

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2021

УДК 658(075.8)
М 502

Автори:

д.е.н., професор *Галушка З.І.* (передмова, розділ 2)
д.е.н., доцент *Антохов А.А.* (розділи 4; 5);
к.е.н., доцент *Запужляк В.М.* (розділ 1);
к.е.н., доцент *Сторощук Б.Д.* (розділи 3, 7);
к.е.н., доцент *Терлецька Ю.О.* (розділ 6);
к.е.н., доцент *Заволічна Т.Р.* (розділ 7);
к.е.н., ас. *Кузьмук І.Я.* (розділ 2).

*Друкується за ухвалою вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 12 від 1.12.2021 р.)*

Рецензенти:

О.Ф. Івашина, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів

І.Б. Шевчук, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики Львівського національного університету імені Івана Франка

М 502 Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц. А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
ISBN

Підручник складається з таких частин: «Публічне адміністрування», «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Управління якістю», «Управління змінами». Мета підручника – формування в майбутніх фахівців комплексної системи знань і вмінь, що забезпечать високу ефективність їхньої професійної діяльності.

Для студентів, викладачів, працівників підприємств різних форм власності та всіх бажаючих оволодіти концептуальними знаннями у сфері менеджменту.

УДК 658(075.8)

ISBN

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Розділ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ	10
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	10
Тема 2. Еволюція організації.....	14
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації	21
Тема 4. Управлінські моделі	26
Тема 5. Організаційний дизайн	32
Тема 6. Організаційний інжиніринг.....	37
Тема 7. Керівництво в організації.....	45
Тема 8. Ризикозахищеність організації	57
Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації	64
Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	72
Тема 1. Управління проектами в системі менеджменту організації. Обґрунтування проекту	72
Тема 2. Планування проекту	85
Тема 3. Планування ресурсного забезпечення проекту.....	96
Тема 4. Управління часом виконання проекту	104
Тема 5. Контролювання виконання проекту.....	114
Тема 6. Управління ризиками проектів.....	119
Тема 7. Управління якістю проекту.....	123
Тема 8. Особливості управління персоналом у проектах	129
Розділ 3. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ.....	137
Тема 1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування	137
Тема 2. Основні теорії управління суспільством	148
Тема 3. Публічна сфера – єдність економічної, соціальної та політичної сфер.....	154
Тема 4. Громадянське суспільство як суб'єкт формування цілей публічного адміністрування.....	178
Тема 5. Закони та принципи публічного адміністрування	184
Розділ 4. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	193
Тема 1. Методичні підходи до самоменеджменту	193
Тема 2. Розвиток менеджерського потенціалу	206
Тема 3. Формування якостей ефективного менеджера.....	215
Тема 4. Планування та організація діяльності менеджера	224

Розділ 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	247
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін.....	247
Тема 2. Види змін	254
Тема 3. Керівництво та лідерство в управлінні змінами	266
Тема 4. Підготовка до змін та їх планування.....	278
Тема 5. Механізм реалізації змін. Контроль	284
Тема 6. Управління опором змін.....	288
Розділ 6. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	296
Тема 1. Стандартизація термінології в галузі управління Якістю	296
Тема 2. Основні проблеми управління якістю	301
Тема 3. Міжнародний досвід управління якістю.....	306
Тема 4. Вітчизняний досвід управління якістю.....	312
Тема 5. Базова концепція загального управління якістю	317
Тема 6. Система управління якістю.....	321
Тема 7. Система якості в стандартах ISO серії 9000.....	326
Тема 8. Статистичні методи контролю якості	334
Тема 9. Сертифікація систем якості підприємства.....	338
Тема 10. Облік витрат на якість в умовах TQM	342
Тема 11. Аудит якості та премії якості.....	348
Розділ 7. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.....	356
Тема 1. Управлінські рішення у функціонуванні бізнесу.....	356
Тема 2. Прийняття рішень як основа функціонування бізнесу	360
Тема 3. Ризик і невизначеність при прийнятті рішень у бізнесі	363
Тема 4. Механізм формування та реалізації рішень у бізнесі	383
Тема 5. Управлінські рішення в державному управлінні	394
Тема 6. Цифрова трансформація як основа ефективних рішень у сучасних умовах	420

ПЕРЕДМОВА

Організаційні процеси пронизують усі види людської діяльності, тому існує необхідність узгодження дій людей не тільки для досягнення цілей, а й для раціональної спільної діяльності, що, в кінцевому підсумку, призводить до появи нових знань, відкриттів, прогресу і збагачує теорію і практику управління. Новітня теорія управління покликана якісно змінити підхід до функціонування організацій, до розуміння та регулювання процесів, що в них відбуваються, до механізмів їх адаптації до умов ринкових відносин і зовнішнього середовища загалом. Функціонування сучасних бізнес-систем у складних умовах нестабільності зовнішнього середовища висуває підвищені вимоги до кваліфікації керівників, рівня їх професійних знань, що забезпечують підприємству реальний перехід до управління в мінливому, динамічному оточенні. Одним із фундаментальних завдань за таких обставин є задоволення потреб економіки та соціально-трудової сфери у висококваліфікованих фахівцях, формування «критичної маси» компетентних державних службовців, власників, підприємців і менеджерів.

Вітчизняним організаціям комерційної та некомерційної сфери на даний час необхідно ліквідувати розриви за всіма компонентами технологічної компетентності, проте вирішальне значення при цьому має подолання відставання за ключовою компонентою – методами організації й управління. Подолання таких проблем можна забезпечити тільки в тому випадку, якщо інновації та безперервне вдосконалення всіх типів виробничих і організаційно-управлінських процесів стають іманентною якістю бізнес-системи. Відповідно, базовим у формуванні організаційної діяльності стає процесний підхід, який дозволяє з єдиних методологічних позицій проектувати, аналізувати і здійснювати пошук резервів підвищення якості й ефективності процесів різної природи. Якість у цьому випадку розуміється як ступінь гармонізації виробничих і організаційних процесів, їх відповідності вимогам «внутрішніх» і «зовнішніх» споживачів, загальносистемним цілям.

Системне бачення організації сприяє розумінню важливості взаємодії, співробітництва тих, хто бере участь у реалізації всіх типів процесів, необхідність стимулювання колективних, узгоджених дій. Повне використання можливостей підвищення якості й ефективності можливе лише в тому випадку, якщо система організаційних механізмів стимулює колективні дії, забезпечує мобілізацію інтелектуального потенціалу працівників, що реалізують відповідні процеси. У результаті створюється система організаційних заходів, котрі стимулюють прихильність працівників до корпоративних цілей, співробітництво та командні дії для їх досягнення.

З позицій теорії управління перехід до системного, процесного підходу означає різке підвищення ступеня складності моделі, яка використовується в рамках управління. Водночас, застосування таких підходів дозволяє забезпечувати відповідну ситуації детальність, глибину модельного опису, зберігаючи при цьому узагальнене бачення системи в цілому. За рахунок цього долається фундаментальний конфлікт між вимогою необхідної складності опису й обмеженою здатністю людини сприймати й аналізувати надмірно складні моделі. Перенесення уваги менеджерів на якість процесів, їх соціальні аспекти дозволяє бачити першопричини низької продуктивності, дефектів, надлишкових витрат. Отже, значно полегшуються управлінські дії, спрямовані на превентивне уникнення проблем, зміну структури об'єкта управління, задіяних процесів, методів, механізмів.

Розділи підручника – це низка базових навчальних дисциплін у підготовці магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування», кожна з яких має чітко визначену предметну сферу, завдання і мету, забезпечує фундамент підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ідентифікувати й аналізувати задачі та проблеми у сфері менеджменту, науково обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення, нести відповідальність за діяльність організації, забезпечувати її стійкий довготривалий розвиток у конкурентному середовищі. Ці розділи забезпечують здобуття студентами загальних і професійних компетенцій менеджера та

результати навчання, визначені стандартом освіти спеціальності.

1 розділ «Менеджмент організацій» забезпечує оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення; формування сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем; удосконалення професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією. Дисципліна формує такі фахові компетенції: здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів; здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання сучасних освітніх та дослідницьких технологій у сфері менеджменту; здатність до управління організацією та її розвитком.

2 розділ «Управління проектами» передбачає формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації проєктів з метою забезпечення ефективного розвитку організації; набуття компетенцій управління проектами при ініціації, розробці та реалізації проєктів у будь-якій предметній галузі. Вивчення дисципліни передбачає набуття студентами таких здатностей: спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); мотивувати людей та рухатися до спільної мети; діяти на основі етичних міркувань (мотивів), генерувати нові ідеї (креативність); створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління; формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

3 розділ «Публічне адміністрування» сприяє оволодінню теоретичними знаннями, набуття практичних умінь і навичок щодо застосування законів, принципів, технологій в управлінні об'єктами публічної сфери; оволодіння методами формування, моніторингу та контролю управлінських рішень на

національному, регіональному та місцевому рівнях, на рівні суб'єктів публічної сфери. Вивчення дисципліни дозволить студентам набути таких здатностей: проведення досліджень на відповідному рівні; спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів; установлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; самостійно опановувати новими знаннями, використання сучасних освітніх і дослідницьких технологій у сфері менеджменту.

4 розділ «Самоменеджмент» забезпечує оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю. Формування у студентів системи знань з теорії та практики по самоуправлінню і досягненню успіху в особистому житті та професійній діяльності. Студенти у результаті вивчення дисципліни набудуть таких компетенцій: здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя й ефективного самоменеджменту; здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми та забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

5 розділ «Управління змінами» передбачає оволодіння теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами в контексті планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах і компонентах підприємства при постійному моніторингу, оцінці й аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Результатом вивчення дисципліни стане: вміння ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення; здатність аналізувати й

структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність до управління організацією та її розвитком і вміння використовувати психологічні технології роботи з персоналом; здатність планувати й виконувати прикладні дослідження, презентувати їх результати; навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

6 розділ «Управління якістю» – це 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 у галузі менеджменту якості; використання цих досягнень у всіх сферах діяльності організації незалежно від її галузевої приналежності, розміру та структури; формування уявлення про системну організацію процесів управління якістю на підприємстві з урахуванням вимог міжнародних стандартів. У результаті вивчення дисципліни студенти набудуть навичок аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

7 розділ «Управлінські рішення» має за мету сформувати у студентів потрібний рівень професіоналізму діяльності у сфері управління, оволодіння технологію прийняття ефективних управлінських рішень в обсязі класифікаційних вимог до фахівця. У результаті вивчення дисципліни студенти набудуть умінь застосувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішення; використовувати основні етапи розробки управлінських рішень; прийняття рішень і аналізу конкретних моделей у сфері стратегії, маркетингу, фінансів та інвестицій, персоналу; формулювати варіанти вибору (альтернатив) для забезпечення прийняття ефективного й адекватного рішення; формувати систему критеріїв досліджуваної ситуації відповідно до мети і завдань дослідження.

Розділ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Організація як відкрита система.**
- 2. Функціональний і системний підхід до сутності організації.**
- 3. Проблема узгодження цілей підсистем організації.**

1. Організація як відкрита система

Особлива роль у появі й розвитку системного підходу у менеджменті належить Людвігу фон Берталанфі (1901-1972), автору так званої «теорії загальних систем», який ще в середині ХХ ст. поставив за мету розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі.

Будь-яка організація – це система, що перетворює набір задіяних у виробництві ресурсів у матеріальні продукти та послуги. Організація функціонує всередині більшої системи – зовнішньополітичної, економічної, соціальної та технічного середовища, з якою вона постійно вступає у складні взаємодії. Система містить низку підсистем, які також взаємопов'язані і взаємодіють. Порушення функціонування в одній частині системи викликає труднощі в інших її частинах.

Значення системного підходу полягає в тому, що менеджери можуть простіше погоджувати свою конкретну роботу з роботою організації в цілому, якщо вони розуміють систему і свою роль у ній. Це особливо важливо для генерального менеджера, тому що системний підхід стимулює його підтримувати необхідну рівновагу між потребами окремих підрозділів і цілями всієї організації. Він змушує думати про потоки інформації, що проходять через усю систему, а також акцентує увагу на важливості комунікацій. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень, пропонує методи і технічні прийоми для поліпшення планування та контролю.

Праці Берталанфі використані, зокрема, Норбертом Вінером (1894-1964), який заснував науку кібернетику. Кібернетика показала, що всі системи можуть бути сформовані так, щоб контролювати себе за допомогою комунікацій. Вінер намагався зрозуміти механізм взаємовідносин між людиною і машиною. Він визначив кібернетику як науку про управління і зв'язки в живих організмах, у машинах і суспільстві. У кібернетичних системах управління широко використовуються закони і принципи: зворотного зв'язку, ієрархічності управління, відповідності керуючої і керованої підсистем, зовнішнього доповнення, «чорної скриньки» та ін.

Отже, зовнішнє середовище організацій є складним, мінливим, взаємопов'язаним і невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища або пристосовуються до змін, або впливають на оточення з метою зробити його сприятливішим для функціонування.

У рамках сучасного управлінського мислення будь-яка організація розглядається як складна, відкрита соціотехнічна система.

2. Функціональний і системний підхід до сутності організації

При *функціональному підході* до управління перед кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплено ряд функцій, описана сфера відповідальності, сформульовані критерії успішної та неуспішної діяльності. Як правило, горизонтальні зв'язки між структурними одиницями слабкі, а вертикальні зв'язки по лінії «керівник – підлеглий» – сильні. Підлеглий відповідає тільки за доручені йому функції і, можливо, за діяльність свого підрозділу в цілому. Функції та результати роботи паралельних структурних одиниць його не надто цікавлять.

При *процесному підході* до управління кожна структурна одиниця забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожної структурної одиниці сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного

бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями при такому підході значно сильніші, ніж у випадку функціонального підходу. Вертикальні зв'язки між структурними одиницями по лінії «керівник – підлеглий» дещо слабші.

Співробітник відповідає не тільки за свої функції, але і за ті бізнес-процеси, в яких він задіяний. Функції та результат діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих же бізнес-процесах, що і він, для нього важливі. Виникає взаємна відповідальність за результат бізнес-процесу між усіма його учасниками.

Функціональний підхід найбільш оптимальний у тих випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджений у рамках однієї структурної одиниці. Наприклад, у випадку промислового підприємства, коли певна структурна одиниця виконує повний цикл виробництва та продажу певного товару: від закупівлі сировини до реалізації готового продукту. Уцілому така схема найбільше підходить підприємствам зі стабільними бізнес-процесами, чинним на ринках з низьким рівнем конкуренції. До таких ринків відносяться і ринки природних монополій.

Але для сучасних підприємств характерна складна організаційна структура, в рамках якої відповідальність за випуск кінцевого продукту розподіляється між декількома структурними одиницями – високопрофесійними, але вузькоспеціалізованими. І в цьому випадку переваги процесного і системного підходів стають очевидні, особливо для підприємств, що діють на ринках з високим рівнем конкуренції, коли бізнес-процеси доводиться часто змінювати.

Особливості *системного підходу* до управління організаціями (порівняно з класичними ідеями менеджменту) полягають, зокрема, в такому:

1) в управлінській діяльності почали враховуватися вплив і взаємодія безлічі факторів, що знаходяться як усередині організації, так і поза нею – у зовнішньому середовищі;

2) доведено, що в організаціях спостерігається синергетичний ефект, який показує, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми складових його частин;

3) відповідно до системного підходу, елементи, що утворюють управлінську діяльність, не просто функціонально впливають один з іншого, але всі, без винятку, пов'язані один з одним. Зміни в одному з елементів неминуче призводять до змін у інших і, відповідно, в усій системі управління в цілому. Отже, будь-які проблеми організації – великі та малі, прості та складні, мають розв'язуватися комплексно.

3. Проблема узгодження цілей підсистем організації

Одним із фундаментальних законів теорії організації є закон композиції, який відображає необхідність узгодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру. Особливість функціонування організацій як систем полягає, зокрема, в тому, що підсистеми, з яких вони складаються, можуть мати свої цілі, кожна з яких окремо сприймається як ефективна, але тільки у конкретному, вузькому контексті. Наприклад, виробничий відділ може бути зацікавлений у тривалому і безперервному виробництві одного і того ж виду продукції, адже в цьому випадку будуть найменшими витрати на налагодження обладнання. Відділ збуту, навпаки, буде відстоювати ідею виробництва максимального числа видів продукції та великих запасів на складах.

Інакше кажучи, у цілеспрямованих системах є:

- проблема визначення загальної, спільної мети;
- проблема множинності цілей;
- проблема узгодження багатьох цілей.

За наявності ієрархії систем їх цілі можуть бути також ієрархічно впорядкованими.

Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди мають ширший характер і більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

У будь-якій організації є певний набір елементів (композиція), які перебувають між собою в певному співвідношенні (пропорції). При цьому у реальній організації можливі два варіанти: 1) є всі необхідні елементи, складові,

котрі утворюють композицію, і між ними є об'єктивна необхідна пропорційність (така організація називається гармонійною); 2) порушується композиція чи пропорційність елементів.

Гармонія в організації передбачає наявність сукупності відповідних елементів, процесів та їх співвідносності (пропорційності).

Закон композиції та пропорційності гласить: кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що перебувають у заданій співвідносності або в заданому підпорядкуванні (пропорції).

Проявом дотримання пропорційності та композиції є прагнення до оптимального поєднання в організаціях загальних, приватних та індивідуальних цілей.

Закон композиції та пропорційності в організації відображає необхідність урахування цілей усіх суб'єктів в організації, з одного боку, а з іншого – потребу у формуванні цілей структурних підрозділів, виходячи зі стратегічної мети розвитку організації.

Досягнення необхідних пропорцій, пропорційності та відповідності у межах організації рівнозначне підвищенню життєздатності, підвищенню рівня самозбереження системи.

Тема 2. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Етапи розвитку теорії організації.**
- 2. Статика та динаміка організаційних систем.**
- 3. Життєвий цикл організації.**
- 4. П'ять конкурентних сил. Конкурентні стратегії.**
- 5. Організаційні зміни. Тенденції організаційних змін.**

1. Етапи розвитку теорії організації

Приблизно до 1960-х років проблеми організації розв'язувалися тільки з погляду закритих систем. З часом уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Теорія організації починає розглядати організацію як *відкриту систему*, яка динамічно сприймає зміни в зовнішньому

середовищі і реагує на них. У 70-ті роки ХХ ст. формується підхід для вивчення впливу зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем.

Еволюція поглядів на сутність організації відбувалась у напрямі від раціонального до соціального. Раціональне мислення передбачало зрозумілість перспектив розвитку організації та те, що її цілі чітко й однозначно визначені.

Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні та виборі цілей, ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства і т. ін. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації виражають характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, які приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом розв'язання аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій зазначених підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення).

Перший етап у теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід зорієнтований на організаційні та технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930 – 1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960 – 1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок уперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, й одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у

розвиток теорії організації до цього періоду зробили Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, **четвертий етап**, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На цьому етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в межах відкритих систем. Одним із фундаторів сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Сучасна теорія організації розвивається у таких напрямках:

- ситуативний підхід до розгляду проблем організації,
- екологічний підхід;
- підхід організаційного навчання.

Також важливою в сучасних дослідженнях є теорія інститутів і інституціональних змін (Дуглас Норт та ін.). Крім того, особлива увага приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до людей (працівників) як до найважливішого ресурсу, до капіталу, а не як до елементу витрат виробництва, стає чи не центральним постулатом теорії організацій.

2. Статика та динаміка організаційних систем

Статика – стан рівноваги організаційної системи, в якому вона перебуває незалежно від змін (негативних чи позитивних), що відбуваються в її оточенні. Однак організація (система), яка не змінюється, у тривалій перспективі деградує і руйнується.

Динаміка – розвиток організації під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Організації, яка розвивається, властива інновативність, адаптивність відповідно до мінливих умов її оточення (зміни запитів споживачів, структури ринку тощо).

Статичний і динамічний стани організації залежать від етапу її життєвого циклу. Статичним є етап ліквідації, коли організація зорієнтована переважно на розв'язання внутрішніх проблем. Динамічні – етапи зародження, зростання, зрілості, старіння, відродження. Вони характеризуються розв'язанням як зовнішніх, так і внутрішніх проблем організації..

До принципів статичного стану організації належать:

- принцип пріоритету мети (порівняно із персоналом);

- принцип пріоритету функцій (порівняно із структурою);
- принцип пріоритету суб'єкта управління.

Динамічний стан організації можна описати за допомогою таких принципів:

- пріоритету персоналу;
- пріоритету структур над функціями;
- пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

3. Життєвий цикл організації

Теорія життєвих циклів дозволяє проаналізувати можливі сценарії розвитку підприємства, визначити різні проблеми, які виникають протягом усього періоду його розвитку, й оцінити діяльність підприємства в цілому. Також життєвий цикл підприємства прогнозує виникнення критичних ситуацій, а отже, дає можливість належно підготуватися до них.

Теорія життєвого циклу була створена для прогнозування змін, очікуваних на підприємстві, що перебуває в тій чи іншій стадії розвитку. Поняття життєвого циклу широко використовується в сучасних дослідженнях, застосовується у різних сферах.

Життєвий цикл підприємства аналогічно живому організму проходить у своєму розвитку кілька стадій, кожна з яких володіє відмітними особливостями.

Існують певні розбіжності щодо кількості стадій життєвого циклу підприємства, їх назв і характеристик. Наприклад, деякі автори пропонували моделі з трьох стадій, інші вважають, що стадій має бути чотири, є моделі, що містять п'ять і більше стадій. На сьогодні існує безліч концепцій, котрі описують життєвий цикл підприємства.

Водночас головна ідея полягає в тому, що в сучасних організаціях можна виділити низку послідовних етапів їх еволюції, кожен з яких має свої специфічні риси (з позицій чисельності працівників, задіяних технологій, управлінської структури, домінуючої культури тощо) і вимагає відповідних методів управління (Таблиця 1.2.1)

Таблиця 1.2.1

**Управління на різних стадіях
життєвого циклу організації**

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
Зародження	<p>Головна мета – виживання організації в ринковому середовищі.</p> <p>Основні завдання: вихід на ринок, завоювання уваги споживачів; перше поєднання складових виробничого процесу; подолання бар'єрів «входу»; спрямованість на максимізацію прибутку, мінімізацію витрат.</p>
Прискорення росту	<p>Головна мета – короткостроковий прибуток та динамічне зростання.</p> <p>Основні завдання: закріплення на «ринку»; адаптація управлінської структури; підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства; формування стійкої системи зв'язків виробничого процесу.</p>
Уповільнення росту	<p>Головна мета – систематичний, заплановане зростання та формування індивідуального іміджу.</p> <p>Основні завдання: зростання за різними напрямками технологічного процесу; підвищення рівня організації праці; повне подолання бар'єрів «входу»; початок оновлення технологічної бази; протидія тенденції загального зниження рентабельності.</p>
Зрілість	<p>Найвищий рівень розвитку організації.</p> <p>Головна мета – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на довготривалий період.</p> <p>Основні завдання: вибір оптимальної системи взаємозв'язків між підрозділами організації; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу й основних підсистем підприємства; протистояння тенденціям до старіння персоналу.</p>
Занепад	<p>Головна мета – забезпечення виживання організації та її відновлення.</p> <p>Основні завдання: уповільнення спаду; реорганізація, радикальна перебудова виробничих і управлінських процесів; орієнтація на інновації, на нові ринки (сегменти ринків).</p>

4. П'ять конкурентних сил.

Конкурентні стратегії

Діяльність сучасних фірм можна описати, структурувати за трьома напрямками, трьома основними стратегіями: досягнення економічності використання ресурсів; забезпечення конкурентоздатності; активна політика у сфері нововведень.

Залежно від того, яка стратегія переважає, вибирають той чи інший вид структури. Використання декількох стратегій вимагає утворення матриць різних видів структур у межах однієї компанії.

Незважаючи на те, що кожен ринок має свій унікальний характер і структуру, є досить багато спільного в прояві конкуренції від ринку до ринку, тому з'являється можливість використання єдиного аналітичного апарату для виявлення природи й інтенсивності конкуренції.

Згідно з дослідженнями відомого вченого у сфері конкуренції М. Портера, стан конкуренції, а відповідно, і позиції фірми на визначеному ринку можна охарактеризувати ***п'ятьма конкурентними силами***:

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі.
2. Конкуренція з боку товарів, вироблених фірмами інших галузей, що є заміниками і конкурентоздатні за ціною.
3. Загроза входу в галузь нових конкурентів.
4. Економічні можливості та торговельні здібності постачальників.
5. Економічні можливості та торговельні здібності покупців.

Згадана модель М. Портера є зручним аналітичним інструментом для діагностики конкурентної ситуації на ринку і визначення важливості та впливу на організацію кожної з конкурентних сил.

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку використовують поняття «стратегічний потенціал» та «конкурентний статус» підприємства.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства базується на використанні системного підходу до розгляду умов і результатів функціонування підприємства, його цілеспрямованості. Згідно з цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, яка вступає до взаємодії та зумовлює досягнуті результати. Основними видами ресурсів є: технічні, кадрові, просторові, інформаційні, фінансові та ресурси організаційної структури

Потенційні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства. Цей статус характеризує можливості підприємства щодо ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення визначених конкурентних переваг, тобто оцінює ресурсну підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань, окреслює сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

5. Організаційні зміни. Тенденції організаційних змін

Тенденції розвитку середовища бізнесу такі, що організація, яка не спроможна змінюватися, приречена на загибель. Незважаючи на очевидність і навіть банальність цієї тези, досить багато організацій, досягнувши певного рівня, заспокоюються і згодом зазнають краху.

Сучасна теорія організації описує чотири основних *види організаційних змін*, які в тій чи іншій мірі зачіпають усі структурні елементи організації:

- технологічні;
- структурні;
- продуктові;
- культурні.

В історичній ретроспективі можна простежити три фази фундаментальних змін в організаціях: перша фаза – відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління в професію; друга фаза – поява командно-адміністративних організацій з вертикальною

підпорядкованістю і високим рівнем централізації; третя фаза – перехід до організацій з горизонтальними (віртуальними) структурами.

Період, котрий ми тепер переживаємо, характеризується змінами, що стали нормою. Управляти змінами не можна, але їх можна випередити. Тому нині відбувається перехід від організаційної раціоналізації, заснованої переважно на накопичуваному досвіді, до всебічного застосування ситуативних знань, системних знань, інформаційних мереж тощо. Набувають сили процеси комплексної реструктуризації з переходом до організацій із внутрішніми ринками, скорочення розмірів організаційних ланок, організаційного самоналаштування. Крім того, на передній план виходять такі критерії: інтелектуальний потенціал; задоволеність споживачів; соціальний прибуток; організаційна культура.

Сучасні, конкурентоспроможні організації повинні бути «лідерами змін». *Лідер змін* розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, він шукає їх і знає як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації. Для цього необхідні:

- політика, спрямована на створення майбутнього;
- методика пошуку і прогнозування змін;
- стратегія впровадження змін у внутрішній і зовнішній діяльності організації;
- політика, яка дозволяє збалансувати зміни та стабільність.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Механізм координації елементів внутрішнього середовища організації.**
- 2. Нормативно-правова регламентація організації управління.**
- 3. Принципи організації управління.**
- 4. Методологія проектування системи менеджменту й управлінських процедур.**

1. Механізм координації елементів внутрішнього середовища організації

Будь-яка організація реалізує три процеси: отримує ресурси із зовнішнього середовища; трансформує їх у продукт у процесі виробництва; передає продукт у зовнішнє середовище. Для успішної діяльності організація має підтримувати певний баланс між цими процесами. Ключова роль у підтримці цього балансу належить управлінню.

Управління у внутрішньоорганізаційному житті відіграє роль координуючого начала, що формує та приводить у рух ресурси організації для досягнення нею своїх цілей. Внутрішнє середовище організації є органічним поєднанням таких складових, як структура, внутрішньоорганізаційні процеси, технологія, персонал, організаційна культура.

Структура відображає виокремлення деяких підрозділів, що склалися в організації, зв'язки між цими підрозділами й об'єднання підрозділів у єдине ціле. Менеджмент повинен визначити розміри структурних підрозділів, їх права й обов'язки, систему взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами, поставити завдання перед підрозділами та наділити їх необхідними ресурсами. Від вирішення цих завдань та своєчасного коректування і зміни структури залежить успішність функціонування організації.

Внутрішньоорганізаційні процеси охоплюють три основні підпроцеси: координація, ухвалення рішень, комунікації.

Технологія охоплює технічні засоби та способи їх комбінування і використання для отримання кінцевого продукту, що створюється організацією.

Персонал (людські ресурси) – основа будь-якої організації. Саме персонал організації є носієм цінностей і норм, формує, використовує і поширює знання, визначає імідж організації, її репутацію. Людські ресурси організації формують також її нематеріальні активи і конкурентні переваги.

Організаційна культура складається зі стійких норм, цінностей, уявлень, принципів і вірувань, які поширені в організації та сприймаються її учасниками як орієнтир у виборі відповідних рішень і моделей поведінки. У сучасних умовах

організаційна культура є активом, який не піддається копіюванню, і формує конкурентні переваги організації.

2. Нормативно-правова регламентація організації управління

У контексті нормативно-правової регламентації управлінських процесів особливе значення мають питання юридичного оформлення діяльності організації.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства, проте процедура їх утворення в основному однакова для всіх. Засновницькі документи поділяють на: основні (визначаються законодавством, складаються зі Статуту і засновницького договору) і додаткові (встановлюють місцеві органи реєстрації і являють собою різні довідки).

Статутний капітал (фонд) організації визначається юридичною формою підприємства. Порядок його формування має специфічні особливості для індивідуальних і колективних підприємств. У першому випадку статутний капітал формують, як правило, за рахунок власних коштів. Він не фіксований законодавством. У другому випадку статутний фонд формують на основі пайової, дольової або акціонерної власності. Строки, розмір, порядок внесення вкладів кожного засновника (учасника) у статутний фонд обумовлюють у засновницьких документах.

На практиці можливий перехід від державного підприємства до акціонерних товариств. Цей процес може здійснюватися за напрямками: через оренду з поступовим викупом; через створення акціонерного товариства фізичними або юридичними особами з метою мобілізації інвестиційного капіталу.

Реєстраційний етап утворення підприємства має такі складові: формування пакета реєстраційної документації (рішення власника майна про створення суб'єкта підприємницької діяльності або засновницький договір: статут: реєстраційна картка: документ, що підтверджує сплату реєстраційного збору: завірена нотаріально копія свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи, якщо вона є одним зі співвласників. Паралельно йде постановка на облік у податкових органах), внесення необхідної суми статутного

фонду та обов'язкових платежів, отримання свідоцтва про реєстрацію, отримання коду та печатки, постановка на облік у статуправлінні, реєстрація у податковій адміністрації та пенсійному фонді, відкриття рахунку в установі банку. З моменту отримання свідоцтва про реєстрацію підприємство набуває статусу юридичної особи.

Припинення діяльності підприємства здійснюють через реорганізацію або ліквідацію. Через реорганізацію – шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення та перетворення. Через ліквідацію: згідно з рішенням суду, за особистою ініціативою, після закінчення строку функції оновлення або досягнення мети, за рішенням вищого органу.

Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці співробітників розподіляють між засновниками. Спори щодо оплати праці розглядають у судовому порядку. Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти, після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці працівників розподіляють між засновниками. Спори розглядають у судовому порядку. Ліквідацію підприємства вважають завершеною з моменту занесення запису до державного реєстру.

3. Принципи організації управління

Засновник школи наукового менеджменту Ф. Тейлор сформулював базові принципи управління індивідуальною працею робітників. Засновник адміністративної школи управління А. Файоль ще у 1916 р. розробив систему загальних принципів управління. Принципи управління кінця ХХ ст. акцентують увагу на соціальному аспекті управління.

Умовно можна розділити принципи на загальні – властиві для всіх організацій і ситуацій, часткові та ситуативні – характерні тільки для певної сфери або ситуації в діяльності організації, та принципи, характерні для певного стану організації, – динамічного або статичного.

Окрім цього, в літературі принципи організації поділяють на три групи:

1) структурні принципи (поділ праці, єдність мети й управління, централізація та децентралізація, влада і відповідальність);

2) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність, підпорядкування головному інтересу, корпоративний дух);

3) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива).

Структурні принципи забезпечують чітку взаємодію між загальними цілями та завданнями, з одного боку, і їх розподіл на більш часткові та дрібні – з іншого, сприяючи правильному підбору та призначенню керівників підрозділів, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також об'єднанню підрозділів ланцюгом цільових команд.

Принципи процесу визначають характер і зміст діяльності керівників, їх взаємини з підлеглими. До них належать насамперед принципи справедливості і винагороди персоналу. Принцип дисципліни визначає встановлення стабільних відносин між організацією та різними групами співробітників. При порушенні останніми дисциплінарних норм і розпорядку роботи має бути обґрунтоване застосування санкцій та підпорядкування особистих інтересів загальним. Відповідно до принципів єдності команд підлеглий повинен мати тільки одного начальника. Такий зв'язок і взаємодію необхідно враховувати у процесі проектування організаційних структур.

Принципи кінцевого результату розкривають оптимальні характеристики організації. Правильно сформована та раціонально спрямована організація має характеризуватися порядком і стабільністю, а її співробітники повинні проявляти ініціативу і сумлінність під час виконання своїх обов'язків.

4. Методологія проектування системи менеджменту й управлінських процедур

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура

організації та в динамічному вигляді як процеси, що відбуваються в організації.

Цілі організаційного проєктування:

- створення нової системи;
- удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

У процесі проєктування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин.

Проєктування організаційної системи як процес створення прообразу майбутньої організації має охоплювати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Проєктування (формування) організаційної структури як процес складається з таких етапів:

- Етап ініціювання (від задуму організації до формування апарату управління). На даному етапі визначаються цілі та завдання організації, способи їх досягнення, проєктуються системи комунікацій.

- Етап координації (облаштування). Визначаються необхідні види діяльності, а також склад безпосередніх виконавців.

- Етап адміністрування. Делегування повноважень, визначення змісту розпоряджень і контроль за їх виконанням.

Тема 4. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

1. Управлінська модель у контексті теорії та практики менеджменту.

2. Цільові управлінські моделі.

3. Моделі організацій як об'єктів управління.

1. Управлінська модель у контексті теорії та практики менеджменту

Для збереження конкурентоспроможності підприємства його менеджмент мусить прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Висока ефективність процесів є результатом знаходження оптимальних способів їх утілення. Усталена сукупність таких способів, яка для різних видів бізнесу може суттєво відрізнятися, лягає в основу побудови управлінської моделі.

Термін «управлінська модель» відносно новий у сучасному категорійному апараті менеджменту. Проте інтерес до нього зростає з кожним роком. Незважаючи на це, серед науковців і практиків існують деякі розбіжності у трактуванні даного поняття. Найбільші відмінності у трактуванні суті даного терміна пов'язані з існуванням у менеджменті двох типів керівників – перші основні акценти ставлять на вдосконаленні внутрішніх технологічних процесів, а другі – на підвищенні ефективності усіх процесів, які формують у кінцевого покупця споживчу цінність продукту. Тобто вони зорієнтовані на цінність, яку компанія створює для зовнішніх клієнтів, на кінцеві результати бізнесу.

Виходячи із цього, більшість визначень терміна «управлінська модель» можна поділити на дві категорії:

- 1) зорієнтовані на цінність для клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії);
- 2) зорієнтовані на процеси та ролі (підхід, спрямований усередину компанії).

Ілюстрацією першого підходу до визначення суті управлінської моделі можуть бути такі тлумачення:

- модель управління – це те, як компанія обирає споживача, формує і диференціює пропозиції своїх товарів, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх

створення подібні, вони функціонують за одним типом управлінської моделі;

- управлінська модель – це спосіб, який організація використовує для створення цінності та отримання прибутку.

Згідно з другим підходом до визначення управлінської моделі, більше орієнтованого на внутрішні процеси й ролі, управлінська модель – це опис системи менеджменту підприємства як складної відкритої системи з заданою точністю. У ній відображаються всі об'єкти (суттєвості), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Форма подання управлінської моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання.

Отже, із наведених визначень суті управлінської моделі можна бачити, що набір ознак, які складають зміст даного терміна, може бути значним. Водночас усі дослідники виділяють ключові елементи управлінської моделі, які характерні для будь-якої компанії та визначають її основний зміст. Ними є:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;

- система створення цієї цінності, яка охоплює постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;

- активи, які компанія використовує для створення цінності;

- фінансову модель компанії, що визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Отже, управлінська модель – це загальна схема того, як менеджмент організації буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів. Цінністю для споживачів можуть бути різні продукти чи послуги. І в управлінській моделі має описуватися спосіб, яким компанія диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, з яких споживачі надають перевагу саме цій компанії, а не будь-якій іншій. Ще ширшими і всеохопними, а разом з тим і абстрактними є *теоретичні моделі* організацій.

2. Цільові управлінські моделі

Концепція цілезорієнтованої системи, безумовно, стала значним кроком вперед у розвитку теорії організації. Але разом з тим у цьому підході є досить серйозна вада, що впливає із самої суті – цільової заданості дії. Інакше кажучи, ідея цільової зорієнтованості припускає, що в організації присутній якийсь вищий розум, який наділений необмеженими можливостями правильно розуміти ситуацію і миттєво її змінювати шляхом впливу на структуру елементів системи та її поведінку відповідно до їх намірів.

Згадана вище концепція з функціонального погляду припускає, що:

- у системі організації можуть бути виділені дві підсистеми: підсистема потенціалу (персонал + ресурси) і підсистема операційних процесів;

- як джерела дії виступають люди, що є суб'єктами оригінальних дій і засобів виробництва, а процес дії проявляється у спрямованому русі «інформації, матеріальних і номінальних благ» у вигляді однойменних потоків в організаційному просторі підприємства;

- прийняті персоналом рішення (не тільки менеджерами, а усіма без винятку працівниками підприємства) абсолютно раціональні, ідеально погоджені одне з одним і втілюються в життя без збоїв устаткування, при ідеальній якості комплектуючих деталей і матеріалів, ідеально навченим персоналом. Тобто цілеспрямованість робочих дій підприємства задається системою осмислених рішень персоналу підприємства, які надалі без перекручувань проводяться в життя.

У контексті теорії управління такий підхід означає, що зміст прийнятих суб'єктами управління рішень зовсім ідентичний за змістом результатам, які отримуються у ході колективного виконання завдання. Однак практика показує, що це далеко не так. Задуми та їх реалізація – абсолютно різні речі.

Складання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями – концепції, яка широко використовується сучасним менеджментом. Її суть полягає ось у чому. Менеджмент орієнтується на досягнення всієї *сукупності*

цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на них обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та завдання менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення.

Водночас за роки використання цієї системи, виявилися деякі обмеження ефективного застосування управління за цілями. Її важко використовувати, якщо відсутня особиста мотивація і необхідна для управління інформація, а також при незадовільній організації контролю.

Досвід також показує, що при управлінні за цілями увага керівників концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, нерідко на шкоду довгостроковим цілям. Цей недолік намагаються обійти шляхом планування результатів по всьому спектрі часу, охоплюючи довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі. У цьому випадку оцінка отриманих результатів повинна вироблятися так, щоб ураховувати їх у повсякденній роботі, у планах звітного періоду, при стратегічному плануванні.

3. Моделі організацій як об'єктів управління

У теорії організацій виділяють чотири типи моделей, які відбивають еволюцію теоретичних концепцій, що визначають суть самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

Перша модель

Вона відома за назвою «модель механістичної конструкції організації», сформувалася наприкінці XIX століття й набула поширення в першій чверті XX ст. Її теоретичною базою є положення школи наукового менеджменту. Родоначальник цього наукового напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу і руху. Розчленовування роботи на автономні, які цілком програмуються, елементи і наступний оптимальний збір їх у єдине ціле – обов'язкові умови, що

відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію. Інший представник цього теоретичного напрямку – німецький соціолог М. Вебер висунув і обґрунтував положення, відповідно до якого найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія. Підприємство – це «механізм», а його цілями є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. У даній моделі досить мало уваги приділялось ролі людського (соціального) чинника в діяльності організації.

Друга модель

Ця модель побудована на визначенні організації як *колективу, сформованого за принципом поділу праці*. Початок її розробки сягає 30-х років і пов'язаний з іменами таких відомих учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард і Ф. Селзник, – засновників *теорії людських відносин і поведінкових наук*.

Модель організації будується, виходячи з головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю.

Як і в механістичній моделі, керуюча система тут також зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів і умов функціонування організації. Тож обидві моделі можуть розглядатися як “закриті”.

Третя модель

У цій моделі підприємство представляється у вигляді складної ієрархічної *системи*, яка тісно взаємодіє з оточенням. Її основу складає *загальна теорія систем* (основний внесок за кордоном був зроблений А. Чандлером, П. Лоуренсом та ін.). Її головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організація розглядається в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані із зовнішнім світом.

Четверта модель

Ця модель представляє підприємства як громадські організації, у діяльності яких зацікавлені різні групи як усередині, так і поза їхніми межами. Цілі підприємств трактуються не стільки в плані виробництва і збуту певних продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів зв'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Основу цієї моделі (вона формується з 80-х років) складає теоретична *концепція зацікавлених груп*, відповідно до якої організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. За основу, що враховує їхні інтереси, береться перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу *стратегії обмеженої оптимізації*, при якій досягнення якоїсь однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

- 1. Суть організаційного дизайну як управлінської технології.**
- 2. Характеристика складових моделі організаційного дизайну.**
- 3. Проблеми організаційного дизайну.**

1. Суть організаційного дизайну як управлінської технології

У сучасних умовах статичні формальні ієрархічні структури дедалі менше відповідають актуальним вимогам. Організаціям необхідно постійно змінювати свої структури у відповідь на загрози і можливості, що динамічно виникають у зовнішньому середовищі. Окрім того, аби використати цінні знання, які розосереджені в межах усєї організації, типових ієрархічних структур і принципів також недостатньо. Формування ключових компетенцій, конкурентних переваг

вимагає інших підходів, залучення неформальної взаємодії, емоційного інтелекту, корпоративної культури.

Тому дедалі частіше замість терміну організаційна структура застосовують такі поняття як «конфігурація», «архітектура» і особливо «організаційний дизайн».

Термін «організаційна структура», є відображенням сутності бюрократичних, жорстких, ієрархічних організацій. Організаційний дизайн зорієнтований на забезпечення гнучкості підрозділів і організації загалом завдяки системній взаємодії між людьми через лідерство, неформальні комунікації, емоції, креативність, корпоративну культуру.

Організаційна структура – це своєрідний шаблон, «каркас», який був ефективний у період масового виробництва для забезпечення контролю за чітким виконанням стандартизованих операцій і завдань.

Організаційний дизайн – будова гнучка, спрямована на забезпечення оперативної реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Структура формується з метою розподілу завдань та кооперації у рамках виробничого процесу, а дизайн – для пошуку, об'єднання унікальних знань і навичок працівників, ключових компетенцій, генерування креативних ідей (Таблиця 1.5.1).

Таблиця 1.5.1

Особливості організаційної структури й організаційного дизайну

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Мета	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проєктні групи

Одна з найвідоміших – модель організаційного дизайну Дж. Гелбрейта. Її ключовими компонентами є:

- стратегія (визначення напрямку розвитку);
- структура (розподіл влади);
- процеси (інформаційні потоки);
- винагороди (система мотивації);
- люди (людські ресурси, працівники з відповідними навичками і способами мислення).

Організаційний дизайн – це ситуативний процес інтеграції технологій, людей та інформації всередині організації, спрямований на реалізацію її стратегії. Одна з головних ідей моделі полягає в ситуативному поєднанні згаданих компонентів з урахуванням особливостей середовища організації, а також факту ланцюгових впливів, взаємних зв'язків між ними.

2. Характеристика складових моделі організаційного дизайну

Згідно з теоретичною моделлю організаційного дизайну, автором якої є Г. Мінцберг, структура організації визначається як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх виконання.

П'ять координаційних механізмів розкривають способи, за допомогою яких організації координують свою діяльність: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску та стандартизація навичок і знань. За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Організація, згідно з Мінцбергом, складається з п'яти основних складових частин. Основу підприємства складають *оператори* – люди, які виконують базову роботу з виробництва

продукту. Вони утворюють *операційне ядро*. У простих підприємствах оператори самодостатні та координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та в людині, яка узяла б на себе керівництво операторами (так звана *стратегічна вершина*). Подальше ускладнення підприємства спричиняє збільшення кількості менеджерів – не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками. Утворюється *серединна лінія*, ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною.

Підприємство, що все більш ускладнюється, вимагає застосування координаційних механізмів, пов'язаних зі стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу *співробітників-аналітиків*. Аналітики утворюють так звану *техноструктуру*, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Нарешті, розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина називається *допоміжним персоналом*.

Існує п'ять основних конфігурацій організаційних структур:

- проста структура;
- механістична бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна форма;
- адхократія.

Якщо для організаційних структур існують універсальні принципи їх побудови, то для дизайну такі принципи сформулювати дуже складно, оскільки кожен організаційний дизайн, по суті, індивідуальний. Сучасна теорія підприємства заснована на постулатах теорії трансакційних витрат, відмовляючись при цьому від функціональної одиниці побудови підприємств на користь економічної – бізнес-процесу. Побудова підприємства на основі бізнес-процесів передбачає відхід від ієрархії у бік гнучкості та дозволяє пристосовувати внутрішню будову підприємства до мінливих ринкових умов, створюючи тим самим організаційний дизайн.

Результатом процесу організаційного дизайну, як правило, є відображення (або втілення):

- бізнес-моделі підприємства;
- мережі процесів;
- організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

3. Проблеми організаційного дизайну

У своїй роботі менеджери постійно стикаються з безліччю симптомів організаційних проблем. Не так просто визначити, чи вказують ці симптоми на необхідність модифікації організаційного дизайну чи вимагають якогось іншого рішення. Проте існує кілька груп організаційних проблем, які зазвичай вказують на необхідність зміни побудови організації.

Симптоми проблем організаційного дизайну:

- конфлікти;
- надто високий рівень ухвалення рішень;
- складнощі координації;
- нестача уваги до найважливіших завдань організації
- відсутність чіткості у визначенні кола обов'язків співробітників.

Однією з проблем, яка часто виникає як результат неспроможності організаційного дизайну, є конфлікт, особливо коли він широкомасштабний, тобто між групами і підрозділами, а не між окремими співробітниками. Конфлікти, пов'язані з визначенням і досягненням основних цілей і завдань організації, також є ознакою проблем побудови організації.

Індикатором проблем організаційного дизайну є й те, що менеджери займаються розв'язками, які можуть бути прийняті на нижчих рівнях. Добре організована компанія повинна мати процедури розв'язування проблем на тому рівні, на якому вони з'являються. Тільки у разі виникнення серйозної кризи, керівників вищих рівнів необхідно залучати до їх подолання. Механізми розв'язування проблем – це частина ефективного організаційного дизайну.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

1. Інжиніринг і реінжиніринг як елементи управлінського процесу.
2. Суть і механізм реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Основні етапи процесу реінжинірингу.
4. Напрями впровадження реінжинірингу.
5. Механізм і чинники ефективного реінжинірингу.

1. Інжиніринг і реінжиніринг як елементи управлінського процесу

Характерною рисою сучасної компанії стали постійні зміни, зумовлені змінами середовища, яке характеризується високою динамічною. Мета таких змін не тільки досягнення більшої ефективності, а й просто «виживання на ринку»

Зміни стосуються одночасно і продукції виведеної на ринок і нової організації діяльності.

Організаційний розвиток – процес модифікації внутрішньої структури системи (поява і видалення об'єктів і зв'язків між ними). Проведення та контроль змін може здійснюватися не тільки на «структурному», а й на «процесному» рівні

Перетворення процесів можуть бути як радикальні – реінжиніринг (BPR – business process reengineering, кайро), так і поступові – поліпшення або вдосконалення (BPI – business process improvement, кайзен), які рекомендується проводити постійно, із настанням необхідності.

Ефективне управління змінами можливе тільки тоді, коли організація діяльності прозора на всіх рівнях. У протилежному випадку рішення приймаються в умовах невизначеності і заплановані цілі не досягаються. Чітке розуміння існуючих структур і процесів і попереднє моделювання нових дозволяє уникнути збоїв функціонування в ході змін.

Розвиток бізнес-моделювання зумовлений тим величезним інтересом, який сьогодні виявляє ринок до питань прозорості та керованості бізнесу, а також до методів та інструментів, що дозволяють підвищити його загальну ефективність за рахунок більш жорсткої й чіткої організації.

Щоб зрозуміти, як працює сучасне підприємство, необхідно зрозуміти його бізнес-процеси, правила, дані, системи, оргструктуру, цілі бізнесу, продукти, ключові показники, ризики, а також рівень кваліфікації персоналу, зовнішнє середовище і корпоративну культуру. Але недостатньо вивчення всього цього окремо, а важливо мати загальну картину їх взаємовідносин і взаємодій. Це і є моделювання бізнесу. І сьогодні йдеться вже не про те, чи потрібно моделювати бізнес, а про те, як і в якому обсязі і якими засобами це робити.

Моделі бізнесу забезпечують точність і методологію, формують цілісне уявлення щодо організації діяльності, дозволяють побачити проблеми і проаналізувати взаємозв'язки і вузькі місця. Упровадження в компанії стандартів і програмних засобів моделювання бізнесу дозволяє зробити більш формалізованими, строгими і керованими її бізнес-процеси, що в кінцевому підсумку підвищує його конкурентоспроможність.

Основні вимоги до інструментарію для бізнес-моделювання:

- поєднання методів структурного та процесного моделювання – «системність опису»
- швидкість моделювання та внесення змін – технологія та інструмент не повинні стримувати зміни в компанії;
- відкритість для опису нових знань про модельовану бізнес-систему;
- виразність і наочність результатів (забезпечення взаєморозуміння при командній роботі);
- генерація документів у загальноприйнятих (світових і національних) форматах

Бізнес-інжиніринг – це методи, технології та засоби, які призначені для розв'язання задач аналізу організаційної системи та проектування змін за рахунок поліпшення існуючих або створення нових суттєвостей організаційної системи. Бізнес-інжиніринг – це технології управління, засновані на побудові моделей підприємства з урахуванням зовнішнього середовища.

Бізнес-інжиніринг повинен розглядатися не як технологія разового опису та перебудови бізнес-процесів, а як технологія регулярного управління компанією на основі її бізнес-моделі. Технологія бізнес-інжинірингу може стати інтегруючою

середовищем для всіх інших підсистем менеджменту. Правила реалізації процесів повинні бути зрозумілі і доступні персоналу.

Система бізнес-моделювання повинна мати прості і зрозумілі засоби створення та представлення процесів, які можуть бути використані як документовані процедури і робочі інструкції, що відображають актуальні на поточний період бізнес-правила.

Упровадивши технології бізнес-моделювання, підприємство отримує у своє розпорядження новий вид «інформаційних» ресурсів. Якість (цінність) цих ресурсів безпосередньо залежить від якості «організації» інформації, що дозволяє ефективно отримувати і представляти потрібні відомості (дані), а також здійснювати різні перетворення з ними.

Усе це вимагає введення бізнес-моделі та засобів її комп'ютерної підтримки до складу корпоративної інформаційної системи підприємства.

2. Суть і механізм реінжинірингу бізнес-процесів

Витоки концепції реінжинірингу знаходяться ще у теоріях управління Ф.Тейлора та А.Файоля. Сучасні теоретичні підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів розроблені М.Хаммером і Дж.Чампі у 90-х роках ХХ ст. Використовуючи процесний підхід, вони будь-яке підприємство розглядали як бізнес-систему, що складається із взаємопов'язаної множини процесів, які є сукупністю певних виконуваних функцій у різних елементах організаційної структури, які разом створюють результат (продукт, послугу).

Основним у концепції реінжинірингу є оптимізація бізнес-процесів організації. У загальному вигляді *бізнес-процес* визначають як структуровану множину дій, спроектовану для виробництва певного продукту (послуги) для конкретного споживача чи ринку. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок бізнесу, які можуть забезпечити організації конкурентні переваги.

Одним із ключових інструментів реінжинірингу вважаються інформаційні технології, які дають змогу революціонізувати багато традиційних видів підприємницької діяльності.

Як уже згадувалось раніше, ідеологами реінжинірингу стали американські науковці М. Хаммер і Дж. Чампі, які опублікували на початку 90-х років ХХ ст. книгу «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі», яка одразу ж стала бестселером. Автори визначили *реінжиніринг* як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою їх суттєвого прискорення, значного поліпшення вартісних і якісних параметрів продукції чи послуг організації.

Мета реінжинірингу – відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, для чого їх необхідно виявити і замінити новими, які б відповідали сучасним вимогам.

М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють такі *обставини*, що спонукають менеджерів організації до реінжинірингу:

- наявність кризових явищ, коли компанія відчуває труднощі у реалізації бізнесу, і керівництво вважає, що його не можна продовжувати без суттєвого вдосконалення або навіть зміни суті;

- стан бізнес-процесів задовільний, проте прогнози їх розвитку несприятливі;

- організація бурхливо розвивається і, нарощуючи продуктивність, прагне стати недосяжною для конкурентів; для цього бізнес-процеси переплановуються за новою схемою, яка, на думку топ-менеджерів, значно ефективніша, ніж попередня; можливе й проєктування інших перспективних бізнес-процесів.

Отже, суть реінжинірингу бізнес-процесів полягає насамперед у докорінній перебудові способу здійснення бізнесу. У результаті успішно проведеного реінжинірингу компанія досягає істотного, стрибкоподібного зростання ефективності (у десятки й сотні разів). Тому реінжиніринг ставлять в один ряд з таким фундаментальним відкриттям у сфері організації й управління виробництвом як принцип поділу праці, що сприяло сторазовому й більше зростанню її продуктивності.

3. Основні етапи процесу реінжинірингу

Процес реінжинірингу бізнесу зазвичай охоплює чотири етапи:

- 1) створення бажаного образу компанії у майбутньому;
- 2) моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг);
- 3) проєктування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг);
- 4) упровадження перепроєктованих бізнес-процесів.

Вони можуть здійснюватися як послідовно, так і паралельно, залежно від складності, масштабності робіт і кваліфікації тих, хто здійснює реінжиніринг.

1. Розробка образу компанії у майбутньому. Цей етап передбачає формування основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів, загального рівня розвитку галузі і поточного стану компанії. Можливе застосування бенчмаркінгу для аналізу провідних фірм даної чи спорідненої галузі, які не є конкурентами і готові надати необхідну інформацію про себе.

2. Моделювання існуючого стану компанії (зворотний інжиніринг). На цьому етапі менеджери за участю розробників інформаційних систем повинні детально описати особливості бізнесу компанії, ідентифікувати й алгоритмізувати її основні бізнес-процеси, оцінити їх ефективність.

3. Перепроєктування бізнесу (прямий інжиніринг). Здійснюється у кілька стадій:

- перепроєктування бізнес-процесів. Передбачає розроблення ефективніших способів поєднання ресурсів компанії при здійсненні бізнес-процесів, визначення способів використання інформаційних технологій для їх прискорення і поліпшення, ідентифікацію необхідних змін у роботі персоналу.

- розробка бізнес-процесів компанії на рівні трудових ресурсів. Тут проєктуються робочі процедури для тих видів діяльності, які необхідні для реалізації нових бізнес-процесів, розробляється система мотивації, адекватна новим виробничим завданням, формуються робочі групи і групи підтримки якості, створюються програми підготовки спеціалістів тощо.

- розробка підтримуючих інформаційних систем. Розробляється інформаційна система для управління бізнес-процесами.

4. Упровадження перепроєктованих бізнес-процесів. Цей етап передбачає інтеграцію і тестування розроблених процесів і підтримуючої інформаційної системи, навчання співробітників, перехід до повної роботи компанії.

Для успішного реінжинірингу особливе значення має усвідомлення суті бізнес-процесу, адекватного оцінювання його результативності й ефективності.

4. Напрями впровадження реінжинірингу

Як правило, реінжиніринг бізнес-процесів здійснюється у таких основних *напрямах*:

- *горизонтальне «ущільнення» бізнес-процесу*. Ідеться про відмову від технології «складального конвеєра», за якою на кожному робочому місці виконуються прості завдання або робочі процедури. Замість цього проєктуються оптимальні варіанти об'єднання робочих процедур (операцій), завдяки чому відбувається ніби «ущільнення» бізнес-процесу, яке може суттєво його прискорювати. Крім того, підвищується змістовність робіт, що дає змогу виконавцям і далі їх удосконалювати;

- *вертикальне «ущільнення» бізнес-процесу*. Передбачає перехід від вертикальної до переважно горизонтальної координації дій, за якої значно поліпшується реакція фірми на зовнішні і внутрішні зміни, а вище керівництво звільняється від проблем, які ефективніше і оперативніше розв'язуються на горизонтальному рівні;

- *виявлення «зайвих» функцій бізнесу* і передавання їх іншим фірмам. Зайвими вважаються функції, на реалізацію яких організація витрачає більше коштів, ніж якби купувала їх на ринку; такі функції не створюють фірмі конкурентних переваг. Для їх виявлення аналізують «ланцюг вартості» і виділяють ті ланки, які забезпечують найбільшу додану вартість компанії. Інші передаються за межі організації. Даний підхід почав поширюватися з 90-х років ХХ ст. і отримав назву *аутсорсинг*.

Сучасні тенденції в організації бізнес-процесів спрямовані на виведення за межі материнської компанії тих складових процесу виготовлення продукту, які дають найменшу додану вартість. Відповідно, бізнес-система, що функціонувала як інсорсингова, може бути перепроєктована як аутсорсингова, якщо аналіз її складових покаже, що винесення на аутсорсинг окремих стадій бізнес-процесу забезпечить вигоду у якості чи витратах. Тип і будова бізнес-системи визначаються способом інтеграції організації в бізнес-простір. Виділяють такі способи інтеграції організацій у бізнес-простір: інсорсинговий, аутсорсинговий, віртуальний.

Інтеграція інсорсингового типу – усі внутрішні види діяльності організації, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (послуг), здійснюються цілком і повністю нею самою. Зовнішнє оточення організації розглядається як джерело ресурсів, необхідних їй для забезпечення нормального ходу внутрішніх процесів.

Інтеграція аутсорсингового типу – припускає залучення організацією сторонніх фірм для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг організації може виникати не тільки, коли сторонні організації здійснюють певні виробничі процеси, але і коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією. Наприклад, такого роду бізнес-системи складають нині значну частку загальної кількості суб'єктів господарювання у галузі туристичної індустрії, інформаційних технологій, будівельного бізнесу, торгівлі, машинобудуванні та ін. Наприклад, діяльність фірм, що спеціалізуються на організації логістичних процесів, дає змогу виробничому підприємству значно скоротити витрати з постачання продукції, приймання й оброблення замовлень, зменшує свої капіталовкладення на придбання й утримання транспортних засобів тощо.

Інтеграція віртуального типу – передбачає організацію задоволення споживчої потреби не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, за якою споживач зможе сам проєктувати і планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється і розвивається іншими організаціями.

5. Механізм і чинники ефективного реінжинірингу

Ефективний реінжиніринг передбачає наділення відповідними повноваженнями фахівців, які його здійснюватимуть (суб'єктів реінжинірингу). Залежно від рівня повноважень і відповідальності суб'єктами реінжинірингу є:

- лідер проекту – член вищого керівництва компанії, який очолює організацію і сам процес проведення реінжинірингу;

- керівники бізнес-процесів – менеджери, які відповідають за процеси, що оновлюються. Їм дається право обирати той варіант технології виконання робіт, який є найкращим за існуючих умов для досягнення бажаного результату;

- керівний комітет (рада) спостерігачів – комітет, створений з представників керівництва компанії, основна мета якого полягає у визначенні загальної стратегії реінжинірингу і контролювання виконання робіт;

- координатор робіт – провідний спеціаліст з реінжинірингу, який відповідає за розвиток методик та інструментів підтримки реінжинірингу, а також координує виконання різних проєктів у межах цієї компанії.

Безпосередньо здійснює реінжиніринг команда з реінжинірингу, до складу якої входять провідні фахівці компанії, експерти і консультанти зі сторони.

Реінжиніринг руйнує звичну ієрархію, змінює роль керівника і методи його впливу на підлеглих, характер і зміст роботи працівників, способи оцінювання результатів їх роботи, механізм оплати праці та просування по службі, загальноорганізаційні цінності. Такі радикальні зміни, як правило, більшістю персоналу сприймаються негативно. Це потребує активної роз'яснювальної роботи та урахування інших чинників, які повинні сприяти успіхові реінжинірингу.

Зазвичай до реінжинірингу вдаються, коли організація опиняється у кризовій ситуації або ж коли справи в організації йдуть загалом непогано, але погіршилася динаміка розвитку. І якщо в першому випадку персонал ставиться до необхідності радикально змінювати свою роботу з розумінням, то у

другому – сприймає ініціативу вищого керівництва з упередженням, активно чи приховано опираючись проведенню змін.

Проте, не завжди проекти реінжинірингу виявляються успішними. Практика показує, що приблизно половина з них завершуються невдачею. Для з'ясування причин невдач і визначення необхідних умов успіху були проведені спеціальні дослідження, результатом яких стало виокремлення певних чинників успіху реінжинірингу:

- мотивація;
- керівництво;
- працівники;
- зрозумілість;
- власний бюджет;
- фокусування;
- чітко визначені ролі і обов'язки;
- технологічна підтримка;
- консультації;
- ризик.

Розуміння впливу зазначених чинників на ефективність реінжинірингу сприяє успішній реалізації проекту організаційних перетворень. Особливе значення тут відіграє вміння налагодити систему передачі знань усередині організації, що дає змогу її працівникам виявляти недоліки здійснюваних бізнес-процесів і брати активну участь у розробленні проектів реінжинірингу.

Тема 7. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Загальна характеристика діяльності керівника.**
- 2. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.**
- 3. Раціональний розподіл функцій в апараті управління. Розподіл завдань.**
- 4. Техніка та форми передачі розпоряджень.**
- 5. Управління дисципліною.**

1. Загальна характеристика діяльності керівника

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найвищих результатів з позиції поставленої мети.

Процес управління передбачає узгоджені дії, які і забезпечують здійснення загальної мети або набору цілей, що стоять перед організацією. Для координації дій має бути спеціальний орган, що реалізує функцію управління. Тому в будь-якій організації виділяються *керуючу та керовану частини*. Кожна із зазначених частин має певну самостійність і власне призначення. Об'єкт управління – система, що виконує рольову функцію організації, тоді як суб'єкт управління підтримує виходи цієї системи на рівні, що задовольняє задані умови її функціонування. Зв'язок у системі управління об'єднує суб'єкт і об'єкт управління в єдине ціле, її належить розглядати як джерело інформації для вироблення управлінських дій. Через канали зв'язку рухаються потоки інформації, які живлять усі підсистеми організації та забезпечують досягнення її мети.

У керуючу частину входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом. Кінцевим продуктом керуючої частини є інформація, управлінське рішення. Керівна ланка – необхідний елемент будь-якої організації. Відзначимо, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Воно завжди має узагальнений характер. Навіть коли керівник самостійно ухвалює рішення, то колективний інтелект прямо або опосередковано впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення.

Головними суб'єктами здійснення управлінської діяльності є менеджери. *Менеджер* – це член організації, найманий працівник, що здійснює управлінську діяльність і реалізує управлінські завдання.

Менеджери займають ключові позиції в управлінні організацією. Вони в організації виконують різноманітні ролі. Найважливіші з них такі.

Роль в ухваленні рішення. Виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

Інформаційна роль. Полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику й основні цілі організації.

Керівна роль. Менеджер формує відносини всередині і за межами організації, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

Управлінська діяльність має три основних аспекти:

1) діяльність, пов'язана з організацією та управлінням певною системою;

2) діяльність, пов'язана з управлінням людьми, міжособистісна взаємодія;

3) діяльність, пов'язана без посередньо з організацією технологічного процесу.

За умов конкретної організації кожен менеджер, керівник має свої, передбачені посадовими інструкціями функції, але у нього є і загальні функції, які не залежать від посади. Він:

1) визначає цілі організації, вирішує, що треба для їх досягнення, забезпечує реалізацію визначених цілей;

2) забезпечує відповідні стимули і мотиви у працівників, зв'язки у колективі та поза ним;

3) формує колектив організації, забезпечує узгодженість усіх його ланок;

4) організовує, налагоджує процес виробництва (обслуговування), встановлює види та обсяги робіт, термін їх виконання, розподіляє роботи між виконавцями;

5) створює структуру управління організацією, визначає основні принципи, способи та методи керування у колективі;

6) оцінює діяльність працівників організації, вирішує питання щодо доцільності їх використання;

7) піклується про професійне та ділове зростання підлеглих;

8) аналізує результати діяльності організації, прогнозує розвиток її на перспективу;

9) розробляє й управляє процесом утілення маркетингової концепції розвитку організації;

10) упроваджує інновації, дбає про завоювання організацією передових позицій на ринку.

2. Діапазон керованості та фактори, що його визначають

Утілення організаційного дизайну, яке полягає у проектуванні та раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління. В організації кожен із менеджерів обмежений часом, знаннями й уміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності, а отже, кількість підлеглих, що підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою, тобто існує певна **норма керованості**.

У теорії управління існує положення про те, що коли кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособових відносин між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; комбінація тих і інших. Перші – це відносини між керівником і конкретним підлеглим. Другі – це відносини керівника з двома або більше підлеглими. Треті – це відносини між підлеглими.

Водночас збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

- у систему менеджменту вкладається все більше коштів у зв'язку зі зростанням кількості менеджерів;
- ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування, деформується інформація;
- ускладнюються процеси планування і контролю тощо.

Діапазон контролю/керованості (*span of management*) – кількість працюючих, якими повинен керувати той чи інший керівник відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи. Підпорядкованість

одному керівникові багатьох працівників є причиною неузгодженості в роботі, низького рівня керівництва, а підпорядкованість двох-трьох призводить до ускладнення роботи апарату, його структури.

Оптимальною нормою керованості є така, за якої керівник забезпечує повноцінне управління підрозділом протягом робочого дня та кожним працівником цього підрозділу. Це приблизно 6-10 підлеглих. Тобто багатьма фахівцями рекомендуються дещо усереднені розміри, що можуть бути прийняті як орієнтир при визначенні масштабу керованості. Наприклад, вважають, що для вищої ланки організації число підлеглих одного керівника не повинно перевищувати семи осіб. А у нижній ланці організації масштаб керованості може досягати 20-30 осіб. Але ці цифри не можна абсолютизувати. У даний час для визначення оптимального масштабу керованості широко використовується ситуаційний підхід, в основі якого аналіз чинників, що впливають на визначення масштабу керованості. До чинників, які пов'язані з виконуваною роботою, належать:

- подібність робіт;
- територіальна віддаленість робіт;
- складність робіт.

Друга група чинників пов'язана з тим, ким керують і хто керує:

- рівень підготовки підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника.

Найчисленніша група чинників має відношення до самого керівництва та організації:

- ясність у делегуванні прав і відповідальності;
- чіткість у постановці цілей;
- стабільність (частота змін) в організації;
- об'єктивність у вимірі результатів роботи;
- техніка комунікації;
- ієрархічний рівень організації;
- рівень потреби в особистих контактах із підлеглими.

Залежно від стану зазначених змінних визначається оптимальний для конкретної ситуації масштаб керованості.

Отже, можна вести мову про різні масштаби керованості.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів.

Широкий масштаб керованості має характеристики, протилежні вузькому, – максимально можлива кількість підлеглих одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести «ефект пляшкового горла (bottleneck effect)», що призводить до перевантаження керівника при виконанні рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямку може призвести до втрати контролю над підлеглими, що знаходяться за межами можливостей керівника. Усе це висуває до керівників дуже високі вимоги, котрим не всі з них відповідають.

3. Раціональний розподіл функцій в апараті управління. Розподіл завдань

Поділ праці був і залишається одним з найважливіших чинників підвищення ефективності економічної діяльності. Це ж стосується і сфери діяльності менеджерів, де ключовими інструментами є вертикальний і горизонтальний поділ праці.

Отже, *поділ управлінської праці* – це диференціація та спеціалізація трудової діяльності, що призводить до відокремлення різних її видів, коли певні групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення спільної організаційної мети.

Головними напрямками поділу управлінської праці є:

- функціональний;
- технологічний;
- кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками. Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці в межах функції, відбувається за допомогою конкретизації окремих

складових конкретної (специфічної) функції та закріплення її за працівниками.

Технологічний поділ праці – це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

- керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт згідно з певною функцією;

- обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій;

- оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та інше.

Цим трьома видами робіт, або видами діяльності відповідають і три категорії працівників:

- керівники;

- фахівці;

- інші працівники апарату управління.

Важливий елемент, ключовий для прийняття більшості організаційних рішень, – це розподіл влади між окремими людьми і формальними групами всередині організації. Розподіл влади між людьми здійснюється від менеджера до його підлеглих. Розподіл влади від менеджера до підлеглого звичайно називається делегуванням.

Делегування – це процес, за допомогою якого менеджер передає завдання і владу підлеглим, які беруть на себе відповідальність за ці види діяльності.

Делегування важливе принаймні з чотирьох причин. По-перше, воно розширює здібності і компетентність менеджера. Шляхом делегування різних завдань ключовим службовцям менеджер здатний братися за більш амбіційні проекти, ліпше планувати свою діяльність.

По-друге, забезпечує більші можливості для навчання і тестування потенційних менеджерів. Коли вищестояча особа делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі одержують можливість більше довідатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність.

По-третє, дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих у певній особливій галузі.

По-четверте, дозволяє впровадити спеціалізацію в роботу менеджера. Тобто воно дозволяє розподіляти обов'язки менеджера і призначати їх кільком підлеглим менеджерам, враховуючи їхні спеціальні знання.

Делегування повноважень від менеджера до підлеглому охоплює три істотних елементи:

- розподіл обов'язків (завдань) безпосереднім підлеглим;
- надання влади підлеглим, необхідної для виконання цих обов'язків;
- установа зобов'язань (відповідальність частини підлеглих) виконувати свої обов'язки успішно.

Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Передача завдання або діяльності може:

1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає працівнику самостійне виконання завдання;

2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається у функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю кожного управлінця, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

Переваги делегування:

1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

2) дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних працівників;

3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

4) часто позитивно впливає на мотивацію праці персоналу на задоволеність роботою.

4. Техніка та форми передачі розпоряджень

Розпорядження – повідомлення, передане керівником для підлеглих, що стосується змісту і результатів їх діяльності. Відповідно, розпорядчий вплив – пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер і адресується керованим об'єктам або особам.

Щодо форми передачі розпоряджень, то вона може мати демократичний характер (прохання, рекомендація, порада) чи директивний характер (команда, наказ, доручення).

Наказ зобов'язує підлеглих визначеним способом, точно та у встановлений термін виконати завдання, що складає сутність розпорядження, і за змістом може мати характер спонукання до дії, заборони чи інструкції. Наказ, що віддається усно, називається командою.

На відміну від наказів, доручення регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді і термінів виконання.

Техніка передачі розпоряджень розрізняється за домінуючими комунікаційними типами керівництва:

- керівник зорієнтований на спілкування з підлеглими;
- керівник зорієнтований на демократичні відносини, але не прагне використовувати «вихідну» інформацію;
- керівник зорієнтований на спілкування з підлеглими в межах доцільності спілкування;
- керівник зовсім не зорієнтований на спілкування з підлеглими.

Тим не менше, основою техніки передачі розпоряджень є делегування. Розглянемо напрями практичної реалізації делегування повноважень.

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета – вивільнення менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть розглянути і розв'язати його заступники. Розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається у наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома всіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щаблів управління. Для цього коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації організації, тобто лінійними і функціональними менеджерами; їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями – з іншого. Для цього уточнюються посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівнику певних прав для виконання конкретного кола робіт, завдань тощо.

5. Стимулювання працівників, які у ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій.

6. Запровадження порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що перебувають у віданні організації (підрозділу).

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їх компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації (право менеджерів підрозділів у межах їх компетенції здійснювати листування від імені організації).

5. Управління дисципліною

Головна увага в системі заходів зі зміцнення трудової дисципліни має бути спрямована на ліквідацію причин, які породжують різні види її порушень.

До основних видів порушень трудової дисципліни відносяться:

- запізнення на роботу на початку зміни і після обідньої перерви;

- передчасний відхід з роботи на обідню перерву і в кінці зміни;

- прогули;
- поява на роботі в нетверезому стані;
- несвочасне або не в повному обсязі виконання трудових обов'язків;
- неповне та нераціональне використання робочого часу для продуктивної праці.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату. На підприємстві виділяють три основних види трудової дисципліни:

виконавчу – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи й активності;

активну – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику дається можливість активно користуватись своїми правами;

самодисципліну – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни. У кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях.

Дисципліна – це складне соціальне явище, а її вимоги об'єктивні, оскільки диктуються розвитком виробництва, і суб'єктивні, бо виконуються людьми. Типовою помилкою керівників є те, що вони не усвідомлюють цього зв'язку і хочуть налагодити дисципліну адміністративними методами, а не удосконаленням організаційної та економічної сторін. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Цього можна досягнути за допомогою таких заходів:

- змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;
- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;
- зробити законодавство доступним для всіх працівників;
- підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків усіма працівниками;

- змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах і мотивації праці;

- виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;

- порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Управління дисципліною – це боротьба з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами в рамках відповідної організації.

Ефективне управління дисципліною дозволяє реалізувати такі завдання:

- організовувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;

- забезпечувати оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;

- створювати мотиваційне поле;

- виконувати основні завдання підприємства.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних і правових методів. *Економічні методи* дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Ці методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди. *Виховні методи* – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників. *Організаційні методи* – це створення нормальних умов праці, її організація. *Правові методи* – це примус, переконання, заохочення.

Проблеми дисципліни повинні розв'язуватися комплексно в рамках корпоративної етики й організаційної культури. У протилежному випадку є імовірність лише імітації виконання вищезгаданих завдань.

Тема 8. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Основні поняття теорії ризику.
2. Сутність і класифікація господарських ризиків.
3. Види втрат ризику.
4. Ризик-менеджмент.

1. Основні поняття теорії ризику

Ризик – це ймовірність утрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення втрат у результаті здійснення певної виробничої, фінансової або іншої діяльності.

У менеджменті поняття «ризик» пов'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату. Управлінський ризик належить розглядати як характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності. Наприклад, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації чи втрат і з імовірністю нейтралізації факторів невизначеності, збільшенням прибутку.

Ризик виявляється у процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи і виступає одним із кінцевих варіантів управління.

Отже, в ситуаційному менеджменті *ризик* – це загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень відповідно до ситуації; можливість, імовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

У практиці менеджменту використовуються такі **характеристики ризику**:

- *розмір імовірної втрати*, або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;

- *імовірність ризику* – ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється у межах значень від 0 до 1. Інакше

кажучи, кожен вид ризику має нижній і верхній (від 0 до 1) поріг імовірності;

- *рівень ризику* – відношення величини втрати до затрат на підготовку і реалізацію ризик-рішення. Вимірюється за величиною від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;

- *ступінь ризику* – якісна величина ризику та його імовірності. Розрізняють ступені: високий, середній, низький і нульовий;

- *прийнятність ризику* – імовірність втрат та імовірність того, що ці втрати не перевищать певного рівня;

- *правомірність ризику* – імовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

У кризових умовах зростає ймовірність виявитися банкрутом, у зв'язку з чим для персоналу важливе уміння в ризик-ситуаціях, з одного боку, уникати не виправданих втрат, з іншого – діяти сміливо та ініціативно. Менеджер повинен уміти ризикувати, тобто зважено, не перебільшуючи небезпеки, досягти визначених цілей, звісно, при дотриманні меж правомірності ризику.

Під час аналізу ризикової ситуації та розробки рішень передусім треба з'ясувати, з якими видами ризиків має справу менеджер у процесі управління. Ця проблема розв'язується переважно на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатофакторну природу ризику.

Отже, поєднання цих підходів створює передумови для того, щоб розглядати ризик як ситуативну характеристику діяльності, яка містить невизначеність результату та можливі несприятливі події у разі невдачі.

2. Сутність і класифікація господарських ризиків

Під класифікацією ризиків розуміють їх розподіл на окремі групи за певними ознаками для досягнення визначених цілей. Класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце кожного ризику в їх загальній системі. Вона створює можливість для ефективного застосування відповідних методів і заходів управління ризиком. Кожному ризику відповідає свій метод управління ним.

Ризики класифікують за такими ознаками:

1) за призначенням ризику:

- ризик, який передбачає втрати;
- ризик, який передбачає вигоду;

2) за видом небезпеки:

- природні ризики – не залежать від діяльності людини, пов'язані з проявами стихійних сил природи;

- техногенні ризики – спричинюються господарською діяльністю людини;

- змішані ризики – події природного характеру або внаслідок діяльності людини.

3) за рівнем:

- міжнародний;
- макроекономічний;
- регіональний.

4) за характером діяльності:

- *виробничі ризики* – ризики, пов'язані зі збитком від зупинки виробництва внаслідок впливу різних факторів, і перш за все, з утратою чи пошкодженням основних та оборотних фондів (обладнання, сировина, транспорт тощо), а також ризики, пов'язані з упровадженням у виробництво нової техніки та технології;

- *маркетинговий ризик* виражається в утраті частки ринку, у зниженні обсягу продаж і розміру прибутку, а також у величині імовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростанні цін на енергоносії, підвищенні процентних ставок по кредитах;

- *фінансові та комерційні ризики* – виникають у галузях управління фінансами і взаємовідносинами торгових партнерів у процесі укладання договорів. Серед *фінансових* виділяють: процентний, кредитний, валютний, ліквідності, ринковий, інфляційний та інші ризики. До *комерційних* ризиків можна віднести: ризики, пов'язані з реалізацією товарів на ринку, перевезенням багажів; транспортні ризики, пов'язані з прийманням товару покупцем, платоспроможністю покупця; ризики, пов'язані з коливаннями валютного курсу.

- *інвестиційні ризики* – виникають при вкладенні інвесторами коштів з метою отримання прибутку. Наприклад,

ризик укладення коштів у проект, пов'язаний з невизначеністю його реалізації у зв'язку з неповнотою вихідних даних про умови реалізації, величину витрат і результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юнктури ринку), а також із впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру.

- *промислові ризики* – характерні для промислової діяльності підприємства;

- *професійні ризики* – пов'язані з виконанням професійних обов'язків.

5) за об'єктами ризику (прийнято у страховій справі):

- майновий ризик;

- ризик заподіяння шкоди здоров'ю і життю громадян

б) за тривалістю дії:

- короткострокові;

- постійні.

8) за характером наслідків:

- чисті ризики – можливість отримання позитивного або негативного результату (екологічні, політичні, транспортні, майнові);

- спекулятивні – можливість отримання як позитивного, так і негативного результату.

9) за масштабами:

- допустимий ризик – загроза втрати прибутку від реалізації проекту. При цьому збитки можливі, але не перевищують очікуваного прибутку;

- критичний ризик – небезпека збитків у розмірі витрат на здійснення проекту, що перевищують величину очікуваного прибутку;

- катастрофічний ризик – небезпека збитків у розмірі всього майна підприємства. Такий ризик може привести до краху, банкрутства підприємця і розпродажу майна. До категорії катастрофічного ризику необхідно відносити ризик, пов'язаний з прямою небезпекою для життя людей чи виникненням екологічних катастроф.

Ризик є елементом будь-якого рішення, при виборі якого існує можливість і необхідність оцінювати імовірність удачі, неуспіху і відхилення від поставленої мети.

3. Види втрат ризику

Підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходу в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів.

Іншими словами ризик – це загроза того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат, понад передбачені прогнозом, програмою його дій або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Тому зниження величини передбачуваного доходу, так звана упущена вигода, також входить у категорії ризику. Будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з витратами, втратами, тоді як збитки мають місце при несприятливому збігу обставин, прорахунках і являють собою додаткові витрати понад намічені. Збитки, втрати, як відомо, не плануються заздалегідь, хоча в деяких випадках передбачаються як потенційно можливі.

Щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, обумовлених розвитком подій за непередбаченим варіантом, треба насамперед знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх чи виміряти як ймовірні прогнозні величини. При цьому, природно, бажано оцінити кожний із видів втрат у кількісному вираженні і вміти звести їх воедино, що не завжди вдається зробити.

У підприємницькій діяльності виділяють такі **види втрат**:

1. *Матеріальні втрати* – додаткові затрати виробничих ресурсів, не передбачені проектом чи планом, або прямі втрати майна, продукції, енергії, тощо.

2. *Трудові втрати* – втрати робочого часу, спричинені випадковими непередбаченими обставинами.

3. *Фінансові втрати* – прямий грошовий збиток, пов'язаний із:

- непередбаченими платежами (виплата штрафів, додаткових податків);

- утратою грошових коштів;

- недоотриманням коштів із передбачених джерел (при неповерненні боргів, зниження ринкових цін на продукцію, що реалізується; неоплата покупцями реалізованої продукції);

- макроекономічними змінами (інфляція, зміна валютного курсу тощо).

4. *Утрати часу*. На практиці процес прийняття рішень обумовлюється втратами, які виникають унаслідок передчасного прийняття рішень або рішень із запізненням. Тобто втрати часу спричиняються несвоєчасністю рішення, а також, якщо процес реалізації такого рішення відбувається повільніше, ніж це передбачалося.

5. *Соціальні втрати* – втрати, які проявляються у вигляді заподіяння шкоди здоров'ю та життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця або виникають унаслідок інших несприятливих соціальних і морально-психологічних причин.

Розуміння природи втрат у господарській практиці дозволить найбільш повно оцінити негативний вплив на результати такої діяльності будь-якого ризикованого рішення та підвищить ефективність процесу управління ризиком на підприємстві як ситуативної характеристики його діяльності.

4. Ризик-менеджмент

Управління ризиками – це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що завдають шкоду її діяльності.

Мета управління ризиками – виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

З цією метою менеджер повинен проводити якісний і кількісний аналіз ризику, визначати його джерело фактор, імовірність і передбачати наслідки.

Управління ризиком можна розглянути на методологічній основі процесу розробки та реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення при відомій імовірності досягнення результату. При цьому функції управління ризиком повинні виконувати на відповідному рівні всі підрозділи фірми.

Щодо основних шляхів і методів зниження ризику в діяльності підприємства, то їх належить розглядати у двох напрямках:

- 1) запобігання появі можливих ризиків;
- 2) зниження впливу ризику, якому неможливо запобігти, на результати виробничо-господарської діяльності.

Серед способів мінімізації впливу ризиків виокремлюють:

- уникнення ризику;
- утримання ризику;
- передача (трансфер) ризику;
- диверсифікація
- лімітування;
- самострахування;
- страхування.

Виділяють такі **стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень**:

1) *інформаційний аналіз* містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику і корегування відомих факторів, прояв яких залежить від мінливих умов;

2) *діагностика ситуації* визначається специфікою поставленого завдання, основний акцент робиться на урахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжируванні й оцінці втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації. На даній стадії використовуються різні методи виміру й оцінки ризику (математичні, статистичні, інтуїтивні);

3) *розробка варіантів рішень* як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка проводиться за всіма змістовими аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим;

4) *прийняття рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним імовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачається розробка системи відповідальності з питань управління ризиком.

5) *організація та реалізація* охоплюють види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативних заходів. Контроль змін у параметрах ризику і корегування можуть мати

істотне значення у менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації та зниження загрози втрат.

Тема 9. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1. Результативність як критерій менеджменту.**
- 2. Соціальна ефективність у контексті управлінської діяльності.**
- 3. Управління за цілями і за результатами.**

1. Результативність як критерій менеджменту

Результативність у менеджменті – це здатність системи управління створювати умови для реалізації поставлених цілей та стабільного розвитку соціально-економічної системи, котра залежить від рівня та кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін у кожній підсистемі апарату управління.

Оцінка результативності менеджменту дозволяє впливати на можливості та напрямки розвитку організації, дає інформацію про необхідності формування нової стратегії та відповідності випуску нової продукції, проблеми взаємодії учасників виробничого й управлінського процесів

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого – від зовнішнього середовища та ситуації, які визначають кон'юнктуру ринку, та від величини акціонерного капіталу і величини ситуаційного доходу від реалізованого товару. Зрозуміло, що перелік факторів, котрі впливають на результативність організації, може бути дуже широким. Зокрема:

- потенціал виробничої системи організації;
- збалансованість складових організації;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;

- раціональність співвідношення між результативністю господарської та фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною та пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організації тощо.

Серед показників, що формалізують категорію «результат підприємства», прибуток найбільш поширений і важливий. Однак дослідження загальної результативності діяльності компанії за допомогою прибутковості не дає можливості конкретно визначити причини, які зумовили її зміни. Важливими, наприклад, є такі критерії результативності діяльності компанії, як дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, інноваційність.

Показники результативності менеджменту:

1. Рівень досягнення мети – це відношення кінцевого результату до запланованої величина.

2. Рівень задоволеності потреб – це відношення кінцевого результату до величини існуючої потреби.

3. Величина потенційних потреб, яка прогнозується відділом маркетингу, що містить незадоволену чи потребу, яка щойно з'явилась.

4. Величина і динаміка частки продукції фірми на ринку.

5. Потенційні можливості розвитку підприємства.

Менеджмент може вважатися результативним за таких умов:

- досягнення кінцевої мети організації.
- досягнуті заплановані цілі окремих виробничих ланок і функціональних підрозділів підприємства.
- кінцеві результати відповідають ринковим (споживчим) потребам.
- визначена потенційна потреба ринку (споживачі), яка формує майбутній напрямок діяльності фірми.

Кінцева результативність організації та її системи менеджменту визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ організації, а також рівнем використання факторів, які формують основи конкурентних переваг.

2. Соціальна ефективність у контексті управлінської діяльності

Соціальна ефективність – відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям організації, спільноти, суспільства загалом. Соціальна складова ефективності характеризує ступінь використання підприємством потенційних можливостей трудового колективу й кожного працівника, його творчих здібностей, успішність виконання соціальних завдань, поліпшення умов праці та побуту тощо.

Досягнений рівень сучасних продуктивних сил і тенденція соціалізації виробничих відносин, загострення конкуренції створюють передумови для зростання значення соціальних аспектів виробництва й особливо інтересів колективу працівників підприємства та інших зацікавлених груп. Реальним відображенням соціального аспекту діяльності організації є її соціальна ефективність. Важливо, що соціальна ефективність економічних перетворень вимірюється не тільки матеріальними витратами суспільства, а й змістом і характером динаміки потреб, інтересів і ціннісних орієнтирів різних соціальних груп і прошарків.

Поряд із цим, можна виділити три **групи критеріїв соціальної ефективності** управління:

- такі, що відображають суспільну користь, отриману в результаті функціонування відповідних систем управління;
- критерії, які розкривають сутність організування та функціонування власне керуючих підсистем;
- критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури управління, кожного учасника управління, кожного одиничного управлінського рішення, дій та відносин.

У процесі підготовки та реалізації управлінських рішень до критеріїв ефективності соціального управління доцільно також віднести ступінь урахування суспільної думки, в якій сконцентровані головні оціночні погляди людей на найважливіші проблеми суспільного життя – не тільки з вирішених, але, значною мірою, невирішених соціально значущих питань. Особливо це необхідно, коли мова йде про кардинальні, перспективні завдання, які потребують широкого обговорення.

Об'єктивна оцінка соціальної ефективності тепер наражається на істотні труднощі, пов'язані з відсутністю науково обгрунтованої та загальновизнаної методики визначення її рівня. Тому за цих умов можна спиратись на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності. Треба виходити з того, що соціальна ефективність повинна визначатися на двох рівнях: локальному (на тому чи іншому підприємстві щодо ступеня задоволення певної сукупності соціальних потреб своїх робітників) і муніципальному й загальнодержавному (ступінь соціального захисту людей та рівня забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому).

Соціальна ефективність опосередковано пов'язана з такими основними категоріями:

- рівень зайнятості;
- рівень оплати праці;
- система соціального забезпечення;
- система соціальної підтримки;
- можливості професійного зростання;
- система підготовки / перепідготовки персоналу (тренінги, курси тощо);
- використання передових рішень у сфері маркетингу, менеджменту, науково-дослідних розробках.

Специфічною рисою соціальної ефективності є те, що до неї неможливо застосувати принцип «максимум результату при мінімумі витрат», тобто принцип економічної ефективності. Але сама по собі соціальна ефективність не реалізується, а вимагає витрат. Чим раціональніше вони використовуються, тим вища соціальна ефективність діяльності підприємства, а також усебічний його розвиток у даний час і в майбутньому.

Виходячи з полівалентного характеру соціального ефекту, кількісне визначення соціальної ефективності єдиним показником утруднено. Необхідно зважати і на той факт, що індивідуальна соціальна оцінка конкретного соціального результату може варіювати в дуже широкому діапазоні.

Отже, на практиці для пошуку найбільш прийнятних шляхів зростання соціальної ефективності виробництва на

підприємстві необхідно використовувати показники, що відображають ступінь реалізації складових цієї його характеристики.

Крім того, певним узагальнюючим критерієм соціальної ефективності управлінської діяльності може вважатися належний рівень соціальної відповідальності бізнесу (організації).

3. Управління за цілями та за результатами

Концепція управління за цілями (management by objectives, MBO) є однією з найширше розповсюджених у реальному застосуванні способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників. У рамках теорії управління за цілями діяльність щодо формування системи цілей і роботи з ними розглядається як головне завдання менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації та забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток

Управління за цілями – це філософія менеджменту, зорієнтована на результати, котра передбачає розробку системи вимірів і реалістичних часових параметрів, це спосіб управління, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей організації загалом.

Практичне значення управління за цілями полягає в тому, що система офіційно знеособлених цілей організації або підрозділу доповнюється, уточнюється, коригується в процесі внутрішньоорганізаційного діалогу між діловими рівнями управління і, зрештою, трансформується в індивідуалізовані цілі колективу або окремих його членів – як виконавців, так і керівників.

Процес управління за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.
2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і завдань управління в межах установлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й

отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Можна виділити й інші чотири взаємозалежних етапи процесу управління за цілями:

- 1) формування чітких, коротких формулювань цілей;
- 2) розроблення реалістичних планів їх досягнення;
- 3) систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи та результатів;
- 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

П. Друкер у рамках даної концепції запропонував перелік цілей організації, пов'язаних з:

- визначенням типу (типів) ринків, на якому вона повинна працювати;
- установленням типу продукту, що випускається на даний ринок;
- визначенням рівня планованого прибутку;
- установленням типу і джерела необхідних ресурсів;
- відношенням до нововведень і припустимого ризику;
- задоволенням потреб персоналу;
- забезпеченням суспільного визнання її діяльності в ширшому соціумі;
- розвитком менеджменту як головного фактора організаційного розвитку.

Крім того, розглядаючи цілі як важливий, планований результат діяльності організації, Пітер Друкер описав завдання, реалізації яких сприяє МВО:

- оцінка широкого спектра комерційних, виробничих і соціальних процесів та їхньої інтерпретації;
- перевірка істинності тверджень, латентно закладених менеджером в основу визначеного курсу;
- оцінка і прогнозування поведінки окремих працівників, підрозділів та інших організацій;
- удосконалювання діяльності організації.

Концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме:

- залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом;
- посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей;
- удосконалення системи контролю й оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів;
- зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників;
- досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

Управління за результатами є певною інтерпретацією, продовженням МВО, це комплексна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені й узгоджені усіма працівниками організації (складається з процесу планування результатів, процесу ситуаційного управління та процесу контролю).

Сутність концепції – створення цілісної системи управління, зорієнтованої на кінцеві результати і заснованої на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління.

Управління за результатами можна відобразити у вигляді системи таких ключових елементів, блоків:

1) управління діяльністю, яке складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої роботи, контролю за виконанням завдань;

2) управління персоналом, що охоплює забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування, мотивація працівників;

3) управління найважливішими зв'язками організації;

4) постійне вдосконалення управління діяльністю організації та персоналу, зовнішніми зв'язками організації, у

тому числі поліпшення планування діяльності підприємства, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

Список рекомендованої літератури

1. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.

2. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

3. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

5. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

6. Оліховська М.В., Лелик Л.І., Оліховський В.Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

7. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2014. 366 с.

Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ

- 1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни.**
- 2. Основні риси проєкту. Види проєктів, їх характеристика. Учасники проєкту. Фази життєвого циклу проєкту.**
- 3. Характеристика управління проєктами. Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.**
- 4. Сутність, мета і завдання ініціалізації проєкту. Структура та зміст проєктного завдання.**

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни

Мета вивчення дисципліни «Управління проєктами» – формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів з метою забезпечення ефективного розвитку організації.

Завдання дисципліни – забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проєктами організації; надання студентам можливість розвинути свої якості дослідників-науковців; на основі наближення формату навчання в магістратурі до найвищих західноєвропейських стандартів забезпечити отримання слухачами навичок роботи у команді, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, формування проєктів їх реалізації, набуття майстерності презентації.

Результатом вивчення дисципліни «Управління проєктами» є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проєктами і програмами в організаціях.

Унаслідок вивчення курсу студенти повинні:

- засвоїти основні теоретичні, методичні й організаційні основи проєктного менеджменту; оволодіти методами

управління проектами в усіх галузях знань проекту; застосовувати інструментарій УП у діяльності суб'єктів господарювання;

- набути навички з управління проектами при ініціації, розробці та реалізації проектів у будь-якій предметній сфері.

Проектне управління пов'язане з необхідністю дати відповідь на питання про доцільність виконання проекту, пошук коштів для його реалізації, створення професійної команди, планування та координацію дій, мотивацію персоналу, узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Розв'язуючи всі перелічені питання, ми стикаємося з проблемою управління проектами. Що ж розуміють під поняттям «проект»?

Під проектом розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання певних ресурсів для розв'язання поставлених цілей у визначений термін. Проект передбачає реалізацію певного задуму чи виконання певного завдання в рамках наявних ресурсів з метою отримання бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

2. Основні риси проекту.

Види проектів, їх характеристика.

Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту

Проекти розрізняються за масштабами, термінами реалізації, якістю розробки та здійснення, розміром використовуваних ресурсів, місцем здійснення та ін. Різноманіття проектів у реальному житті надзвичайно велике, вони можуть бути класифіковані за різними підставами.

Такими підставами або *ознаками класифікації проектів* можуть бути:

- сфера діяльності, в якій здійснюється проект і яка визначає тип проекту;

- склад і структура проекту, його предметна сфера, що визначає клас проекту;

- розміри проекту, кількість учасників, ступінь впливу на навколишній світ, що визначає масштаб проекту;
- тривалість реалізації проекту, що визначає тривалість проекту;
- ступінь фінансової, технологічної, технічної, організаційної та іншої складності проекту, що визначає складність проекту.

Розрізняються **типи проектів**: організаційні, економічні, соціальні, технічні, змішані. **Організаційні проекти** зазвичай пов'язані з реформуванням підприємств, створенням нової організації, підприємства, суб'єкта господарювання, проведенням певного заходу (конференції, форуму, симпозіуму, семінару та ін.)

Їх основні риси:

- цілі проекту визначені, однак їм важко дати кількісну характеристику, оскільки вони спрямовані на організаційне поліпшення системи;
- термін виконання та тривалість здійснення задаються попередньо;
- ресурси виділяються у міру можливості;
- витрати на проект піддаються ретельному контролю з погляду економічності їх здійснення, часто потрібне коректування у процесі реалізації проекту.

Економічні проекти пов'язані з реструктуризацією підприємств, санацією, приватизацією, вдосконаленням податкової системи, митних правил і т.ін.

Їх особливості в тому, що:

- попередньо накреслюються головні, кінцеві цілі, які в ході реалізації проекту можуть коригуватися;
- накреслені терміни реалізації проекту й окремих його складових часто коригуються;
- витрати визначаються приблизно, але контролюються постійно і жорстко.

Соціальні проекти пов'язані з розв'язанням соціальних проблем. Це може бути вдосконалення соціального забезпечення, пенсійного законодавства, ліквідація наслідків природних явищ і соціальних потрясінь.

Їх специфіка:

- цілі намічаються в загальному, але з розробкою проекту, досягнення проміжних результатів коригуються, при цьому кількісна та якісна оцінка проектів нерідко утруднена;
- як терміни, так і загальна тривалість проекту чітко не можуть бути визначені і носять імовірнісний характер;
- витрати на проект в основному залежать від бюджетних можливостей республіканських (федеральних) і регіональних, місцевих органів влади;
- ресурси на проект виділяються за необхідністю, але в рамках можливого.

Проекти цього типу володіють найбільшою невизначеністю.

Технічні проекти пов'язані з розробкою нового продукту (конструкції, виду, типу). Їх *особливості*:

- головна кінцева мета проекту чітко визначена, хоча у поєднанні реалізації окремі підцілі можуть уточнюватися;
- терміни завершення, тривалість проекту чітко визначаються заздалегідь, їх намагаються дотримуватися, але не виключаються і коректування;
- чітке планування витрат;
- обмеження при плануванні проекту та його реалізації пов'язані з лімітом виробничих потужностей.

Проекти поділяються на класи: монопроект, мультипроект, мегапроект.

Монопроект – окремий проект різного типу, виду і масштабу.

Мультипроект – комплексний проект, що складається з декількох монопроектів.

Мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей. Він складається з кількох мульти- і монопроектів.

За масштабами проекти діляться на малі та мегапроекти.

Малі проекти невеликі за обсягом, прості за структурою, мають мало учасників. Вони допускають ряд спрощень при розробці та реалізації:

- координація робіт здійснюється однією особою;
- члени команди управління проектом забезпечують взаємозамінність;

- графіки реалізації проекту максимально прості;
- кожен член команди чітко знає свої завдання і обсяг робіт;
- реалізує проект той же склад команди (виконавців), який і починав роботу над проектом, здійснював його розробку, планування та проектування.

Мегапроекти – це цільові програми. Вони містять безліч взаємопов'язаних проектів, об'єднаних спільною метою, ресурсами і часом здійснення. Такі цільові програми можуть бути міжнародними, національними, галузевими, міжгалузевими, регіональними, міжрегіональними. Їх бюджети досягають сотень мільйонів доларів і більше.

Такі програми формуються і координуються на державному та міждержавному рівнях. Загальна тривалість реалізації може становити 5–7 років і більше. Управління мегапроекту вимагає врахування численних факторів, тому дуже складне. Йому притаманні такі риси:

- наявність великої кількості різних виконавців, що спеціалізуються на різноманітних видах робіт, і, отже, необхідність координації їх діяльності;
- обов'язковий облік економічних і соціальних умов реалізації проекту в даний час і в даному місці;
- виділення розробки концепції проекту у самостійну фазу;
- оновлення плану проекту на різних стадіях його реалізації;
- урахування специфіки й унікальності проекту;
- необхідність розробки різних планів реалізації проекту – від стратегічних до оперативних;
- обов'язковий облік факторів ризику і непевного характеру багатьох показників;
- постійний моніторинг проекту та постійне оновлення всіх його елементів.

За тривалістю проекти класифікуються на коротко-, середньо- і довгострокові.

Короткострокові проекти (до 2 років) мають ту особливість, що замовник зацікавлений у швидкому завершенні проекту й охоче йде на деяке збільшення його фактичної

вартості. При цьому максимально скорочується звітність, обирається мінімальне число підрядників, використовуються найбільш прості графіки реалізації, відповідальність покладається на одну особу, зміни в ході реалізації – мінімальні. Середньо- та довгострокові проекти таких особливостей не мають.

Види проектів представлено у таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Класифікація проектів

Класифікаційні ознаки проекту	Види проекту
За характером змін	Оперативні; стратегічні
За масштабом (розміром)	Малі; середні; великі
За тривалістю	Коротко-, середньо-, довгострокові
За галузевою належністю	Промислові; будівельні; транспортні; освітні; у сфері торгівлі; комплексні
За особливостями досягнення кінцевого результату та функціональним призначенням	Економічні; соціальні; культурні; технічні; організаційні, фінансові, маркетингові, кадрові та ін.
За територіальною ознакою (характером залучених сторін)	Міжнародні; національні; регіональні; місцеві
За ступенем складності	Прості; складні
За складом і структурою залучених організацій	Однофункціональні; багатофункціональні
За вимогами до складності проекту	Стандартні; з надзвичайними вимогами

Учасники проекту реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту. У них складаються свої власні цілі та пріоритети у виконанні проекту. Це залежить як від мотивації, так і від ступеня залученості їх до проекту та від їхніх компетенцій.

Хто буде учасниками проекту, якими будуть їх ролі, функції та міра відповідальності залежить від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу.

До них належать такі категорії учасників проєктів:

Спонсор (куратор) – той, хто надає фінансові ресурси для реалізації проєкту.

Замовник – певний орган влади, організація чи окрема особа), яка визначає критерії, оцінює результати й платить за виконання проєкту.

Користувач продукту проєкту – той, хто буде використовувати результати проєкту.

Зацікавлені сторони – учасники проєкту (залучені, вмотивовані сторони).

Виконуюча організація – організація, працівники якої безпосередньо залучені до виконання проєктних робіт.

Члени проєктної команди – група, яка виконує роботу за проєктом.

Впливові сторони – особи чи групи осіб, які можуть прямо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на просування проєкту.

Проєктний офіс – підрозділ, у якому приймаються рішення, здійснюється керівництво та контроль по ходу реалізації проєкту.

Кількісний і якісний склад учасників проєкту може змінюватися, скорочуватися чи доповнюватися залежно від умов реалізації конкретного проєкту.

Керівником проєкту ведеться розвиток внутрішньої та зовнішньої мереж, як формальної, так і неформальної, які взаємодіють з проєктом (компанії, агентства, менеджери, менеджера проєкту у порівнянні зі звичайним менеджером організації показано в табл. 2.1.2.).

Якщо в організації реалізується портфель проєктів, то для відповідальності за хід роботи над проєктами створюються Центри інтеграційної відповідальності, куди входять особи, які обіймають посади, які передбачають рівень вищого виконавчого керівництва.

Проєктне управління показує безумовні переваги, оскільки дозволяє ефективно упорядкувати взаємодію між учасниками і керівниками проєкту, уникнути дублювання функцій, забезпечити відкритість до ініціативи і можливість спільного розв'язання завдань (Рис. 2.1.1).

Таблиця 2.1.2

**Відмінності між проєктним
і функціональним менеджером**

Менеджер проєкту	Менеджер організації
Має унікальну чітко поставлену та детально описану ціль в кожному проєкті	Організує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу
Управляє проєктом, обмеженим у часі	Управляє постійно діючим підрозділом
Управляє тимчасовою командою, склад якої може змінюватися, а учасники – підпорядковуватися як менеджеру проєкту, так і своєму функціональному керівнику (за функціональної оргструктури)	Управляє відносно стабільним колективом співробітників
У підпорядкуванні – команда різнопрофільних спеціалістів	У підпорядкуванні група спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей
Може не бути спеціалістом у предметній галузі проєкту	Зазвичай розуміється в предметній сфері ліпше своїх підлеглих
По закінченні кожного проєкту може стати «тимчасово безробітним»	Стабільно займає свою посаду
Кар'єра в основному «горизонтальна» і полягає в управлінні все складнішими і масштабнішими проєктами	Кар'єра «вертикальна» за рахунок обіймання вищих посад в своїй функціональній сфері
Головна мотивація – бонус за результатами проєкту	Основна частина мотивації – стабільна фіксована оплата



Рис.2.1.1. Переваги проєктного управління

3. Характеристика управління проєктами.

Піраміда проєктного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції

Організаційна структура управління проєктом – це сукупність взаємопов'язаних органів управління, що розташовані на різних ступенях системи.

Існують різні підходи *формування груп для управління проєктом*: власні групи проєкту можуть створювати замовник і підрядник. І вони ж можуть керувати проєктом. Або залежно від організаційної форми реалізації проєкту керівник від замовника або підрядника може бути керівником усього проєкту; створюється єдина група на чолі з керівником проєкту, до якої входять представники всіх учасників проєкту і які реалізують свої функції залежно від зон їхньої відповідальності.

Кількість учасників чи їх груп у загальній проєктній команді, встановлення зв'язків між ними, ступінь централізації залежить від розміру проєкту. Для невеликих проєктів організаційна структура проста – один керівник проєкту здійснює безпосереднє керівництво роботою усіх виконавців, які входять до проєктної групи. Збільшення проєкту призводить до того, що виконавці об'єднуються у невеликі групи з власним менеджером, оскільки керівник проєкту вже не у змозі

виконувати керівництво кожним виконавцем. Для виконання проєктів середніх розмірів створюються проєктні групи, які мають триступеневу структуру.

Здійснення великих проєктів вимагає складнішої організаційної структури, більшої кількості рівнів управління. Структуру з великою кількістю рівнів називають “високою”. Вона асоціюється з централізацією функцій прийняття рішень і пильним контролем за діяльністю працівників. Існує також так звана “плоска” структура.

Ця структура асоціюється з децентралізацією прийняття рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру.

Якщо проєкт дуже масштабний, то окремі керівники в ньому можуть спеціалізуватися за функціями (планування, організація, мотивація, контроль); за спрямованістю завдань щодо реалізації етапів виконання проєкту або окремих видів робіт; за територіальними особливостями реалізації частин проєкту та ін.

Організаційна структура проєкту може відрізнитися залежно від його специфіки. Якщо керівник проєкту за своїми функціями інтегрує роботу усіх учасників проєкту, тоді організаційна структура має такий вигляд (Рис. 2.1.2).



Рис. 2.1.2. Приклад організаційної структури проєкту

Організаційна форма визначає механізм взаємодії учасників проекту. Залежно від специфіки проекту вона може бути орієнтована як на внутрішнє (між виконавцями), так і на зовнішнє (управлінське) середовище.

Як правило, проектний менеджер компанії координує виконання проекту, до якого залучені різні функціональні підрозділи. У крупній компанії або у проектно-орієнтованих організаціях застосовують матричну організаційну структуру проектування. У такій структурі керівник підприємства призначає проектних менеджерів за кількома проектами.

Керівники функціональних підрозділів добирають зі своїх відділів відповідний персонал для виконання кожного проекту (Рис. 2.1.3).

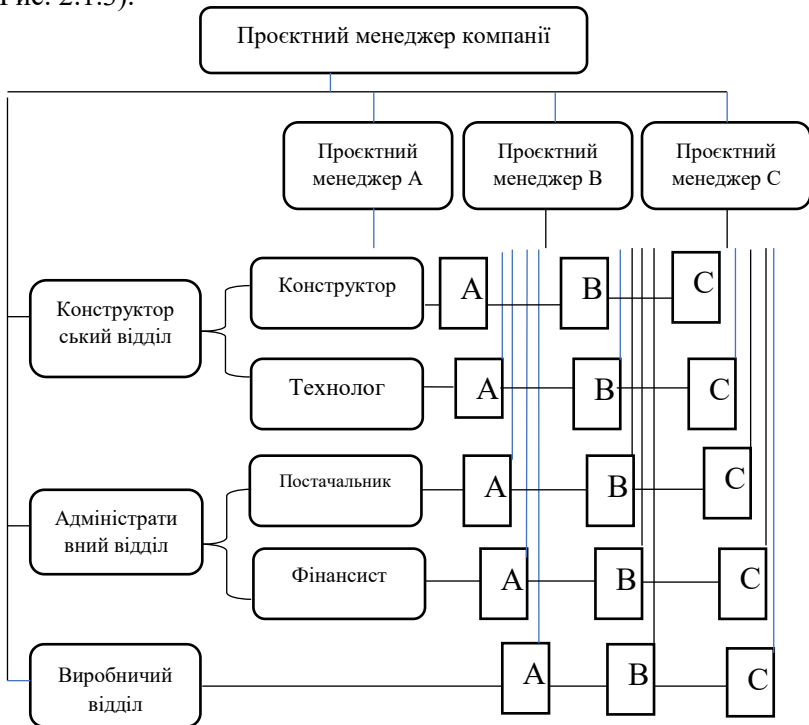


Рис. 2.1.3. Приклад матричної структури проекту

Отже, проєктний менеджер кожного проєкту перебуває на тому ж рівні, що й функціональні менеджери, звітується перед генеральним менеджером. Після завершення проєкту така структура розпадається.

4. Сутність, мета і завдання ініціалізації проєкту.

Структура та зміст проєктного завдання

Проєкт складається з процесів. Процес – це сукупність дій, що приносить результат. Процеси проєкту звичайно виконуються людьми і розпадаються на дві основні групи:

1. *Процеси Управління Проєктами* – що стосуються організації та описи робіт проєкту (які будуть докладно описані далі);

2. *Процеси, зорієнтовані на продукт*, що стосуються специфікацій і виробництва продукту. Ці процеси зумовлюються життєвим циклом проєкту і залежать від галузі застосування. У проєктах процеси управління проєктами і процеси, зорієнтовані на продукт, накладаються і взаємодіють. Наприклад, цілі проєкту не можуть бути визначені при відсутності розуміння того, як створити продукт.

Групи процесів. Процеси управління проєктами можуть бути поділені на шість основних груп. Це процеси:

1) *ініціації* – ухвалення рішення про початок виконання проєкту;

2) *планування* – визначення цілей і критеріїв успіху проєкту;

3) *виконання* – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;

4) *аналізу* – визначення відповідності плану і виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;

5) *управління* – визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження та застосування;

6) *завершення* – формалізація виконання проєкту та підведення його до упорядкованого фіналу. Крім того, процеси управління проєктами зв'язані своїми результатами – результат виконання одного стає вихідною інформацією для іншого. І, нарешті, є взаємозв'язки груп процесів різних фаз проєкту.

Групи процесів пов'язані між собою за їх результатами – вихідний результат по одному процесу є вихідним по іншому. Взаємозв'язки між групами процесів показані на рис. 2.1.4.



Рис. 2.1.4. Взаємозв'язки між групами управління процесами

Стрілки відображають потоки документів і документованих елементів

Взаємозв'язки процесів. У середині кожної групи процеси управління проектами зв'язані один з одним через свої входи і виходи.

Входи – документи або задокументовані показники, за якими процес виконується.

Виходи – документи або задокументовані показники, що є результатом процесу.

Методи і засоби – механізми – це формування та обґрунтування його концепції.

- обґрунтування цілей проекту, що здійснюється на основі аналізу ресурсів і потреб ринку;

- розрахунок витрат на здійснення проекту та прогноз оборотного капіталу;

- оцінку тривалості проекту;

- прогноз збільшення капіталу від реалізації проекту;

- визначення джерел і розмірів фінансування;

- визначення основних характеристик проекту тощо.

Щоб виявити оптимальний варіант проєкту, потрібно розглянути широке коло можливих його варіантів.

Усі проєктні ідеї обов'язково перевіряються. Це стосується як економічних, так і технічних можливостей реалізації проєкту. Часто проєкти проходять екологічну експертизу.

Обов'язково перевіряються також джерела ризику щодо прийняття та реалізації проєкту.

Тема 2. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ

1. Мета і функції проєктного планування.
Характеристика робіт з планування проєкту.

2. Складові системи планування та контролю проєкту.

3. Компоненти структуризації проєкту. Методологія структуризації, її характеристика і значення.

4. Створення двоспрямованої структури проєкту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проєкту. Структуризація затрат.

1. Мета і функції проєктного планування.

Характеристика робіт з планування проєкту

Планування особливо важливе у проєкті, оскільки проєкт охоплює певні дії, не зроблені раніше. При розробці плану проєкту використовуються результати інших процесів планування для чіткого узгодженого документа, яким можна було б керуватися для управління виконанням проєкту і при здійсненні контролю за його виконанням (Рис.2.2.1).

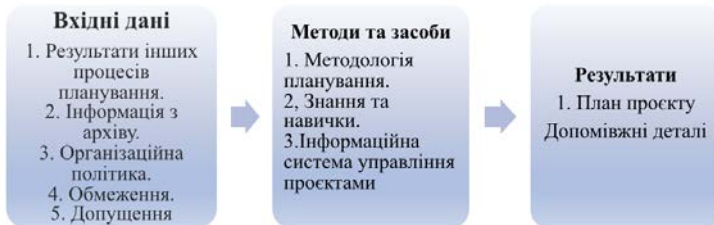


Рис. 2.2.1. Логічна схема планування проєкту

Результати інших процесів планування містять як базові документи (наприклад ієрархічна структура робіт), так і допоміжні деталі (наприклад, прогноз про рух грошових коштів).

Інформація з архіву – наприклад, інформація про виконання попередніх проєктів, або оцінка бази даних.

Організаційна політика – управління якістю, управління персоналом тощо.

Обмеження – чинники, що обмежують дії команди проєкту, наприклад, бюджет, умови контракту тощо.

Базові процеси планування можуть повторюватися кілька разів протягом однієї фази проєкту. Вони передбачають:

- планування змісту – розробка документа про зміст проєкту, який буде основою для майбутніх проєктних рішень;
- визначення змісту – поділ основного компоненту проєкту на дрібніші, більш керовані компоненти;
- визначення діяльності – ідентифікація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів проєкту;
- завдання послідовності робіт – ідентифікація та документування взаємозв'язків між роботами;
- оцінка тривалості робіт;
- розробка календарного плану – аналіз послідовності робіт, тривалості їх, та вимог до ресурсів з метою складання календарного плану проєкту;
- планування ресурсів;
- оцінка вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт проєкту;
- визначення бюджету – складання кошторисів по кожній роботі проєкту;
- розробка плану проєкту – отримання результатів від інших процесів планування й об'єднання їх в один узгоджений документ.

План проєкту використовується з метою:

- здійснення управління виконанням проєкту;
- документування припущень при плануванні проєкту;
- документування рішень планування з урахуванням обраних альтернатив;

- полегшення зв'язку між зацікавленими особами;
- визначення основних режимів перевірки щодо змісту, вартості та часу;
- забезпечення основи для контролю за виконанням проекту.

2. Складові системи планування та контролю проекту

Процес планування й управління проектом складається з п'яти етапів, чотири з яких стосуються планування й управління.

1. Середовище проекту, що впливає на проект (внутрішні та зовнішні фактори).

2. Формулювання проекту – постановка цілей, задач і вироблення стратегії реалізації проекту.

3. Планування проекту – система заходів для реалізації проекту.

4. Технічне виконання – безпосереднє технічне виконання пунктів плану проекту.

5. Управління проектом – контроль за виконанням проекту відповідно до плану.

Етап 1. Розуміння оточення проекту

Середовище проекту складається з факторів, що можуть вплинути на проект у ході його виконання. Середовище визначає спосіб реалізації проекту. На масштаби і терміни виконання проектів можуть впливати інші проекти, виконувані організацією. Середовище проекту – головне джерело невизначеності проекту.

Етап 2. Формулювання проекту

На початковому етапі формулювання ідеї проекту – концепції проекту – закладаються підвалини успіху. Це процес колективного вироблення рішення, який організується спеціальними методами мозкового штурму із залученням груп фахівців різного профілю.

Основу формулювання ідеї проекту складають три елементи:

1. Мета проекту – чого досягне проект у своєму кінцевому підсумку.

2. Задачі проекту – весь спектр робіт із проекту.

3. *Стратегія* – яким шляхом керівники проєкту приведуть його до мети

Етап 3. Планування проєкту здійснюється для досягнення таких цілей:

1. Визначення вартості й терміну виконання проєкту. Це дозволяє приймати важливі рішення, наприклад, про те, чи варто взагалі починати проєкт.

2. Визначення обсягу необхідних ресурсів.

3. Розподіл робіт і контроль результатів. Планування повинно передбачати хто і за що відповідає.

4. Оцінки впливу на проєкт будь-яких змін.

Планування здійснюється в п'ять кроків.

Планування проєкту. Більшість проєктів занадто складні, тому для зручності управління їх розбивають на частини. Будують дерево проєкту, у якому кожна гілка являє собою підпроєкт або важливу задачу. Кожному пакетові робіт може бути відповідати своя декомпозиція робіт (ДР). ДР привносить у проєкт ясність і визначеність. Вона також показує джерела інформації для складання звітності.

Оцінка термінів і ресурсів. На наступному етапі планування необхідно визначити, скільки часу і ресурсів буде потрібно для виконання проєкту, оскільки будуть лише зразкові дані. Точність оцінок жорстко пов'язана зі стадією виконання проєкту. На початку проєкту оцінки будуть менш точними, ніж ближче до його фіналу.

Імовірнісні оцінки. Точність оцінок залежить від рівня невизначеності проєкту. Невизначеність змушує користуватися кривою імовірності. Чим вищий ризик, тим ширший розподіл.

Виявлення відносин і залежностей. Зв'язок робіт проєкту між собою визначається логікою проєкту. Деякі дії повинні виконуватися у визначеному порядку.

Виявлення обмежень. Після того як зроблені оцінки часу і трудозатрат, установлені взаємини і залежності, можна переходити до порівняння потреб проєкту з наявними ресурсами. Існують два фундаментальних підходи:

1. Обмеження по ресурсах – при плануванні враховуються тільки наявні в розпорядженні ресурси.

2. Планування з обмеженням у ресурсах використовується, коли проектна організація застосовує власні високоспеціалізовані модульні або експериментальні спорудження.

3. Обмеження за часом є головним обмеженням проекту точно. Якщо порушуються терміни виконання проекту, то можливе залучення додаткових «граничних» ресурсів.

Етап 4. Технічне виконання проекту здійснюється на підставі затвердженої **проектної документації**, в якій деталізуються рішення, обґрунтовані в бізнес-плані. Проектна документація зазвичай містить ТЕО проекту та робочу документацію.

Практика організації проектування в розвинутих країнах включає дві стадії проектування тобто розробку таких документів: форпроекту, або ескізного проекту – це попередній проект; остаточного (технічного) проекту, які також називають робочими кресленнями та специфікаціями.

Етап 5. Управління проектом – контроль за виконанням проекту відповідно до плану.

3. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика та значення

Оптимальний шлях для встановлення завдань, необхідних для досягнення мети проекту, – декомпозиція проекту на доступні для контролю й управління частини. Для цього використовується *структура робіт (work breakdown structure) – ієрархічна структура декомпозиції робіт проекту*, доки весь проект не буде представлений як мережа окремих робіт.

Після того, як буде підготовлено схему структури робіт, на її основі можна легко визначити терміни виконання завдань, необхідні для цього ресурси та кошти.

Структура розподілу (декомпозиція) робіт (Work Breakdown Structure – WBS) – ієрархічна структура розподілу проекту на підпроекти, пакети робіт різного рівня, пакети детальних робіт. СРР є засобом для створення системи управління проектом, тому що дозволяє розв'язувати проблеми

організації робіт, розподілу відповідальності, оцінки вартості, створення системи звітності тощо.

Основною декомпозиції СРР можуть бути: компоненти товару (послуги, направлення діяльності), створеного в результаті реалізації проекту; процесні або функціональні елементи діяльності організації, що реалізує проект; етапи життєвого циклу проекту, основні фази; підрозділи організаційної структури; географічне розміщення.

Основні етапи побудови СРР і можливості її використання:

1) розподіл і класифікація робіт проекту на підставі заданих критеріїв.

2) з метою автоматизації СРР кожному елементу декомпозиції присвоюється назва або код;

3) для кожної роботи визначаються постачальники, виконавці, тривалість робіт, обсяги, бюджет, витрати, обладнання, матеріали тощо;

4) побудова матриці відповідальності;

Безпосередньо після побудови СРР і ССО визначають основні віхи проекту. Віха використовується для відображення стану завершення робіт.

У контексті проекту менеджери використовують віхи для того, щоб позначити важливі проміжні результати, які мають бути досягнені у процесі реалізації проекту. Послідовність віх, визначених менеджером, часто називається **план за віхами**.

Установлення послідовності робіт

Час – одне з основних обмежень проекту, яке суттєво впливає на його ефективність. Управління часом у проекті охоплює процеси, необхідні для забезпечення того, щоб проект завершився вчасно, а саме: *визначення діяльності* – ідентифікація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів і окремих елементів постачань по проекту; *завдання послідовності робіт* – ідентифікація та документування взаємозв'язків між роботами; *оцінка тривалості* робіт – визначення кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих робіт; *розробка календарного плану* – аналіз послідовності робіт, їх тривалості та

вимог до ресурсів з метою складання календарного плану проєкту; *контроль за дотриманням календарного плану* – контроль за змінами у календарному плані проєкту.

Методи та засоби встановлення послідовності робіт

1. *Метод попередніх діаграм (PDM)* – побудова сітьових діаграм проєкту з використанням вузлів із зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку (залежності) між ними. Цей метод також має назву «робота у вузлі (AON)». Він використовується в більшості сучасних програмних комплексів управління проєктами. Креслять діаграми PDM вручну або за допомогою комп'ютера.

Діаграма PDM охоплює чотири типи залежності або співвідношення передування:

- «фініш-старт» – попередня робота повинна фінішувати раніше, ніж стартуватиме наступна робота,
- «фініш-фініш» – попередня робота повинна фінішувати до того, як фінішуватиме наступна робота;
- «старт-старт» – попередня робота повинна стартувати перед тим, як стартуватиме наступна робота;
- «старт-фініш» – попередня робота повинна стартувати перед тим, як фінішуватиме наступна робота.

2. *Метод стрілочних діаграм (ADM)* – побудова сітьових діаграм проєкту з використанням стрілок для зображення зв'язку між вузлами робіт і залежності між останніми. Друга назва цього методу «роботи-стрілки (AOA)». Хоч метод ADM менш популярний, ніж PDM, його все ще застосовують у деяких прикладних сферах. У методі ADM використовують тільки залежності «фініш-старт», тому є необхідність використання фіктивних робіт для правильного визначення всіх логічних зв'язків. Креслять діаграми ADM вручну або за допомогою комп'ютера.

3. *Метод умовних діаграм* – графічна оцінка й перегляд PERT і метод моделі системної динаміки, використовуються для робіт без будь-якої послідовності, таких як цикли (наприклад, тестування, яке повторюється кількаразово) або умовні гілки (наприклад, коригування проєкту, необхідне лише тоді, коли інспекція виявила похибки).

4. *Сітьові шаблони.* Стандартні мережі можуть використовуватися для полегшення підготовки сітьових діаграм проєкту. Вони можуть містити весь проєкт або частину його.

Методи та засоби оцінки тривалості робіт

1. *Висновок експерта.* Часто буває важко оцінити тривалість робіт, оскільки на них впливає велика кількість чинників (наприклад, рівень використання ресурсів, продуктивність ресурсів). Висновок експерта, що ґрунтується на інформації з архіву, повинен використовуватися скрізь, де є на це можливість. У протилежному разі оцінки набувають невизначеності й стають ризикованими.

2. *Оцінка на основі аналогів,* або оцінка зверху–вниз, означає використання фактичної тривалості попередньої аналогічної роботи як оцінки тривалості майбутньої роботи. Вона часто використовується для оцінки тривалості проєкту, коли про нього є небагато детальної інформації (наприклад, на його ранніх фазах). Оцінка на основі аналогів є однією з форм висновку експерта.

3. *Модельовання.* Використовується для розрахунку розподілу ймовірних результатів по проєкту в цілому

Компоненти структуризації проєкту

Управління проєктом припускає його розподіл на окремі блоки, тобто побудову структури проєкту.

Структура проєкту – це сукупність взаємопов’язаних елементів і процесів проєкту, які представлені з різним ступенем деталізації

Структура проєкту повинна відповідати таким вимогам:

- усі складові проєкту, представлені на даному рівні деталізації, повинні мати завершений вигляд;
- сума характеристик елементів проєкту на кожному рівні ієрархії структури повинна бути однаковою;
- на нижньому рівні декомпозиції проєкту мають міститися елементи, несуть повну інформацію про обсяги робіт, їх вартість, необхідні ресурси, виконавців робіт та ін.

Декомпозиція проєкту – це поділ його на окремі складові, що характеризують рівні ієрархії в проєкті.

Структуризація проекту дозволяє більш конкретно сформувати для всіх учасників проекту перелік виконуваних ними робіт, проміжні і кінцеві результати, які мають бути отримані ними на визначених стадіях створення проекту, а також установити між роботами раціональні інформаційні зв'язки. Вона передбачає розробку робочої, організаційної та затратної структури проекту.

Методологія структуризації, її характеристика та значення

У загальному вигляді проект повинен охоплювати процеси створення, розробки й реалізації проекту та визначення результату.

Процес структуризації проекту розбивається на стадії від аналізу ситуації та розробки проекту до його реалізації.

Структура розбивки проекту повинна поєднувати розподіл на: компоненти продукту проекту; етапи життєвого циклу; елементи організаційної структури.

У практиці управління проектами основними завданнями структуризації проекту є:

- 1) поділ на блоки, якими можна здійснювати управління;
- 2) розподіл відповідальності між учасниками проекту;
- 3) розробка єдиної бази для планування проекту, формування кошторисів і контролю за витратами;
- 4) обґрунтування необхідних витрат і ресурсів;
- 5) формування чітко визначених завдань для підрозділів компанії.

Для структуризації проекту у проектному менеджменті вже напрацьовано низку спеціальних моделей (Табл. 2.2.1):

Таблиця 2.2.1

№ з/п	Моделі структуризації проекту	Основний зміст моделей	
1.	1	“Дерево цілей”	Визначення системи цілей та підцілей за кількома рівнями
2.	2	“Дерево рішень”	Створення структури задач для реалізації проекту «“Гілки дерева” відображають події, які можуть мати

			місце, а вузли (вершини) – точки, в яких виникає необхідність вибору»
3.	3	“Дерево робіт”	Створюються пакети робіт і відповідна їм ієрархія (послідовність) робіт на основі сіткового графіка
4.	4	Організаційна структура виконавців	Визначення виконавців, відповідальних за виконання робіт
5.	5	Сіткова модель	Складають сітковий графік вузлових подій
6.	6	Матриця відповідальності	Визначаються пакети робіт у взаємозв’язку з організаціями–виконавцями
7.	7	Структура споживання ресурсів	Графік, що має ієрархічну структуру, визначає кількість необхідних на кожному рівні ресурсів
8.	8	Структура витрат	графік, що фіксує вартість елементів проекту на кожному з рівнів

Для контролю відповідності розподілу ролей окремих учасників цілям проекту використовується матриця відповідальності, приклад якої наведений на Рис. 2.2.2.

Фаза	Відповідальний						
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>F</u>	<u>G</u>
Маркетинг	З	П	В ₂	П ₁	З		
Вимоги	З		В ₂	П ₁		В ₁	
Проектування	З		П ₁	В ₂			З
Розробка		П ₁	З	В ₂			З
Тестування			З	П ₁		В ₂	З

В₁ – виконавець, В₂ – відповідальний, П₁ – підписує; З – затверджує; П₂ – погоджує.

Рис. 2.2.2. Матриця відповідальності

4. Створення двоспрямованої структури проекту на основі поєднання робочої та внутрішньої організаційної структури проекту.

Структуризація затрат

Двоспрямована структуризація проекту полягає в поєднанні робочої та організаційної структури проекту (приклад показано на рис. 2.2.3).

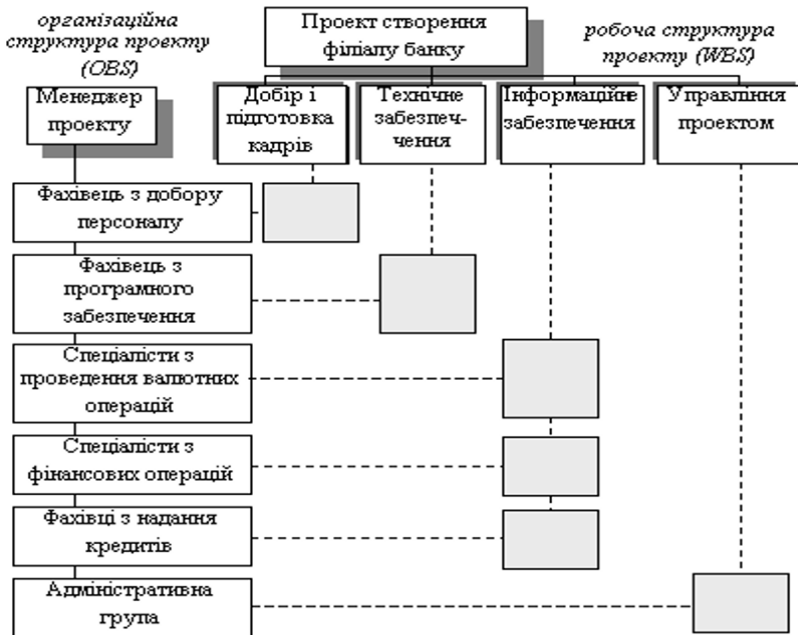


Рис. 2.2.3. Двоспрямована структура проекту створення філіалу банку

Вона передбачає:

- робочу структуру проекту;
- організаційну структуру проекту;
- облік витрат;
- опис робочих пакетів;
- систему кодування;

На першому рівні відображається організаційна структура, а на нижчих рівнях – поділ структури на основні

елементи. Робоча структура розміщена по горизонталі, а організаційна – по вертикалі. На їх перетині складаються елементи двоспрямованої структури, кожна з яких має свої ресурси, свій бюджет, що створює систему обліку витрат.

Тема 3. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ

1. Планування ресурсів. Ресурсні гістограми.
2. Система вимог до джерел забезпечення проєкту.
3. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу.
4. Види витрат по проєкту, методика їх обчислення.

1. Планування ресурсів. Ресурсні гістограми

Планування ресурсів передбачає здійснення *низки етапів*

(Рис.2.3.1):

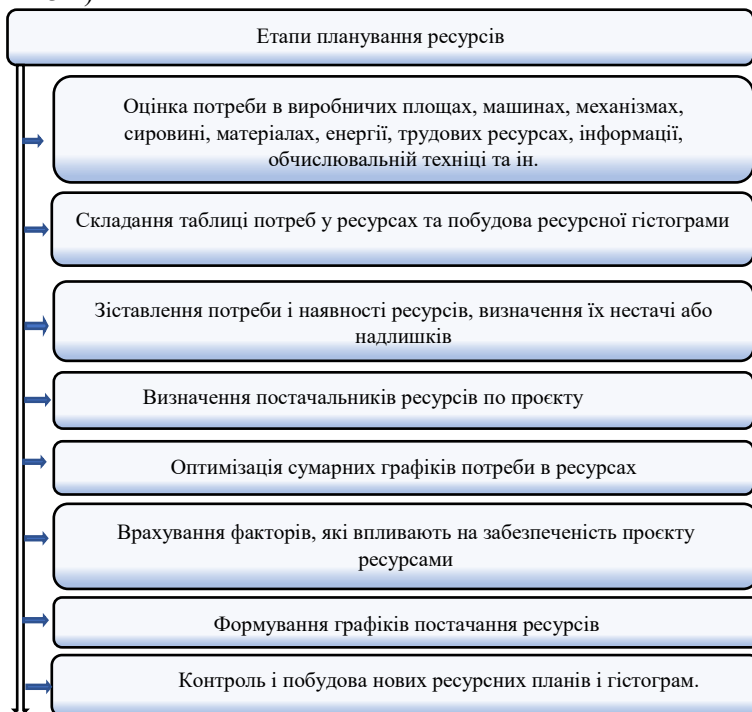


Рис. 2.3.1. Етапи планування ресурсів

У реалізації більшості проєктів наявність певних видів ресурсів необхідна у конкретний термін часу на конкретному етапі виконання робіт. Це означає необхідність побудови гістограми потреби в ресурсах, у якій визначено терміни постачання ресурсів і кількість необхідних ресурсів у розрізі календарного часу. Приклад побудови гістограми наведено у табл.2.3.1 та на рис. 2.3.2.

Таблиця 2.3.1

Потреба у працівниках

Робота	Дата початку робіт	Дата завершення робіт	Необхідна кількість працівників на день
A	1	2	8
B	3	4	4
C	3	4	12
D	5	6	10
E	7	10	2
F	11	11	4

За даними таблиці побудуємо календарний графік потреби у працівниках:

Роботи/дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	8	8									
B			4	4							
C			12	12							
D					10	10					
E							2	2	2	2	
F											4

Рис. 2.3.2. Календарний графік потреби у працівниках

Цей рисунок можна представити як гістограми за допомогою графіка, що показує, як змінюється потреба у працівниках для виконання різних видів робіт протягом певного календарного періоду.

2. Система вимог до джерел забезпечення проекту.

Ранжування джерел

Фінансування проектів може здійснюватися за допомогою різних джерел, що розрізняються за: 1) юридичним статусом власника капіталу – власні чи позикові кошти; 2) походженням капіталу: внутрішнє чи зовнішнє; 3) тривалістю надання капіталу: безстрокове, довго-, середньо-, короткострокове.

Можуть бути такі джерела фінансування (Рис. 2.3.3):



Рис. 2.3.3. Джерела фінансування проектів

Процес фінансування проекту передбачає кілька етапів (Рис. 2.3.4).



Рис. 2.3.4. Етапи фінансування проектів

3. Визначення типу контракту. Адміністрування контрактів.

План залучення капіталу

Здійснення проектів проходить на контрактній основі.

Вона використовується для залучення окремих фахівців, підрядних і субпідрядних організацій та інших фірм, а також для закупок необхідних матеріально-технічних ресурсів та обладнання.

Планування контрактів передбачає: 1) визначення необхідних для реалізації проектів ресурсів та послуг, їх кількості, якості, термінів отримання тощо; 2) документування вимог до ресурсів і послуг, визначення потенційних постачальників.

Різні типи контрактів розрізняються насамперед за умовами оплати товарів чи послуг (із фіксованою ціною одиниці продукції; із покриттям замовником витрат щодо умов контракту).

План управління контрактами – це одна з основних частин проекту. Він повинен бути дуже детальним, але також він може змінюватися протягом процесу контрактації. Для кожного ресурсу і послуги готується окремий контракт. Він повинен включати: характеристику фізичних, виробничих і функціональних особливостей поставок, послуг або персоналу; особливості звітності постачальника; вимоги до якісних характеристик продукту після завершення проекту; контрактні роботи, специфіка їх виконання та система контролю за виконанням. Для одержання контрактних пропозицій використовується тендерна документація (Табл. 2.3 2).

Таблиця 2.3.2

Тендерна документація

На підтвердження чого надається документ	Вимога до форми документу	Хто подає
Тендерна пропозиція	Тендерна пропозиція по формі	Учасник

Документи, що підтверджують повноваження щодо підпису документів тендерної пропозиції	Протокол засновників та/або наказ про призначення (у разі підписання керівником); довіреність, доручення (у разі підписання іншою уповноваженою особою Учасника); або інший документ, що підтверджує повноваження представника учасника на підписання документів.	Учасник
Наявність документаль-но підтвердженого досвіду виконання аналогічного договору	Копія одного аналогічного договору (з усіма додатками, зазначеними у договорі та з усіма актами здачі-приймання товару) за 202_ рік.	Учасник
Копія установчого документу	Копія Статуту або іншого установчого документу (для юридичної особи) або код доступу до сканкопії установчого документу Учасника на офіційному сайті Міністерства юстиції України.	Учасник
Документ(и), що підтверджує статус платника податку	Копія довідки або свідоцтва платника ПДВ/копія витягу з реєстру платників податку на додану вартість/копія довідки або свідоцтва платника єдиного податку суб'єктом малого підприємництва/копія витягу з реєстру платників єдиного податку (для учасників-суб'єктів малого підприємництва на єдиному податку/інше).	Учасник
Підтвердження відсутності підстав для відмови в участі у процедурі закупівлі	Довідка за формою	Учасник
Підтвердження особи	Копія паспорта учасника або копія іншого документа, передбаченого статтею 13 Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр і документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують	Фізична особа, яка є Учасником

	особу чи її спеціальний статус» від 20.11.2012 № 5492VI, зі змінами.	
Технічні вимоги	Підтвердження відповідності предмета закупівлі технічним вимогам	Учасник

Нижче подано приклад тендерної пропозиції.

ТЕНДЕРНА ПРОПОЗИЦІЯ

(форма, яка подається Учасником на фірмовому бланку)

Ми, (найменування Учасника), надаємо свою тендерну пропозицію щодо участі у тендері на закупівлю _____, згідно з технічними та іншими вимогами Замовника.

Вивчивши тендерну документацію та інформацію про необхідні технічні, якісні та кількісні характеристики, на виконання зазначеного вище маємо можливість та погоджуємося виконати вимоги Замовника та Договору про закупівлю.

1. Повне найменування учасника _____
2. Адреса (місцезнаходження) _____
3. Телефон/факс _____
4. Керівництво (прізвище, ім'я по батькові) _____
5. Форма власності та юридичний статус підприємства (організації), адреса підприємства, _____
6. Загальна вартість пропозиції конкурсних торгів _____ (цифрами та словами).
7. Уповноважений представник учасника на підписання документів за результатами процедури закупівлі _____
8. Додаткові відомості _____
9. Цінова пропозиція (заповнити таблицю)

№	Найменування товару*	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн. з ПДВ	Сума, грн. з ПДВ
Разом грн. з ПДВ					
ПДВ					

Учасник визначає ціну на товар, який він пропонує виконувати за Договором з урахуванням ПДВ. Ціни вказуються з урахуванням податків і зборів, що сплачуються або мають бути сплачені.

Обсяги закупівлі послуг можуть бути зменшені залежно від потреб Замовника та реального фінансування видатків.

У разі визначення нас переможцем та прийняття рішення про намір укласти договір про закупівлю, ми візьмемо на себе зобов'язання виконати всі умови, передбачені договором.

Ми погоджуємося дотримуватися умов цієї пропозиції протягом 90 календарних днів з дня визначення переможця тендерних пропозицій.

Ми погоджуємося з умовами, що ви можете відхилити нашу чи всі тендерні пропозиції згідно з умовами тендерної документації та розуміємо, що Ви не обмежені у прийнятті будь-якої іншої пропозиції з більш вигідними для Вас умовами.

Ми розуміємо та погоджуємося, що Ви можете відмінити процедуру закупівлі у разі наявності обставин для цього згідно із Законом.

Якщо нас визначено переможцем торгів, ми беремо на себе зобов'язання підписати договір із замовником не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття рішення про намір укласти договір про закупівлю та не раніше ніж через 10 днів з дати оприлюднення на веб-порталі Уповноваженого органу повідомлення про намір укласти договір про закупівлю.

Зазначеним нижче підписом ми підтверджуємо повну, безумовну і беззаперечну згоду з усіма умовами проведення процедури закупівлі, визначеними в тендерній документації.

МП _____
(Підпис керівника підприємства, організації, установи)

Для оцінки тендерних пропозицій використовують критерії оцінювання, що можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.

4. Види витрат по проєкту, методика їх обчислення

Метою планування витрат проєкту є: економічно обгрунтоване визначення витрат на виконання проєктних робіт і визначення життєздатності проєкту; отримання грошових коштів; розподіл наявних і визначення необхідних ресурсів; ефективність управлінського обліку у структурних підрозділах проєктної організації; необхідність здійснення контролю; визначення реальної ціни, за якою проєктна організація спроможна виконати проєктні роботи, щодо яких провадяться торги (тендери).

Види витрат за проєктом подано у табл. 2.3.3.

Таблиця 2.3.3

Види класифікації витрат по проєкту

Критерій класифікації	Конкретизація видів витрат
Витрати за проєктом	Інвестиційні – витрати на інвестиції до основного капіталу (придбання землі, будівництво приміщень та споруд, купівля або оренда технології та обладнання), передвиробничі витрати на потреби в обіговому капіталі.
	Поточні витрати – витрати на випуск продукції, що містять витрати на придбання сировини, основних і допоміжних матеріалів, оплати праці, загальнозаводські та накладні витрати, що припадають на звітний період.
За місцем виконання робіт	витрати відділу, сектору, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо.
Залежно від обраного об'єкта обліку витрат	витрати за розробками, темами, об'єктами проєктування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проєктних робіт.

За способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі	Прямі – витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати.
	Непрямі (надалі – загальновиробничі витрати) – витрати, що пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат.
Залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт	Змінні витрати – витрати, величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проектних робіт і зменшується при їх зменшенні. До цих витрат відносяться: витрати на матеріали, на оплату праці робітників, відрахування на соціальні заходи тощо.
	Постійні витрати – витрати, величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проектних робіт. До цих витрат відносяться: витрати, пов'язані з управлінням, організацією та обслуговуванням виробництва.
За ознакою відношення до собівартості робіт	Виробничі витрати – витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектно–вишукувальних робіт. Виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проектних робіт і є її складовою.
	Витрати періоду – витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.
За календарними періодами	Витрати на місяць, квартал, рік, операційний цикл.

Вихідною інформацією для планування витрат на проєкт є кошторисна документація по проєкту та календарний план проєкту.

Тема 4. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

- 1. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування.**
- 2. Сітьові графіки: основна мета і завдання розробки.**
- 3. Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT.**
- 4. Оцінювання тривалості робіт (проєкту).**

1. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування

Структуризація проєкту є початковим кроком у його плануванні і виконує завдання визначення першої його основної мети: планування обсягів робіт. Паралельно застосуванню багатоспрямованої структуризації йде оцінка затрат і ресурсів по роботах і проєкту в цілому. Проте дуже важливо визначити, які календарні терміни виконання окремих робіт, субпроєктів, як розподіляється у часі потреба у різних ресурсах упродовж виконання проєкту, тобто виконання проєкту в часі. Для цього необхідно розробляти графіки часу виконання робіт, причому з урахуванням вартості й обсягів необхідних ресурсів.

Графік робіт – це форма для аналізу й графічного зображення видів робіт по проєкту. Він допомагає визначити їх логічну послідовність, очікувану тривалість, будь-які взаємозалежності, що існують між видами робіт, і являє собою основу для розподілу управлінських зобов'язань. Після підготовки Графіка робіт можна продовжувати визначення ресурсів і планування витрат.

Графіки робіт і ресурсів мають бути розроблені в ході техніко–економічного обґрунтування. Без цієї інформації неможливо адекватно оцінити здійсненність, особливо це стосується аналізу витрат і результатів.

Рівень необхідної деталізації буде залежати від характеру й обсягу проєкту, його етапу в проєктному циклі, а також від запланованих методів виконання робіт. На етапі планування описання робіт повинні носити індикативний характер, не потрібно намагатися конкретизувати їх занадто детально,

особливо коли виконання проєкту почнеться тільки через рік або більше після його розробки (через те, що для затвердження фінансування, укладання фінансової угоди і, якщо потрібно, контрактів з консультантами, необхідний тривалий час).

Розробка календарного плану означає визначення дат старту та фінішу для робіт проєкту. Якщо дати старту та фінішу нереальні, то малоймовірно, що проєкт завершиться так, як це планувалося. Процес розробки календарного плану часто має бути ітераційним (як і процеси/завдання, що постачають вхідні дані для цього процесу, особливо оцінки тривалості та вартості). Поетапний підхід до підготовки детального календарного графіка робіт може бути таким.

Крок 1 – Перелік основних робіт.

Основні види робіт, визначені в результаті аналізу суті проєкту (у випадку наявності розробленої логічної схеми проєкту бажано аналізувати її), являють собою перелік того, що треба зробити для досягнення результатів проєкту. Тоді вони можуть бути використані як основа для підготовки Графіка робіт, який допомагає конкретизувати ймовірні етапи та тривалість основних видів робіт.

Крок 2 – Розбивка видів робіт на завдання.

До цього кроку не варто вдаватися доти, поки не буде затверджено фінансування і не почнеться фаза виконання проєкту.

Мета розбивки Видів робіт на допоміжні роботи або завдання полягає у спрощенні їх організації й управління. Для цього Вид роботи розкладається на допоміжні складові види робіт, після чого кожен допоміжний вид роботи розбивається на складові завдання. Потім кожне завдання може бути доручене окремій особі і перетворюється на її короткострокову ціль.

Необхідно вміти правильно деталізувати види робіт. Найбільш розповсюджена помилка полягає у їх занадто детальній розбивці. Розбивка повинна закінчуватися тоді, коли накопичилось достатньо деталей для оцінки необхідного часу і ресурсів, і той, хто відповідає за фактичне виконання конкретного виду роботи, достатньо проінструкований стосовно того, що має бути зроблено. Саме тут виконавці проєкту мають починати індивідуальне планування завдань.

Крок 3 – Уточнення послідовності й залежності.

Після того, як Види робіт було розбито на складові, необхідно встановити взаємовідношення між ними для визначення:

- послідовності – в якому порядку необхідно виконувати відповідні Види робіт.
- залежності – чи залежить той чи інший Вид робіт від початку або закінчення іншого Виду робіт.

Найліпше це можна змоделювати на прикладі. Спорудження будинку залежить від ряду окремих, але взаємопов'язаних між собою Видів робіт: риття котловану й закладання фундаменту; спорудження стін; встановлення вікон і дверей; штукатурення стін; спорудження даху; прокладання труб. Послідовність робіт вимагає, щоб риття котловану й закладання фундаменту відбувалось перед тим, як почнеться спорудження стін; у той час як залежність можна пояснити тим фактом, що ви не можете починати встановлювати вікна і двері доти, поки стіни не досягнуть відповідної висоти; або ви не можете закінчити штукатурення стін доти, поки не буде повністю прокладено систему труб. Залежність також може виникнути між незв'язаними між собою Видами робіт, які будуть виконуватися однією і тією ж особою (тобто людина не може виконувати обидва завдання одночасно).

Крок 4 – Визначення початку, тривалості й закінчення видів робіт.

Установлення термінів передбачає реалістичну оцінку тривалості кожного завдання з їх наступним перенесенням у графік робіт з метою визначення вірогідних дат початку й закінчення. Однак, часто неможливо встановити терміни з високим ступенем вірогідності. Для забезпечення реалістичності оцінки необхідно проконсультуватися з тими, хто має необхідну технічну кваліфікацію та досвід. Найбільш розповсюджена проблема при підготовці графіків робіт полягає у недооцінці необхідного часу. Це може трапитись з цілого ряду причин:

- пропущено важливі види робіт і завдання;
- недостатньо уваги приділено взаємозалежності між видами робіт;

- призначення однієї особи або виділення одного і того самого обладнання для виконання двох чи більше завдань одночасно;

- бажання вразити обіцянкою швидких результатів.

Крок 5 – Підсумковий графік основних Видів робіт.

Визначивши терміни окремих завдань, які є складниками основних Видів робіт, корисно скласти загальний підсумковий графік початку, тривалості й завершення самих Видів робіт.

Крок 6 – Визначення етапів.

Визначення етапів може стати основою для проведення моніторингу виконання й управління проєктом. Етапи – це основні події, які дозволяють виміряти прогрес і визначають цілі, що мають бути досягнуті групою проєкту. Найпростішими етапами є дати, визначені для завершення кожного Виду робіт – наприклад, оцінка потреб у навчанні завершена в січні 200х року.

Крок 7 – Визначення необхідного експертного досвіду.

Коли завдання вже відомі, можна визначити вид експертного досвіду, необхідного для їх виконання. Часто наявний рівень експертних навичок відомий заздалегідь. Однак, треба скористатися цією можливістю і перевірити, чи можна виконати заплановані види робіт при наявних людських ресурсах.

Крок 8 – Розподіл завдань серед членів групи.

Це передбачає значно більше, ніж просто призначення осіб для виконання тієї чи іншої роботи. З отриманням завдання людина починає нести відповідальність за досягнення цілей, визначених етапами. Іншими словами, це спосіб визначення відповідальності кожного члена групи перед керівництвом проєкту й іншими членами групи.

Отже, під час розподілу завдань треба брати до уваги можливості, навички й досвід кожного члена групи. Розподіляючи завдання між членами групи, важливо впевнитись, що всі розуміють, що від них вимагається. Якщо цього немає, можливо, варто підвищити рівень деталізації відповідних завдань.

Крок 9 – Визначення часу, необхідного для членів групи.

Базуючись на досвіді, цей крок вимагає реальної оцінки

часу, який знадобиться для кожного розподіленого завдання, а також перевірки, чи перекриваються, принаймні частково, завдання окремих членів групи.

2. Сітьові графіки: основна мета і завдання розробки

Сіткове планування – це розробка сіткового графіка, у якому зазначено множину поєднаних між собою елементів, що пояснюють технологічну залежність окремих робіт і етапів майбутніх проектів. Сіткові графіки – це графічне зображення проектних робіт і визначення логічних зв'язків між ними. Найбільш відомі такі види сіткових графіків як графіки передування та стрілчасті графіки.

Метод попередніх діаграм (PDM – Precedence Diagram Method) – це метод побудови сіткових діаграм проекту з використанням вузлів із зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку (залежності) між ними. Цей метод також має назву «робота у вузлі (AON – Activity On Node)». Він використовується в більшості сучасних програмних комплексів управління проектами (Рис. 2.4.1).

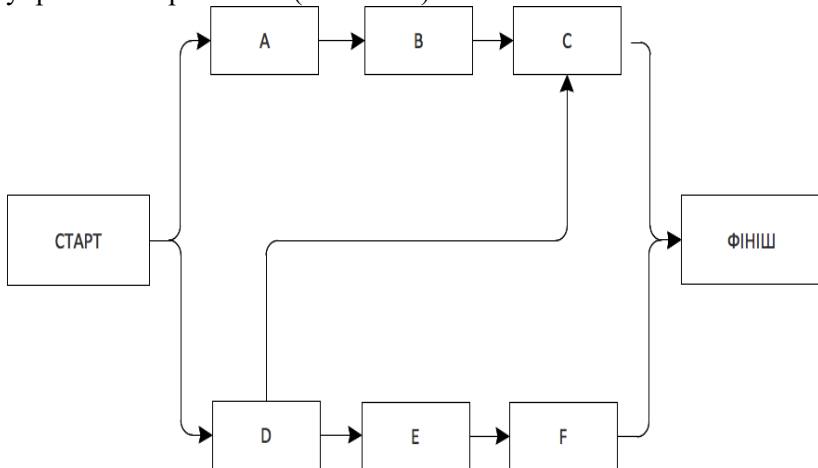


Рис. 2.4.1. Сітьова логічна діаграма, побудована за методом попередніх діаграм (PDM)

Діаграма PDM охоплює чотири типи залежності або співвідношення передування:

- «фініш-старт» – попередня робота повинна фінішувати раніше, ніж стартуватиме наступна робота;
- «фініш-фініш» – попередня робота повинна фінішувати до того, як фінішуватиме наступна робота;
- «старт-старт» – попередня робота повинна стартувати перед тим, як стартуватиме наступна робота;
- «старт-фініш» – попередня робота повинна стартувати перед тим, як фінішуватиме наступна робота.

Метод стрілочних діаграм (ADM – Arrow diagramming method) – побудова сітьових діаграм проекту з використанням стрілок для зображення зв'язку між вузлами робіт і залежності між останніми. Друга назва цього методу «роботи-стрілки (AOA – activity-on-arrow)». Хоч метод ADM менш популярний, ніж PDM, його все ще застосовують у деяких прикладних сферах. У методі ADM використовують тільки залежності «фініш-старт», тому є необхідність використання фіктивних робіт для правильного визначення всіх логічних зв'язків. (Рис.2.4.2).

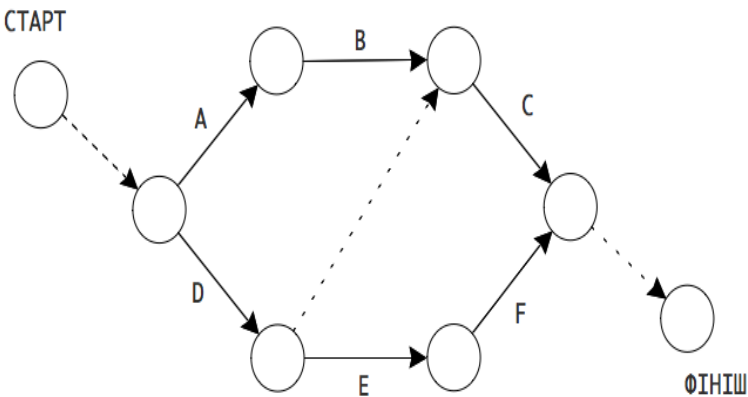


Рис. 2.4.2. Сітьова діаграма логічних зв'язків, побудована за методом стрілочних діаграм (ADM)

3. Види логічних зв'язків у сітьових графіках.

Побудова умовних діаграм. Система PERT

Найбільш відомими методами складання сітьового графіка є PERT (Program Evaluation And Review Technique – метод

оцінки та перегляду програм) і СРМ (Critical Path Method–метод критичного шляху). Обидва вони розроблені в 50–х роках. Метод PERT був створений в 1958 році під егідою Управління спеціальних проєктів ВМС США (U.S. Navy Special Projects Office) як інструмент для складання графіка і контролю за ходом робіт при розробці ракет Polaris. СРМ є дітищем учених Дж.І. Келлі (J.E. Kelly, компанія Remington–Rand) і М.Р. Уокера (M.R. Walker, компанія Du Pont), його створення відноситься до 1957 року. Даний метод спочатку використовувався як допоміжний інструмент, що застосовувався при складанні графіків проведення технічного обслуговування на хімічних заводах.

У сучасному світі, наприклад, у компанії Boeing методи ефективного управління проєктами відігравали надзвичайно важливу роль як у процесі розробки складально–монтажної схеми 777, так і при календарному плануванні робіт і у виробничому процесі. 20% літаків моделі 777 будуються в Японії, а комплектуючі поставляються іншими країнами: Австралією (рульове управління), Північною Ірландією та Сінгапуром (передні опори шасі), Кореєю (за кінцівки крила), Бразилією (складання закінцівок крила і хвостового оперення) та Італією (зовнішні закрilки).

Використовуючи згадані вище методи, легко представити проєкт в графічній формі. Його окремі завдання зв'язуються між собою так, щоб основна увага була зосереджена на найважливіших для виконання проєкту моментах.

Структура PERT і СРМ складається з шести кроків. Процедура така:

- 1) визначити проєкт і всі його основні роботи або завдання;
- 2) установити всі зв'язки між роботами: визначити, які роботи повинні передувати і які повинні слідувати за розглянутими роботами;
- 3) розробити мережу, що містить усі роботи;
- 4) визначити час і грошові витрати, що відносяться до кожної роботи;

5) розрахувати найдовший шлях на мережі від початку виконання проєкту до його закінчення (він називається критичним шляхом);

б) використовувати мережу для реалізації плану, розкладу виконання робіт, управління і контролю за розвитком проєкту.

4. Оцінювання тривалості робіт (проєкту)

Найбільш відомим оцінювання тривалість виконання робіт є так званий метод “Монте–Карло”, відповідно до якого розподіл майбутніх результатів визначається за кожним видом робіт і використовується для розрахунку розподілу імовірних результатів по проєкту в цілому.

Розробка календарного плану дозволяє визначити дати старту та фінішу робіт проєкту.

Для розробки календарних планів необхідно мати:

- сітьову діаграму;
- оцінки тривалості робіт;
- вимоги до ресурсів;
- описання ресурсів;
- календарі, які визначають періоди, в які можлива

робота;

- обмеження;
- припущення;
- випередження та запізнення.

Випередження передбачає, що наступна робота може починатися не після закінчення попередньої, а раніше, якщо це дозволяє технологія. Запізнення показує, що наступна робота починається не одразу після закінчення попередньої, а через деякий інтервал.

Календарний план передбачає, як мінімум, дати планового старту та очікуваного фінішу по кожній окремій роботі. Існують різні методи відображення календарних планів:

а) Графік етапів наведений на рис 2.4.3.

Зовні ці графіки схожі на лінійні графіки, але вказують цільові дати старту чи фінішу по основному результату, а також основні зв'язки;

Подія	Дата					
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень
Підписання контракту			△	△		
Остаточні специфікації				△	△	
Перегляд проекту					△	
Доставка обладнання						△

Рис 2.4.3. Графік етапів проекту

б) Часова сіткова діаграма наведена на рис. 2.4.4.

Часова сіткова діаграма являє собою спільний варіант сіткових діаграм і лінійних графіків.

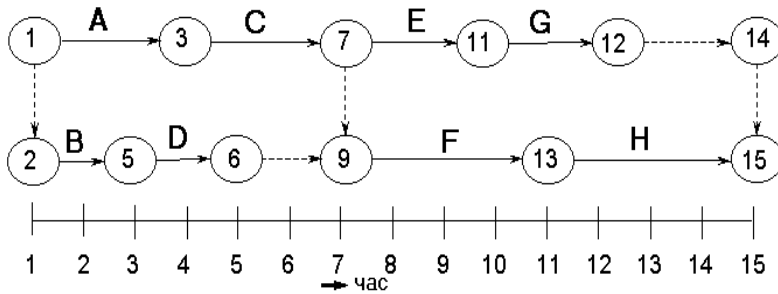


Рис 2.4.4. Часова діаграма проекту

с) Сіткова діаграма.

Для отримання календарного плану необхідно доповнити сіткову діаграму розрахунками згідно зі схемою, представленою на рис 2.4.5.

Розрахунок календарного плану у вигляді сіткової моделі в системі РДМ показаний на прикладі проекту зведення об'єкту паркової архітектури. Перелік робіт проекту наведений у таблиці 2.4.1.

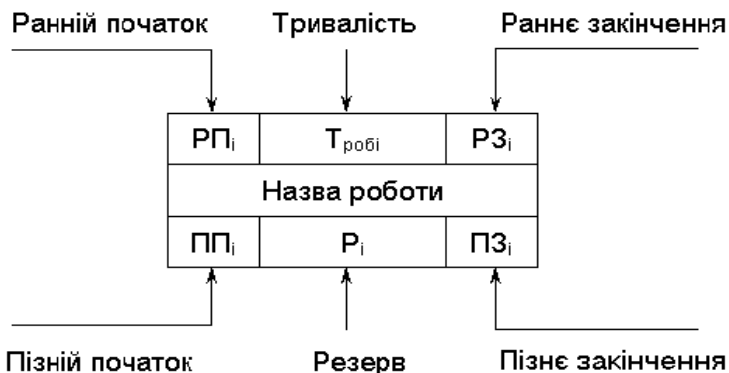


Рис 2.4.5. Схема параметрів робіт сітьової діаграми в системі PDM

Робота по заливанню постаменту доповнена затримкою, яка передбачає, що робота буде виконуватись не одразу після закінчення роботи В, а через 2 дні, які необхідні для застигання бетону. Робота С має випередження в 2 дні, яке показує, що її можна починати на 2 дні раніше, ніж закінчиться попередня робота А.

Таблиця 2.4.1

Назва проєкту: Зведення об'єкту паркової архітектури

Назва роботи		Тривалість (дні)	Попередні роботи	Затримки(+)/ Випередження (-) (дні)
А	Підготовка ділянки	3	–	0
В	Заливка фундаменту бетоном	2	А	0
С	Насадження трави	3	А	–2
Д	Установлення об'єкта на постаменті	1	В, С	+2, 0

При практичному використанні інформаційних систем для управління проектами досить широко застосовуються різного роду програмні продукти, що дозволяють суттєво підвищити швидкість виконання всіх процесів, пов'язаних з управлінням проектами.

У 90-х роках спостерігався різкий сплеск інтересу до методів і концепцій управління проектами, який супроводжувався значним зростанням пропозиції спеціального програмного забезпечення. Двадцять років тому існувало лише кілька пакетів таких програм, а на сьогодні розроблено понад 100 інформаційних систем для управління проектами, і застосування їх росте в геометричній прогресії. Сьогодні серед відповідного програмного забезпечення досить популярні Microsoft Project for Windows, Primavera Project Planner, Time Line, Project Scheduler, Milestone, Schedule Publisher, Texim Project, ConceptDraw Project.

Тема 5. КОНТРОЛЮВАННЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ

**1. Основні елементи контрольного циклу.
Інструментарій контролювання проєктів.**

2. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту. Інформація, необхідна для звіту про виконання проєкту.

3. Оцінювання ходу виконання проєкту на основі методу скоригованого бюджету.

4. Види проєктних змін, їх вплив на проєкт і проєктну команду.

1. Основні елементи контрольного циклу.

Інструментарій контролювання проєктів

Звіт щодо контролю виконання проєкту повинен містити такі основні складові:

- «кошторисну вартість;

- фактичні результати, що характеризують процес виконання робіт проєкту;
- прогнольні результати, що характеризують очікуваний стан проєкту на майбутнє;
- відхилення, які показують, наскільки прогнольні і фактичні результати відрізняються від запланованих чи розрахункових;
- причини, що пояснюють існуючі відхилення від запланованих. Форми звітності можна готувати заздалегідь» [16].

При підготовці звітів використовують інформацію з бухгалтерських рахунків. Вона використовується для оцінки і контролю вартості проєкту, для щоденного планування, моніторингу, контролю і стратегічного планування.

2. Вимірювання та аналіз показників виконання проєкту. Інформація, необхідна для звіту про виконання проєкту

Звітування про виконання охоплює:

- Інформацію про стан виконання проєкту – фазу, у якій на даний час перебуває проєкт.
- Інформацію про просування команди у виконанні проєкту.
- Передбачення майбутнього стану проєкту та його розвитку.

Для звітування про виконання проєкту можуть використовуватися такі методи та засоби:

1. Розгляд виконання проєкту здійснюється на спеціальних нарадах, як правило, такі розгляди базуються на звітах про виконання, технології складання яких наведені далі.

2. Аналіз відхилень передбачає порівняння фактичних результатів проєкту з плановими або очікуваними. Найчастіше аналізу піддають ціни та графіки, але відхилення від плану, змісту, якості та ризиків виявляються часто так само важливими, якщо не більше.

3. Аналіз тенденцій включає дослідження через певні відтинки часу результатів проєкту з метою визначення того, чи поліпшується або погіршується виконання.

4. Аналіз освоєного обсягу є щонайбільш часто використовуваним методом контролю виконання. Він полягає у контролі показників змісту, вартості та календарного плану й допомагає команді менеджерів проєкту оцінити виконання проєкту.

3. Оцінювання ходу виконання проєкту на основі методу скоригованого бюджету

Метод скоригованого бюджету (earned Value) базується на обчисленні планового, скоригованого і фактичного бюджетів виконання проєкту.

Скоригований бюджет – це планові витрати, розраховані за фактично виконаний на певну дату обсяг робіт.

Розгляньмо на прикладі, як обчислюється та оцінюється виконання проєкту за цим методом. Нехай після закінчення першого тижня виконання проєкту менеджер проєкту отримав таку інформацію:

за планом за 1-й тиждень проєктна команда мала виконати 80% обсягів певної роботи, яка коштує 800 грн. Фактично було зроблено 70 % цієї роботи і витрачено при цьому 680 грн.

за планом на кінець 1-го тижня бюджет складав:

$$C_{ск} = 640 \text{грн.} (C_{пл} = C_{пл}^n * Q_{пл})$$

$$C_{ф} = 680 \text{грн.};$$

$$C_{ск} = 560 \text{грн.} (C_{пл} = C_{пл}^n * Q_{пл})$$

де $C_{пл}$ – плановий бюджет на певну дату;

$C_{пл}^n$ – плановий бюджет на весь проєкт (або роботу);

$Q_{пл}$ – запланований обсяг робіт на певну дату, %;

$C_{ф}$ – фактичний бюджет на певну дату (береться зі звіту);

$C_{ск}$ – скоригований бюджет на певну дату;

$Q_{ф}$ – фактичний обсяг виконаних робіт на певну дату, %.

Бюджет усього проєкту становить 2400 грн., термін

виконання – чотири тижні. Оцінюємо хід виконання проєкту стосовно бюджету за допомогою коефіцієнта по витратах:

$$K_{\phi} = \frac{C_{ск}}{C_{\phi}} = \frac{560}{680} = 0,824$$

Отже, з кожної реально витраченої гривні за планом можна було витратити лише 0,824 грн. Якщо такі тенденції збережуться і надалі, то за прогнозом вартість усього проєкту становитиме:

$$C^{проги} = \frac{2400}{0,824} = 2913,$$

де $C^{проги}$ – прогнозна оцінка вартості усього проєкту.

Як бачимо, перевищення бюджету проєкту може становити 513 грн.

Оцінка своєчасності виконання проєкту ведеться за відповідним коефіцієнтом K_t :

$$K_t = \frac{C_{ск}}{C_{пл}} = \frac{560}{640} = 0,875$$

Знайдений рівень свідчить про наявність відставання у проєктних вимогах і може

привести до того, що виконання всього проєкту затягнеться і за прогнозом вимагатиме 4,8 тижня:

$$T^{проги} = \frac{4}{0,875} = 4,8 \text{ тижня,}$$

де $T^{проги}$ – прогнозні терміни виконання проєкту.

Крім аналітичного, ці дані можна використати для графічного аналізу проєкту за допомогою так званих 5–подібних кривих(рис. 2.5.1).

Як видно з графіка, якщо тенденції, що спостерігаються після завершення першого тижня проєктних робіт, матимуть місце, то бюджет за проєктом буде перевищено на 513 грн., а терміни збільшаться майже на тиждень.

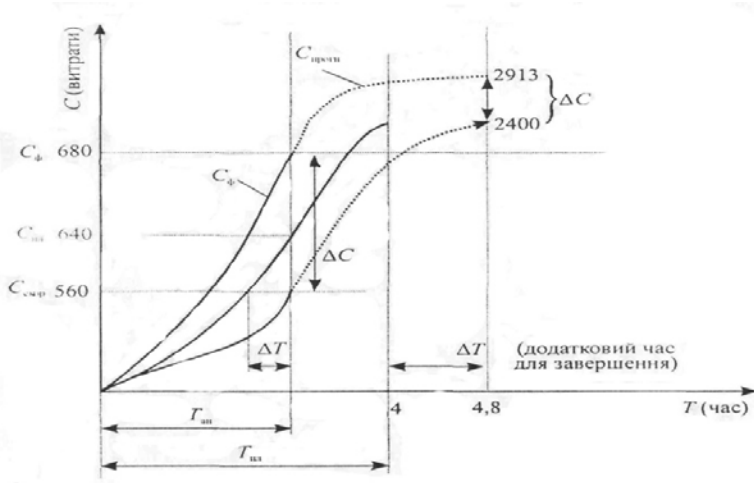


Рис. 2.5.1. Визначення показників виконання проєкту за допомогою 5-подібних кривих

4. Види проєктних змін та їх вплив на проєкт і проєктну команду

Зміни в проєкті – дуже розповсюджене явище, що може спричинити зростання витрат на 50 % і більше. Вони підвищують вартість проєкту, ведуть до затримки виконання проєкту, спричиняють конфліктні ситуації в команді проєкту. Тому контроль за змінами у проєкті є дуже важливою функцією проєктного менеджера.

Зміни виникають на будь-якій стадії виконання проєкту і ведуть до таких наслідків: зміни у змісті проєкту на стадії розроблення; заміна технологій, що призводить до збільшення обсягу або вартості робіт; зміни вартості проєкту для підвищення його прибутковості та фінансової віддачі.

Зміни – це значна сфера конфліктів, особливо всередині компанії.

Для контролю за змінами потрібно прагнути до того, щоб:

1) вище керівництво підтримувало менеджерів проєкту у забороні бажаних, але необов'язкових змін;

2) менеджери проекту чітко визначали початкову конструкцію й обсяги робіт за проектом;

3) на певній стадії проекту припинялися будь-які зміни, тобто «заморожувався» проект. Що раніше це відбудеться, то меншими будуть витрати і часові наслідки внесення змін;

4) існувала ефективна система контролю за змінами.

Система контролю за змінами має враховувати зміни відносно початкового обсягу витрат; час і ступінь впливу цих змін на інші роботи; систему розв'язання суперечностей, що виникають під впливом змін, з мінімальними конфліктами.

Систему контролю за змінами інколи називають «прогнозуванням трендів», «контролем відхилень», «контролем за формами». Контроль здійснюється за допомогою оперативного звітування щодо змін та обговорювання їх необхідності і наслідків (стосовно затрат і часу) у колі провідних спеціалістів.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТІВ

- 1. Сутність та види проектних ризиків.**
- 2. Причини виникнення та наслідки проектних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проекту.**
- 3. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків.**

1. Сутність та види проектних ризиків

Управління ризиками – це сукупність заходів і методів аналізу й послаблення впливу чинників ризику, поєднаних у систему виявлення, оцінки, планування, моніторингу й проведення коригуючих заходів.

Різниця між ризиком і невизначеністю полягає в тому, що особа, яка приймає рішення, має різноманітні уявлення про ймовірність очікуваних подій. Тому ризик присутній тоді, коли ймовірність можна визначити на підставі досвіду, набутого в попередній період. Невизначеність існує тоді, коли можливість наслідків визначається суб'єктивно, оскільки відсутні дані.

Під ризиком у проектному менеджменті розуміють імовірність втрат фірмою частини своїх ресурсів або появу додаткових витрат, або недоотримання доходів під час реалізації проекту. У менеджера проекту зацікавленість викликає не тільки можливість настання несприятливих, а й сприятливих подій. Тому, якщо термін «ризик» вживають стосовно до проекту, то тут повинні бути розглянуті обидві можливості – збитків чи прибутку, що виникають із обставин невизначеності, пов'язаних з виконанням проекту. Досвідчений менеджер проекту намагається оцінити обставини невизначеності і міру їхнього позитивного чи негативного впливу на реалізацію проекту, а також те, чи ці обставини невизначеності внутрішні, чи зовнішніми щодо проекту.

Існує різні види види проектних ризиків. Сучасна практика виокремлює ще кілька класифікаційних ознак проектних ризиків (Табл.2.6.1).

Таблиця 2.6.1

Види проектних ризиків

Критерій класифікації	Види ризиків
За тривалістю дії	короткострокові, тобто пов'язані з фінансовими інвестиціями, що впливають на ліквідні позиції фірми
	довгостроковими, які виникають під час вибору напрямку інвестування
За мірою впливу на фінансовий стан фірми	допустимі (пов'язані із загрозою певної втрати прибутку)
	критичні (пов'язані із можливою втратою очікуваної виручки)
	катастрофічні (що виникають у разі втрати усього капіталу фірми і супроводжуються банкрутством)
За можливістю усунення	недиверсифіковані (що не підлягають усуненню)
	диверсифіковані (для яких існують можливі шляхи подолання)

За мірою впливу на зміну реальних активів фірми	динамічні – ризики непередбачених змін вартості основного капіталу, що відбуваються внаслідок прийняття відповідних управлінських рішень, ринкових або політичних обставин, які можуть призвести як до втрат, так і до збільшення прибутків;
	статичні – ризики втрати реальних активів унаслідок завдання збитків власності через некомпетентність керівництва.

2. Причини виникнення та наслідки проєктних ризиків. Фактори, що визначають рівень ризикованості проєкту

У реалізації проєктів, як і в будь-якому бізнесі, існують ризики і, відповідно, пов'язані з ним ризики (Рис.2.6.1).



Рис. 2.6.1. Імовірні причини виникнення проєктних ризиків

Наслідком настання ризиків виступають матеріальні, фінансові чи трудові втрати.

3. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків

Більші шанси на успіх будуть тоді, коли ймовірність часу настання та ціна ризику «вгадуються», прораховуються, коли проектна команда має вміння, здатність, інтуїцію приймати та реалізовувати нестандартні рішення, гнучко змінювати стратегію і тактику поведінки у виробництві, комерції, маркетингу, знаходити нові ніші на ринку, реконструювати інформацію.

Можна виділити низку методів управління ризиками:

- **Усунення, уникнення ризиків.** Усунути ризик, який має об'єктивні причини, досить складно. Наприклад, неможливо усунути землетруси, засухи. Важко передбачити усі зміни в поведінці конкурентів на ринку. Неможливо передбачити всі обставини в інноваційній діяльності. Можна, звичайно, не приймати ризикованих рішень, проте у цьому випадку підприємець позбавляє себе шансу отримати підприємницький дохід, прирікає на застій та рутинні методи господарювання. У цьому випадку збільшується ймовірність втрати конкурентоспроможності та банкрутства. Необхідно уникати катастрофічних ризиків, коли за ризиком можуть настати втрати, близькі до розміру власних обігових коштів. Небажаний і критичний ризик, коли втрати чистого прибутку досягають 75%. Усіма доступними методами треба усувати ризик нежиттєздатності інноваційного проекту.

- **Метод розподілу ризиків** – ризик імовірної шкоди чи втрат розподіляється між учасниками так, що можливі втрати кожного стають незначними. Цей метод покладено в основу ризикового фінансування.

- **Метод зменшення ризиків** – підприємство може спробувати попередити значну частину своїх збитків. Дотримуючись усіх правил, встановлених урядом, воно може уникнути додаткових штрафних санкцій у разі будь-якого інциденту в його діяльності. Підтримуючи добрі стосунки зі споживачами та постачальниками продукції, підприємство може зменшити розміри фінансових претензій, які воно буде змушене задовольнити.

• **Метод попередження збитків** – підприємство може спробувати зменшити, проте не зовсім усунути конкретні збитки. Попередження втрат означає можливість уберегтися від випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій (заходи, спрямовані на попередження непередбачених подій з метою зниження ймовірності та розміру збитків). Кожне підприємство зацікавлене у попереджувальній діяльності, проте її здійснення не завжди можливе внаслідок технічних та економічних причин.

• **Пошук інформації** – цей метод спрямований на зниження ризику шляхом знаходження та використання необхідної інформації для прийняття підприємством ризикового рішення. Отримання необхідної інформації може значною мірою поліпшити прогноз і знизити ризик. Щоб визначити кількість необхідної інформації та доцільність її придбання, треба порівняти очікувані від неї граничні вигоди з очікуваними граничними витратами, що пов'язані з її отриманням. Якщо очікувана вигода від купівлі інформації перевищує очікувані граничні витрати, то таку інформацію потрібно придбати, і навпаки.

• **Передача ризику** – цей метод реалізується шляхом формування ефективної системи страхування всіх видів ризику, які підлягають страхуванню, шляхом створення акціонерних товариств.

Тема 7. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЄКТУ

1. Якість проєктного менеджменту як відповідність проєктним цілям і вимогам споживачів.

2. Сутність управління якістю проєкту. Організаційне забезпечення управління якістю проєкту.

3. Політика у сфері якості. Витрати на забезпечення якості. Програма забезпечення якості проєкту. Заходи з поліпшення якості.

4. Контролювання якості проєкту. Класифікація витрат на забезпечення якості проєкту.

1. Якість проектного менеджменту як відповідність проектним цілям і вимогам споживачів

Якість проектного менеджменту – це найбільш важливий фактор забезпечення конкурентоздатності будь-якої компанії. У світовій практиці виділяють такі два основних елементи стосовно якості: відповідність цілям проекту та відповідність вимогам споживачів. Сучасний проектний менеджмент ґрунтується на розумінні всіма учасниками проектів необхідності забезпечення їх якості. Якість визначається з погляду реалізації цілей команди і з погляду задоволення потреб споживачів.

Відповідність цілям. Ця концепція визначається як реалізація цілей, пов'язаних з організаційними змінами, змінами в інформаційних системах чи проектах створення нових продуктів.

Відповідність вимогам споживачів – концепція якості як відповідності властивостей і характеристик продукту вимогам споживачів. Для цього в офіційних документах повинно бути представлено перелік вимог споживачів до проектів, специфікація вимог споживачів до проектів створення нових продуктів тощо.

Але такий підхід досить проблематичний:

1. Оскільки більшість проектів характеризуються унікальністю, у процесі їх реалізації існує ризик непередбачених змін і невизначеності. Частково, це тому, що на початковій стадії споживач часто не може пояснити свої вимоги до продукту.

2. Ще одна складність полягає у визначенні споживача. Хто є «споживач» – замовник проекту чи кінцевий користувач продукту проекту?

Як головний параметр якості проекту постає якість продукту (послуги), що є результатом виконання проекту. Якість продукту проекту означає відповідність вимогам споживача (цілям замовника).

2. Сутність управління якістю проекту.

Організаційне забезпечення

управління якістю проекту

Задачу забезпечення якості проекту необхідно розв'язувати на кожній з фаз його життєвого циклу, причому на кожній з них мають застосовуватися специфічні методи забезпечення. Сучасна політика управління базується насамперед на розумінні учасниками проектів життєвої необхідності забезпечення їх якості.

Управління якістю проекту ґрунтується на певних важливих принципах (Рис. 2.7.1):

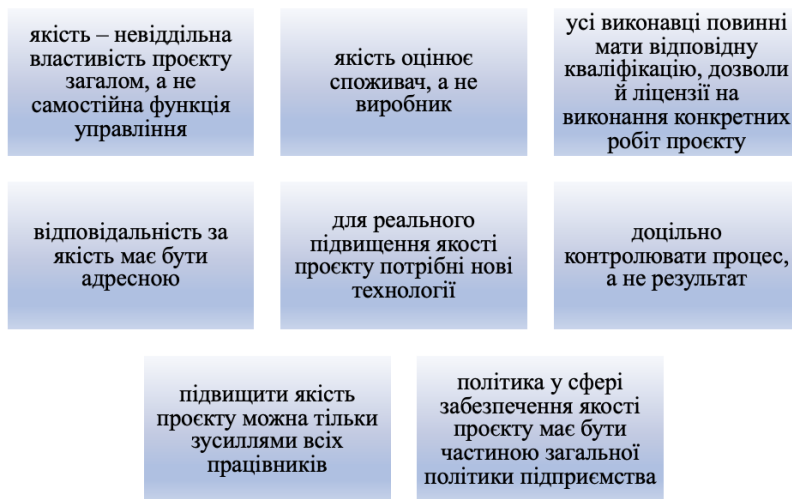


Рис. 2.7.1. Принципи управління якістю проекту

Головними елементами управління якістю проекту вважаються такі:

- філософія системи управління якістю – це узгодження інтересів замовника та команди проекту;

- забезпечення якості – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення учасниками проекту необхідних характеристик якості;

- контроль якості являє собою комплекс технічних і технологічних заходів.

Сучасна концепція системного управління якістю ґрунтується на тому, що кожний учасник проекту зобов'язаний бути причетним до якості проекту загалом, проте відповідальність за забезпечення якості проекту загалом зберігається за ним.

Разом з тим, «повноваження й відповідальність окремих осіб і організацій, діяльність яких впливає на якість проекту, мають бути чітко встановлені й закріплені документально. Це робиться в межах спеціальної програми забезпечення якості проекту, яку затверджує замовник» [13].

3. Політика у сфері якості.

Витрати на забезпечення якості.

Програма забезпечення якості проекту.

Заходи з поліпшення якості

Політика у сфері якості визначає цілі й напрями розвитку організації з наголосом на якість, що має бути досягнена у реалізації проекту, та шляхи його досягнення. Вона охоплює такі основні питання: рівень якості продукту проекту; рівень відповідальності за продукт; відносини з клієнтами, постачальниками, споживачами; з командою проекту. Політика якості має бути чітко зрозумілою для всіх учасників проекту.

Якщо в організації, яка виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій, то команді управління проектом потрібно розробити політику у сфері якості для даного проекту. Обов'язкові норми та інструменти в політиці управління якістю зазначено на рис. 2.7.2.



Рис. 2.7.2. Складові політики у сфері якості

Команда управління проєктом повинна розуміти, які стандарти й норми стосуються даного проєкту і які заходи необхідні для того, щоб забезпечити відповідність реальних результатів якості узгодженим документам. Політика якості працює починаючи з планування самого проєкту, планування ресурсів, вимог до ресурсів, установлення вимог до підрядчиків, забезпечення якості виконання робіт тощо.

Важливо, щоб була розроблена програма забезпечення якості проєкту, що містить стратегію, визначає заходи, спрямовані на забезпечення якості виконання робіт за проєктом, у тому числі щодо контролю якості; описана організаційна структура, у межах якої вона реалізовуватиметься. У цій програмі має бути чітко розподілена відповідальність щодо розв'язання проблем якості та визначено рівні повноважень окремих осіб, груп і організацій.

4. Контролювання якості проєкту.

Класифікація витрат на забезпечення якості проєкту

У програмі контролю якості проєкту мають бути передбачені такі заходи (Рис. 2.7.3):



Рис. 2.7.3. Заходи з контролю якості проєкту

Найважливішою складовою контролю якості проєкту є технічна інспекція. Здійснюють її як на підприємстві–постачальнику, так і безпосередньо на місці виконання робіт. Для розвитку програми забезпечення якості проєкту на основі специфікації необхідного устаткування доцільно розробити спеціальний план з розподілом необхідних ресурсів відповідно до встановлених пріоритетів такої інспекції залежно від дефіцитності кожної позиції.

Для забезпечення якості проєкту необхідний облік і аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням якості проєкту. Ці витрати поділяють на:

1. Попереджувальні, спрямовані на постійне задоволення вимог замовника щодо виробництва продукції без дефектів.
2. Інформаційні – витрати на інспекційні перевірки, лабораторний і операційний контроль тощо.
3. Внутрішні – витрати на відбракування, ремонт та ін.
4. Зовнішні – витрати на повернення продукції, задоволення скарг споживачів, необхідні заходи у відповідь та ін.

5. Витрати на випробування і контроль якості матеріалів, технічний контроль, витрати часу працівників на перевірку ними якості тощо.

Тема 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЄКТАХ

1. Формування команди проєкту. Стадії розвитку команди.

2. Організаційна культура проєкту. Організаційний стиль. Мотивація окремих виконавців і груп. Трансформування системи винагород і визнання.

3. Мотивація функціональних менеджерів.

1. Формування команди проєкту. Стадії розвитку команди

Для роботи в команді проєкт-менеджер збирає разом групу фахівців, яких необхідно об'єднати загальною метою і єдиними завданнями. Команда проєкту являє собою певну організаційну структуру, між членами якої розподілено функції, обов'язки, міра відповідальності за прийняття рішень. Керує командою менеджер проєкту, а окремі виконавці та фахівці відповідають за окремі функціональні сфери реалізації проєкту.

Основним інтегруючим чинником створення та діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту.

Процес формування команди проєкту має велике значення, оскільки необхідно створити хоч і тимчасовий, але цілісний колектив, здатний ефективно досягати мети проєкту.

Командна робота з реалізації проєкту має забезпечити синергетичний ефект від об'єднання зусиль багатьох учасників, здатних до вироблення групових управлінських рішень.

Відповідно до стадій життєвому циклу проєкту команда також має свій життєвий цикл (табл. 2.8.1).

Таблиця 2.8.1

Стадії життєвого циклу команди проєкту

№ п/п	Найменування стадії	Особливості управління командою
1.	Формування	Відбувається знайомство членів команди між собою, ознайомлення з проєктом, визначаються загальні цілі і цінності, норми і правила взаємодії, ставляться завдання команди та визначаються шляхи і принципи їх виконання.
2.	Спрацювання	Це період початку спільної роботи, досягнення згуртованості команди, що виконує колективне завдання. На цьому етапі можливі конфлікти, зумовлені різницею у підходах, стилях і методах розв'язання проблем. Іде процес виявлення лідерів, складаються неформальні групи, формується психологічний клімат і організаційна культура.
3.	Робоча	У ході виконання проєкту уточнюються деталі взаємодії в команді, спілкування стосується ділових ситуацій. Особливістю управління є намагання забезпечити раціональний розподіл функцій між членами команди відповідно до особистих здібностей та змісту робіт; підтримка атмосфери довіри і взаємовиручки, прагнення забезпечити єдність в розумінні цілей проєкту та способів їх досягнення; створення дієвої системи мотивації; контроль за досягненням проміжних результатів проєкту; координування діяльності всіх функціональних відділів.
4.	Реорганізація	Стадія виникає при змінах у кількісному та якісному складах команди у випадках, викликаних: змінами в задачах, планах, результатах проєкту, у структурі управління проєктом; у зв'язку із завершенням окремих стадій проєкту; зміною обсягів і видів робіт, учасників проєкту; залученням нових фахівців тощо.

5.	Розформування	менеджер проєкту розформує команду та пропонує можливості подальшого працевлаштування працівників. Можливе формування нового проєкту, при успіху діяльності команди менеджер має можливість запросити частину фахівців у команду нового проєкту.
----	---------------	--

Головним завданням розвитку команди у проєкті є «забезпечення: відповідного професійного рівня персоналу вимогам робочого місця, посади; умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості й використання; можливості кар'єрного зростання» [13].

2. Організаційна культура проєкту.

Організаційний стиль.

Мотивація окремих виконавців і груп

Організаційна культура (ОК) складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, які працюють в організації).

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер і швидкість здійснення стратегічних змін.

Велике значення мають якості керівника–стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи з розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання.

Керівник–стратег повинен уміти :

- творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;

- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних проблем:

1) що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;

2) у які засоби можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга – передбачає творче використання стандартних механізмів винагороди, покарання, зокрема: підвищення зарплати, премій, створення спецфондів, участь у прибутках; надання пільг; сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи); заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика); більша (або менша) відповідальність; збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

3. Мотивація функціональних менеджерів

Керівники мають стимулювати ентузіазм, гордість за здійснену та якісну роботу менеджерів усіх рівнів, а також всіх виконавців, причетних до виконання стратегічних планів, на пошуки шляхів і заходів якнайкращого та найефективнішого досягнення стратегічних цілей, що можна здійснити лише за наявності системи мотивації певного типу.

Адекватну вимогам стратегічного управління систему мотивації можна створити, провівши її дослідження в наведених нижче напрямках і прийнявши на цій основі рішення:

1. Як розвинена, яка сила, широта, різнобічність мотивів і мотиваційних сфер організаційної приналежності.

2. Яка змістова специфіка мотивації організаційної належності, різноманітність мотивів, рівень їхньої суб'єктивної ідентифікації.

3. Загальний рівень мотивації організаційної приналежності.

4. Ідентифікація цілей та цінностей організації в різних точках соціально-психологічного простору.

5. Різноманіття форм прийняття та ідентифікації повноважень і організаційної відповідальності.

6. Розвиток організаційних традицій, форм прийнятної поведінки та звичаїв.

7. Уявлення про застосування в організації різних і доцільних форм, рівнів і якості соціального захисту працівників.

8. Стан мотивації соціальної справедливості; форми, рівень представлення її в середовищі організації.

9. Рівень суб'єктивного усвідомлення, прийняття та переживання традицій членами організації. Мотивація «корпоративного духу» та «організаційної культури».

10. Різноманіття сфер мотивації престижу соціальної діяльності організації.

11. Загальний рівень розвитку мотивації престижу, сила мотивів престижу, їхня значущість і суб'єктивна визначеність.

12. Змістові характеристики мотивації престижу. Зв'язок престижу з цінностями соціальної діяльності.

13. Організаційні деформації мотивації престижу (види, форми, зміст, ситуативність, стійкість).

14. Мотивація впевненості в майбутньому (загальний стан, рівні розвитку, різноманітність прояву), зв'язок з організаційною діяльністю.

15. Загальний рівень мотивації вдовolenості діяльністю, незмінність прагнень до досконалості й оновлення. Широта інноваційних установок. Мотивація довіри, форми прояву, міра

ідентифікації управлінських структур влади й організації як цілісності.

16. Мотивація сенсу життя: а) різноманіття суб'єктивних проявів; б) зв'язок з цілями; в) інтегративність як функція мотивації сенсу життя.

17. Мотивація професіоналізму (форми прояву, загальний рівень розвитку).

18. Мотивація професійної відповідальності, обов'язку, її зв'язок з соціальною діяльністю організації.

19. Загальний рівень і різноманіття прояву мотивації самоактуалізації, перспектив розвитку, зростання тощо.

20. Актуальний психологічний вік в організації. Мотивація детермінації майбутнім. Мотивація ідентифікації з майбутнім.

21. Організаційне «усереднення» особистих стилів життя. Структурна своєрідність стилів, зв'язок стилів життя з мотивацією організаційної приналежності, престижу тощо.

22. Пріоритетні організаційні цінності (різноманітність, цілісність, структурність), їхній зв'язок з особистими стилями.

23. Менталітет організації як мотиваційна основа регуляції організаційної поведінки.

Список рекомендованої літератури

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. Москва : Альпина Паблицер, 2018. 512 с.

2. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.

3. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А., Бушуєва Н.С., Козир Б.Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. Т. 68. № 6. С. 218–234.

4. Галушка З.І., Соколов В.О. Концепція інтегрованого розвитку міст: необхідність та можливості застосування в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №1(69) Част. 1. С. 80-85.

5. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами 2020 Інфраструктура ринку. Випуск 47/2020. С.76-79. URL: <http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/472020ukr/16.pdf>

6. Галушка З.І., Волощук О.А. Проектний менеджмент. Навчальний посібник. Чернівці, ЧНУ. 2018. 120 с.

7. Кадикова М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проектів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7). DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.7.051>

8. Локк Д. Основы управления проектами. Москва : НИРРО, 2014. 253 с.

9. Менеджмент і адміністрування. Підручник для магістрів / за ред. Галушки З.І., Запухляка В.М. Чернівці. Том 3. 2014.

10. Онишкевич О.В., Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/34.pdf

11. Опубликовано исследование State of Agile – 2019. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/opublikovano-issledovanie-state-of-agile2019/> (дата звернення: 17.09.2020).

12. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проектами (IPMA)/ URL: <http://www.ipma.world/>

13. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

14. Рябоконт Н.П., Рябоконт А.А., Рябоконт Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 49. С. 34–42.

15. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>

16. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–53.

17. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.С. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420с.

18. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

19. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantagesinnovative-method/>

20. Christopher M. (2010) The agile supply chain: competing in volatile markets. Agile supply chain. URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2658/Agile%20supply%20chain-2000.pdf?sequence=1>

21. Lalsing V. Kishnah S., Pudaruth S. People factors in agile software development and project management. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*. Vol. 3. № 1. January. Pp. 117–137.

22. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>

Розділ 3. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Тема 1. ПРЕДМЕТ І МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

- 1. Зміст публічного адміністрування.**
- 2. Предмет дисципліни „Публічне адміністрування” та особливості його дослідження.**
- 3. Місце публічного адміністрування серед суміжних категорій.**

1. Зміст публічного адміністрування

Зміст публічного адміністрування формується із сукупності політико-правових і соціальних явищ та процесів, що характеризують сферу взаємодії суспільства в цілому та окремих його складових як суб'єкта й об'єкта управління й самоуправління.

Публічне адміністрування являє собою поєднання державного управління і громадського самоврядування у процесі управління життям суспільства. Тобто, можна сказати, що публічне адміністрування являє собою державне управління, яке реалізується в умовах значної залежності від суспільства і фактично на очах у нього.

Тож, публічне адміністрування фактично являє собою формування та реалізацію механізмів виявлення та втілення інтересів як держави, так і будь-яких інших суспільних спільнот і окремих людей. Такими спільнотами є територіальні общини, громадські організації, політичні організації, клуби за інтересами тощо.

Ідея публічної політики й управління передбачала існування сфери життя, яке не стосується приватного або індивідуального. Поняття “публічний” визначає аспекти людської діяльності, які потребують урядового чи соціального регулювання або їх спільних дій. Наші поняття приватного та публічного ми успадкували від римлян. Саме вони виокремлювали два “світи”: світ публічний – *res publica* і світ приватний – *res priva*. Публічний сектор є єдністю публічного та приватного.

Головне, що складає зміст теорії публічного адміністрування як наукової дисципліни, – це вивчення найважливіших функцій інститутів управління суспільством, закономірностей і принципів їх реалізації, наукове обґрунтування державної політики як основи й системоутворюючого елемента управління. Функціональний аналіз держави, діяльність її органів влади як політико-правового інституту управління суспільством і утворених відповідних політико-правових і соціальних відносин – це і є предмет публічного управління.

Специфіка публічного адміністрування полягає в тому, що воно опирається на державну владу, підкріплюється та забезпечується нею; поширюється на все суспільство та за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Держава наділяє публічне управління системною якістю. На відміну від інших видів управління, державне без системності не може стати реальним. Публічне управління відрізняється від державного тим, що воно здійснюється в межах панування верховенства права, завдяки законодавчо відрегульованому і практично діючому механізму контролю суспільства над усіма органами державної влади й місцевого самоуправління.

Проте, публічне адміністрування – це не стільки управляючий вплив держави, скільки соціальне партнерство у форматі “громадянин – держава”, що зумовлює публічність і відкритість не лише державних органів і організацій, а й державних справ для громадської дискусії, яка є важливим ресурсом напрацювання оптимальних (ефективних і результативних) політико-управлінських рішень.

Публічне адміністрування – це практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль як основний чинник панування в суспільстві верховенства права.

Еволюція публічного адміністрування у процесі історичного розвитку мала неоднозначний характер. Можна стверджувати, що публічне адміністрування виникло разом із формуванням перших псевдодержавних утворень у рамках

первіснообщинного ладу. Надалі розвиток державних утворень у процесі переходу від первіснообщинного до рабовласницького, а згодом до феодалного ладу характеризувався посиленням централізму й авторитаризму державної влади. У таких умовах публічне адміністрування зменшувалася, проте воно ніколи не зникало повністю. Відбувалося зниження перш за все можливостей прямого впливу суспільства на представників державної влади. Тим не менше, навіть в умовах абсолютної монархії середньовіччя їхні правителі для збереження влади змушені були спиратися на представників більшості суспільних груп. Для цього представники мусили приймати і виконувати волю монарха. Монарх же повинен був забезпечувати якщо не реалізацію інтересів своїх підлеглих, то хоча б гарантувати їм повну безпеку та дотримуватися певного набору етичних норм. Отже, публічне адміністрування носило непрямий характер.

Із зародженням ринкових відносин відбувалася демократизація державного устрою, внаслідок чого виникали у громадськості можливості для впливу на механізм державного устрою. Спочатку дані можливості стосувалися рівня окремих общин, але поступово з виникненням громадських організацій, політичних партій зріс вплив суспільства на центральні органи державної влади й управління.

В умовах демократії, коли рівень розвитку громадянського суспільства достатньо високий, державна влада поступається частиною своїх повноважень на користь органам місцевого самоуправління, і в цьому випадку є сенс вести мову про “публічну владу” як поєднання державної влади та громадянського самоврядування. У такому контексті публічна політика є ширшим поняттям, оскільки воно охоплює не лише державну політику, а й політику, яку здійснюють або можуть здійснювати недержавні організації, об’єднання державних органів і громадських організацій, приватні структури чи агенції.

На відміну від тоталітарного режиму, в демократичному суспільстві неурядовий сектор суспільного життя відіграє суттєву роль у ініціюванні, розробці та впровадженні політики в інтересах окремих груп населення, регіонів чи всієї нації в

цілому, що характеризує його публічність. Саме тому вживання терміна “публічна політика” замість терміна “державна політика” є більш узагальнюючим.

Отже, наявність і розвиненість горизонтальної складової перетворює державну політику на публічну політику. Тобто таку політику, яка виробляється колективними зусиллями та реалізується через урахування всіх легітимних інтересів суспільства шляхом організації суспільного діалогу та безпосередньої взаємодії влади та суспільства. Вироблена в такий спосіб політика потребує і якісного нового підходу для її реалізації та впровадження, що зумовлює пошук та використання сучасних технологій управління.

2. Предмет дисципліни „Публічне адміністрування” й особливості його дослідження

Публічне адміністрування як об’єкт наукового пізнання – багатопланове утворення. Теорія, яка його вивчає як предмет, виділяє проблеми сутності та специфіки публічного адміністрування, його закони, принципи, форми та методи, а також особливості суб’єкта й об’єкта публічного адміністрування.

Предметна сфера публічного адміністрування окреслена основними поняттями: держава, політика, публічне адміністрування та влада. У зв’язку з цим теорія публічного адміністрування є наукою політичною, економічною та правничою. Концепція, яка покладена в основу цієї дисципліни, впливає із взаємозв’язку політики, економіки, права, управління й влади.

Предметом дисципліни „Публічне адміністрування” є виявлення і пошук шляхів удосконалення механізмів взаємозв’язку між процесами реалізації інтересів держави, суспільства в цілому, різних суспільних груп і окремих людей.

Тому публічне адміністрування повинно виконувати такі функції:

1. Формування й оптимізація процедур виявлення інтересів окремих суспільних груп і суспільства в цілому.
2. Пошук способів узгодження між собою інтересів держави, суспільства, різних суспільних груп і окремих людей.

3. Розробка механізмів утілення прийнятих у рамках публічного адміністрування рішень.

4. Формування надійних способів і показників контролю за виконанням прийнятих рішень.

Відповідно до цього, система публічного адміністрування повинна характеризуватися такими трьома рисами:

- когерентність – усі рішення, які приймалися у рамках системи, мають бути узгоджені між собою;

- ієрархічність – чітке підпорядкування у процесі прийняття рішень і процедур їхнього виконання нижчестоящих органів вищестоящим;

- рефлексивність – наявність розроблених процедур реалізації прийнятих рішень і контроль цих рішень, контроль за їх виконанням і зворотного зв'язку між цими процедурами.

- Формування такої системи публічного адміністрування відбувається на основі трьох відомих історій інструментів управління:

- ієрархія – чітке підпорядкування та контроль за виконанням прийнятих рішень;

- ринок – система рівноправних взаємозв'язків між зацікавленими у взаємодії суб'єктами реалізації певних інтересів;

- культура – сукупність загальноприйнятих норм поведінки, релігії, морально-етичних цінностей, на основі яких відбувається реалізація будь-яких інтересів членами суспільства.

Діяльність держави в галузі соціального управління нерозривно пов'язана із правовим регулюванням суспільних відносин і поведінки людей.

Визначення теорії публічного адміністрування як науки політико-юридичної було б неповним, якщо не враховувати соціальний аспект. Адже публічне адміністрування втілює в собі взаємодію держави як ядра політичної системи на суспільство в цілому, а також взаємодію його з різними елементами соціальної системи.

Держава є не лише інститутом публічної (політичної) влади, а й суспільним інститутом, який являє собою вищу форму організації сучасного суспільства.

Визначення теорії публічного адміністрування як науки політико-правової, економічної та соціальної дає змогу орієнтуватися, по-перше, на розуміння публічного адміністрування як сторони і форми прояву саморегуляції суспільної системи, як її самоуправління; по-друге, ставитися до цієї наукової дисципліни як комплексної, міжпредметної, яка сформувалася на базі політичних, економічних, правових і соціальних сфер наукових знань.

3. Місце публічного адміністрування серед суміжних категорій

Управління – це суспільний інститут. Суспільний інститут – форма закріплення та спосіб здійснення спеціалізованої діяльності, яка забезпечує стабільне функціонування суспільних відносин.

Соціальні відносини – відносини між людьми, які виникають у певних історичних умовах, у певному місті і часі. Це відносини відповідальної взаємозалежності між людьми.

Управління здійснюється в системах “людина – техніка”, “людина – природа”, “людина – техніка (технологія) – природа” тощо, але здійснюється саме тому, що в цих системах первинним, “управляючим” компонентом є людина, адже ці системи й утворюються з метою обслуговування інтересів людини (не однієї людини, а людства в цілому).

Управління як специфічне явище починається тоді, коли в будь-яких взаємозв'язках, відносинах, процесах присутнє свідоме начало, інтерес і знання, цілі і воля, енергія й діяльність людини.

Управління утворено людьми для свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і має таке ж саме важливе значення для забезпечення їх потреб та інтересів, як сім'я і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація тощо. Усе це зумовлює залежність управління від стану суспільства, ідеалів і цінностей.

У різний історичний момент управління відтворюється відповідним суспільством, від нього “бере” свою сутність, у ньому реалізує свої можливості, і відповідно до рівня його розвитку характеризується й розвивається.

Управління – одна з найскладніших і найвідповідальніших сфер інтелектуальної та практичної діяльності людей. Це сфера, від стану якої багато в чому залежить благополуччя суспільства і в остаточному підсумку – доля кожної людини. В управлінні все виходить від людини і зорієнтовано на неї.

Управління в суспільстві тому і виникло, що завжди актуальне, оскільки суспільство – це відкрита система, адже ніщо в ній не дається раз і назавжди, не є незмінним і абсолютно стійким. Особисті та соціальні взаємозв'язки відтворюються щоденно. Без цього настає хаос, анархія і розпад. В умовах відкритості управління слугує найважливішим суспільним інститутом самозбереження й самовідновлення.

Не зовсім правильно визначати управління як дію чи відносини в суспільстві. Більш адекватним його поняттям слугує термін “вплив”, який визначає головне в управлінні, адже здійснюється вплив на свідомість, поведінку, діяльність людей та їх взаємовідносини.

Специфічні риси управління:

- Управлінський вплив обов'язково повинен передбачати момент цілепокладання, тобто точну мету і точний напрямок руху до неї, а також повинен бути практичним для справжнього руху до мети.

- Цілеспрямована колективна діяльність потребує від управління й організаційного моменту для спрямованої та практичної взаємодії людей для досягнення певних цілей.

- В управлінні здійснюється пряме та практичне регулювання, за якого та чи інша соціальна норма не лише проголошується, визнається і стверджується, а й справді втілюється в життя, застосовується у досягненні визначених цілей.

Управління – це цілепокладання (свідоме, передбачене, продумане), організація та регулювання взаємодії людей, пов'язаної з власною суспільною, колективною та груповою життєдіяльністю, яка здійснюється як безпосередню (у формах самоуправління), так і через спеціально створені структури.

Специфіка публічного адміністрування:

- Публічне адміністрування опирається на державну владу, підкріплюється та забезпечується нею.

- Публічне адміністрування поширюється на все суспільство і за його межі у сфері проведення державної міжнародної політики. Саме держава шляхом законодавчої діяльності встановлює основні, загальні й типові правила (норми) поведінки людей.

- Держава наділяє публічне адміністрування системною якістю. На відміну від інших видів управління, державне без системності не може стати реальним.

- Публічне адміністрування відрізняється від державного тим, що воно здійснюється в межах панування верховенства права, завдяки законодавчо відрегульованому та практично діючому механізму контролю суспільства над усіма органами державної влади та місцевого самоуправління.

Публічне адміністрування – це практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою упорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль як основний чинник панування в суспільстві верховенства права.

У науковій літературі публічне адміністрування поділяють на види:

- управління суспільством у цілому;

- управління у сфері економіки (забезпечення матеріальних і духовних потреб усіх членів суспільства);

- управління у сфері соціальних відносин (соціальна сфера життя суспільства охоплює працю, охорону здоров'я, освіту науку культуру національні та релігійні взаємовідносини, соціальне та пенсійне забезпечення);

- управління у сфері адміністративно-політичній (внутрішня та зовнішня політика, тобто мистецтво, діяльність із визначення шляхів розвитку суспільства і держави, захист інтересів усього суспільства та його окремих прошарків, встановлення правил суспільного життя);

- управління в галузі культури та ідеології (до неї відносять конституційні норми про свободу слова, друку, інформації, наукової, творчої та викладацької діяльності, захист пам'яток історії та культури);

- управління у сфері особистого життя людини (регулювання особистого життя людини державою мінімальне і можливе лише в тих межах, у яких воно отримує суспільне значення (виховання дітей, моральних норм).

Адміністрування (від лат. *administro* – управляю, завідую) – бюрократичний метод управління командними засобами. Адміністрування – це прерогатива виконавчих органів влади або чиновника (особа, яка перебуває на класифікаційній державній службі, обіймає відповідальну посаду, а не звичайний державний службовець).

Адміністрування в публічному управлінні необхідне, адже без нього неможливо вирішити багато питань, особливо в армії та міліції.

Публічна влада надає керівнику (посадовій особі, органу влади) можливість застосовувати “силові” засоби адміністрування. Теоретично вона дає змогу йому в межах закону приймати будь-які управлінські рішення, акти і впроваджувати такі дії, які здаються йому законними, обґрунтованими та доцільними. Головне в дискреційних (дії на свій розсуд) повноваженнях – це право адміністративним шляхом вирішувати питання осіб і установ, які не підпорядковані керівнику в межах закону та його повноважень.

Здійснюючи ці повноваження, органи виконавчої влади видають підзаконні акти (наприклад акти уряду чи акти органів виконавчої влади органів місцевого самоврядування). Ці акти можуть формуватися на підставі делегування повноважень представницьким органом (парламент, ради всіх рівнів). Наприклад, парламент, приймаючи закон, доручає уряду його актами (постанови, розпорядження, інструкції) врегулювати деталі застосування цього закону. Аналогічні ситуації бувають і на рівні місцевого самоврядування: мер своїм розпорядженням визначає засоби виконання рішень міської ради.

Інакше приймаються адміністративні акти волюнтаристського характеру. Це і є “чисте” адміністрування, коли віддаються команди без урахування існуючих реалій (притаманно керівництву на всіх рівнях у колишньому СРСР).

У науці про публічне (державне) управління поняття “управління” переважно застосовують у сфері публічного

(державного) управління, а поняття “менеджмент” – у сфері діяльності приватного сектору. Але це не означає, що поняття “менеджмент” не використовується в науковій дисципліні “публічне адміністрування”. У сфері публічного адміністрування поняття “менеджмент” відрізняється від поняття “управління” тим, що менеджмент – це спеціалізоване управління.

Менеджмент у публічному адмініструванні має свої особливості, зумовлені перш за все тим, що менеджер (суб’єкт управління, яким у деяких випадках може бути державний, муніципальний орган влади, але переважно посадова особа) володіє повноваженнями, похідними від публічної влади. Хоча в державному управлінні та місцевому самоврядуванні ця влада неоднакова, але вона завжди є найважливішим ресурсом менеджера. Свої повноваження (владу) менеджер використовує не завжди, іноді віддаючи перевагу іншим способам впливу (наприклад особистий авторитет як здібної, вмілої та знаючої людини).

Механізм управління – складна управлінська категорія. Сучасні українські фахівці з публічного адміністрування акцентують увагу на різних аспектах цього суспільного феномену

Так, В.Б. Авер’янов виділяє такі елементи механізму публічного управління: 1) система органів виконавчої влади; 2) сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади, процеси її функціонування та розвитку. Він зазначає, що через механізм публічного (державного) управління здійснюється реалізація владних відносин.

В.Д. Бакуменко та В.М. Князев формують сутність механізму публічного (державного) управління як “практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей”. Поряд з цим вони підкреслюють, що це “система політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління.” Науковці визначають схему реального механізму публічного

(державного) управління як цілі, рішення, впливи, дії та результати.

О.Федорчак зазначає, що всі механізми можна поділити на три типи:

- механізми-знаряддя (інструменти);
- механізми-системи (набір взаємопов'язаних елементів);
- механізми-процеси (послідовність певних перетворень).

Водночас поняття “механізм” і “процес” не можна порівнювати між собою, адже процес – це послідовність дій, а механізм – це значно ширше поняття, яке охоплює різноманітні інструменти, важелі, засоби, стимули публічного (державного) управління. Він вважає, що недоцільно ототожнювати поняття “механізм” і “знаряддя” або “інструмент”, оскільки до складу механізмів публічного (державного) управління, крім інструментів, належать і методи, важелі, політика, правове та інформаційне забезпечення. Саме тому лише інструменти не спроможні забезпечити практичну реалізацію публічного (державного) управління.

Будова комплексного механізму публічного адміністрування відображена на рисунку 3.1.1.

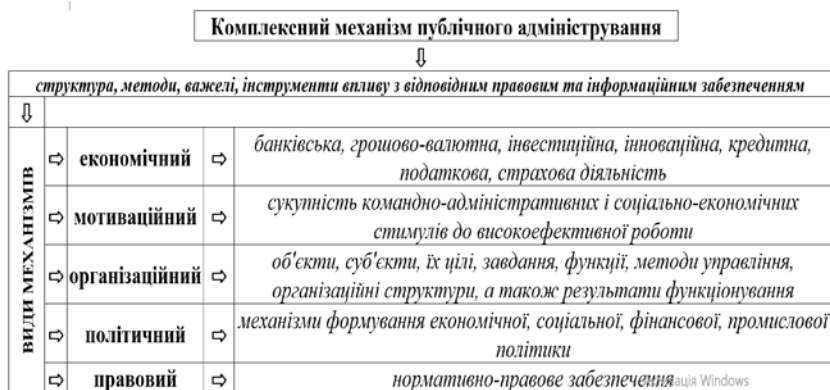


Рис. 3.1.1. Комплексний механізм публічного адміністрування

Тема 2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ

- 1. Класичний підхід.**
- 2. “Нова” теорія.**
- 3. Постмодернізм.**

1. Класичний підхід

Класичну теорію публічного адміністрування можна визначити як поєднання кількох теорій, які були розроблені для пояснення управління країнами та їх окремими регіонами. Класичний підхід з'явився в результаті аналізу того, як державний контроль впливає на ефективність праці. Теоретики намагалися зобразити, як державне управління змінює становище працівників, умови їх роботи та особисте життя. Розвиток теорії розпочався наприкінці дев'ятнадцятого століття, коли права та статус працівників були найбільш актуальними питаннями. Класичну теорію публічного адміністрування можна розділити на дві широкі галузі, включаючи теорію бюрократії та теорію наукового менеджменту.

Теорія бюрократії була розроблена німецьким соціологом Максом Вебером наприкінці XIX століття. Він наголошував на бюрократичних аспектах публічного адміністрування. Вебер визначив бюрократію як ієрархічну організаційну структуру, спрямовану на управління різними сферами життя місцевих жителів (Елкататне). Взагалі кажучи, Вебер асоціював бюрократію з державним управлінням, визначаючи ці дві концепції як авторитет. Вебер заявив, що головною метою влади в країні є встановлення панування, яке можна здійснити за допомогою адміністрації. За таких умов панування може бути встановлене на законних підставах.

Більш того, Вебер також запропонував свій підхід до класифікації влади в країні на харизматичну, традиційну та раціональну. Соціолог розробив кілька теоретичних підстав бюрократичної системи, включаючи:

- Функціональна спеціалізація та розподіл повноважень за сферою діяльності.

- Розподіл повноважень з метою максимальної ефективності діяльності установи.

- Професійні методи роботи та підходи до вирішення різних соціальних проблем.

- Робота бюрократичних установ ґрунтується на офіційних правових документах.

- Бюрократична система є ієрархічною, і вищі рівні контролюють роботу та ефективність нижчих.

- Члени бюрократичної системи мають бути професіоналами та мати досвід гнучкості та підготовки.

Теорія, розроблена Вебером, спрямована на створення специфічної бюрократичної системи, покликаної ефективно регулювати державні питання. Державні адміністратори наразі мають бюрократичні особливості через структурну структуру та ієрархічну структуру; ці аспекти були визначені в рамках Класичної теорії публічного адміністрування.

Бюрократичну теорію Макса Вебера часто критикували за те, що вона не враховувала людський фактор у співпраці державних службовців з працівниками. Крім того, соціолог зосереджував увагу переважно на вищих ієрархічних рівнях влади; теорія Вебера розділила суспільне та професійне життя працівників. Нарешті, експерти часто стверджують, що підхід включає багато незрозумілих тверджень, які можна зрозуміти хибно.

Наукова теорія управління була розроблена в США на початку ХХ століття. Перші ідеї, включені в цю теорію, були розроблені Фредеріком Тейлором, який також розглядав питання публічного адміністрування, роблячи акцент на роботі та зайнятості. Тейлор був зацікавлений у збільшенні продуктивності та покращенні робочого процесу. Два основні положення теорії щодо продуктивності такі:

Продуктивність – це стан системи, що складається з певних стійких елементів і функціонує для досягнення певних цілей. Продуктивність також можна аналізувати як процес діяльності людей, спрямований на впровадження інновацій у існуючу систему, що прагне збалансувати її з поточним рівнем науково-технічного розвитку (Елкатне).

Теорія Тейлора в даний час вважається базовою ідеєю публічного адміністрування, оскільки ці інституції переслідують цілі, подібні до наукової теорії управління. Сучасні експерти стверджують, що ця теорія не була точно зосереджена на створенні конкретних моделей публічного адміністрування. Однак в інших методах експерти прагнули впровадити бізнес-структури в теорію публічного адміністрування, намагаючись повторити її ефективність.

Класична теорія публічного адміністрування також пов'язана з ідеями, розробленими Вудро Вілсоном на початку ХХ століття. Вілсон вважається батьком теорії публічного адміністрування через його ідеї, викладені в книзі “Дослідження адміністрації”. Відповідно до поглядів Вудро Вілсона, усі державні установи в країні повинні бути розділені на два сектори, включаючи адміністрацію та політику. Основною метою роботи публічного адміністрування є виконання федерального закону та ефективного впровадження урядових норм. Насправді, Уїлсон був упевнений, що виконати всі правила складніше, ніж розробляти ці закони теоретично. Розподіл між адміністрацією та політикою є значним, оскільки здійснення політики більш взаємопов'язане з бізнес-системою та методами управління. Уїлсон заявив, що державні службовці повинні бути професійними та відповідальними людьми, які знатимуть і розумітимуть місцеві проблеми та глобальну політичну систему країни. Взагалі кажучи, теорія Вудро Вільсона стала фундаментальною для сучасної американської системи публічного адміністрування. Президент сприяв продуктивній роботі та успішному функціонуванню сфери публічного адміністрування, розглядаючи її як прагматичну та сталу систему. теорія Вудро Вілсона стала фундаментальною для сучасної американської системи публічного адміністрування. Президент сприяв продуктивній роботі та успішному функціонуванню сфери публічного адміністрування, розглядаючи її як прагматичну та сталу систему. теорія Вудро Вілсона стала фундаментальною для сучасної американської системи публічного адміністрування. Президент сприяв продуктивній роботі та успішному функціонуванню сфери публічного адміністрування, розглядаючи її як прагматичну та сталу систему.

2. “Нова” теорія

Американські та європейські вчені розробили термін “Нова теорія публічного адміністрування”, щоб назвати набір теорій та уявлень про державну службу, які виникли у 1980-х роках. Центральна точка зору цієї теорії стосується понять капіталізму та перспективи глобалізації. Експерти розглянули державне управління в контексті нових форм економічних відносин та поширення системи вільного ринку. Серед вчених, які зробили найбільший внесок у теорію, – Джон Мейджор, Лінда Кабулян, Крістофер Гуд та Таку Ямамото.

Загалом, першим прикладом практичного використання Нової теорії управління є функціонування державних адміністрацій у Сполученому Королівстві під час керівництва Маргарет Тетчер. Вона здійснила фундаментальні реформи в системі державної служби у таких аспектах, як трудові відносини, державна служба, оцінка та аудит, організаційні методи, а також фінансовий менеджмент (Алонсо та ін. 648). Нова теорія була зосереджена переважно на стабільній економіці та ефективному наданні державних послуг. Однак, система британського публічного адміністрування того періоду часто піддається критиці, оскільки вона робила основний акцент на інтересах еліт, і цей аспект негативно впливав на здатність органів державної влади підходити до потреб усіх інших верств британського суспільства.

Фактично Нова теорія публічного адміністрування включає кілька аспектів, які експерти вважають основними елементами нового типу публічного адміністрування. Основне питання стосується менеджменту та його ефективності з точки зору вирішення суспільних проблем. Теорія розглядає управління як практичну сферу публічного адміністрування, яка використовується для підтримки роботи установи та регулювання її ефективності у вирішенні громадських питань (Алонсо та ін. 653). Однак підхід до управління часто критикують, оскільки його методи не визначені теоретично. Це питання призводить до свободи управлінських рішень керівника та можливості перебільшення авторитету. Другий аспект, який слід розглянути стосовно Нової теорії публічного адміністрування, стосується стандартів ефективності, які були використані як основні

характеристики оцінки роботи державних адміністрацій (Фредеріксон). Державній службі необхідно встановити чіткі цілі та вимоги до роботи з метою підвищення ефективності та якості роботи державних адміністрацій. Розглянута теорія включає питання контролю та децентралізації, спрямовані на підтримку якості та встановлення ефективної структури сфери. Остання характеристика – це питання скорочення витрат, що впливає з економічного раціоналізму та намагається зробити використання витрат більш ефективним та вигідним для державного бюджету. Державній службі необхідно встановити чіткі цілі та вимоги до роботи з метою підвищення ефективності та якості роботи державних адміністрацій. Розглянута теорія включає питання контролю та децентралізації, спрямовані на підтримку якості та встановлення ефективної структури сфери. Остання характеристика – це питання скорочення витрат, що впливає з економічного раціоналізму та намагається зробити використання витрат більш ефективним та вигідним для державного бюджету. Державній службі необхідно встановити чіткі цілі та вимоги до роботи з метою підвищення ефективності та якості роботи державних адміністрацій. Розглянута теорія включає питання контролю та децентралізації, спрямовані на підтримку якості та встановлення ефективної структури сфери. Остання характеристика – це питання скорочення витрат, що впливає з економічного раціоналізму та намагається зробити використання витрат більш ефективним та вигідним для державного бюджету.

Нову теорію публічного адміністрування часто критикують, оскільки автори цієї теорії не приділяють достатньої уваги розподілу послуг, що надаються громадськості, та процесу прийняття політики. Крім того, цю теорію часто помилково пов'язують з Новою державною адміністрацією, яка була широко поширена в США у 1960-1970-х роках. Нарешті, Нову теорію публічного адміністрування не можна застосовувати до нинішніх державних адміністрацій, оскільки вона не пропагує послуги, орієнтовані на громадян.

3. Постмодернізм

Постмодерна теорія публічного адміністрування була представлена в рамках політичних та управлінських досліджень. Теорія робить акцент на таких постмодерністських аспектах, як лідерство, ефективність, управління та організація. Центральним елементом постмодерної теорії є прийняття позитивізму та логіки об'єктивної суспільної науки як фундаментальних принципів дослідження публічного адміністрування. Взагалі кажучи, вся постмодерністська теорія тісно переплітається з уявою, творчістю, прагне до взаємозв'язку між реальним та уявним. Дослідники постмодерного підходу до публічного адміністрування роблять акцент на цінностях та етиці.

Гуманістичні та поведінкові школи мислення вплинули на появу та розвиток постмодерної теорії публічного адміністрування. Експерти постмодерного підходу доводять взаємозв'язок між дослідженням публічного адміністрування та експериментом Готорна. Основною метою цього експерименту було виявити, які чинники роблять значний вплив на продуктивність та ефективність праці співробітників (Фредеріксон). В результаті психологи вирішили, що фізичні фактори мають менший вплив на продуктивність, ніж соціальні та економічні аспекти. Фактично, люди беруть до уваги досягнення та успіхи інших, встановлюючи особисті цілі та динаміку роботи. Поведінка та психологія вважалися основоположними елементами розвитку постмодерністської теорії публічного адміністрування.

Загалом, постмодерністська теорія публічного адміністрування доводить, що всі рівні ієрархії публічного адміністрування не можуть бути об'єктивними чи нейтральними, оскільки всі державні службовці також є членами спільноти. Цей аспект може викликати проблеми для ефективного виконання урядових рішень, оскільки державні службовці не можуть бути достатньо зацікавлені у цих ініціативах. Наступна особливість публічного адміністрування з точки зору Постмодерної теорії публічного адміністрування відноситься до критики бюрократичної ієрархії. Вчені, що підтримують цю галузь теорії публічного адміністрування, доводять, що бюрократична система є неефективною організаційною структурою, яку слід

трансформувати, якщо уряд очікує розвитку достатньої виконавчої влади (Фредеріксон). Постмодерні державні адміністрації більш демократичні, адаптовані, ефективно реагуючи на різні соціальні зміни, економічні та політичні обставини. Нарешті, державні адміністрації мають організувати свою роботу на основі принципів співпраці, демократії та консенсусу.

Постмодерну теорію публічного адміністрування критикують, оскільки вона не приділяє достатньої уваги ролі грошей у політиці. Експерти цієї теорії стверджують, що сучасне державне управління зосереджено на грошах та фінансових інтересах людей у політиці. Як наслідок, легітимність та фінанси публічного адміністрування неправильно вважаються, що робить теорію неефективною у сучасних умовах. Підхід також критикується за численні кліше, які використовуються експертами для його пояснення.

Таким чином, в сучасних умовах публічне адміністрування розглядається численними науковцями з метою розробки найбільш ефективної виконавчої системи. Загальну теорію публічного адміністрування можна розділити на три галузі, включаючи класичну теорію публічного адміністрування, нову теорію публічного адміністрування та постмодерністську теорію публічного адміністрування. Характеристики цих теорій змінюються залежно від періоду їх виникнення та елементів сфери, які вважалися фундаментальними. Нарешті, ефективність і можливість повного впровадження однієї теорії в систему публічного адміністрування однієї країни можна оскаржити, оскільки сучасні інститути поєднують в собі риси всіх трьох підходів.

Тема 3. ПУБЛІЧНА СФЕРА – ЄДНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ СФЕР

- 1. Проблема розмежування кордонів державного і приватного.**
- 2. Різноманітність та інтеграція.**
- 3. Проблеми та перспективи подальшого розвитку.**

1. Проблема розмежування кордонів державного і приватного

Багато політичних теорій використовують розмежування державного та приватного для окреслення кордонів між сферою політики та тим, що має обмежуватися особистим виміром. Ойкос і полісом відмінність, яке виникло в Древній Греції, наприклад, на передній план особливості останнього в розмежуванні політичної інстанції, де чоловіки, що займають рівні позиції могли б займатися питаннями держави. З розвитком та інституціоналізацією лібералізму сформувався перелом, в якому приватний вимір, іноді включаючи навіть громадянське суспільство, стає більш цінним, ніж суспільна сфера. Проте навіть у сучасних політичних теоріях ці концепції позбавлені чіткого або однозначного прийняття. Ідеал публічної сфери та її обґрунтування у понятті громадянського суспільства сам по собі вже передбачає напруженість, що передбачає, як і співіснування приватних інтересів, соціальних чи спільних концепцій. Крім того, слід зауважити, що громадянське суспільство може стосуватися як виміру, що є складовою сучасного публічного простору, так і сфери, виключно пов'язаної з ринковою економікою та міжособистісними обмінами.

Величезна різноманітність поглядів виявляє труднощі, з якими стикається відповідь на різні питання, які стають ще складнішими в умовах нових конфліктів та культурних вимог, особливо тих, що ґрунтуються на уявленнях про відмінності. Автори, пов'язані з мультикультуралістськими підходами, заперечують значення концептуалізації "громадськості" та її політичних наслідків через егалітарні та універсальні ідеали, які передбачають стандартизовану систему прав. Вони також ставлять під сумнів поняття публічного простору, що складається з неупереджених суб'єктів, які представляють себе у формі, відмінній від їхньої приватної суб'єктності. Своєю чергою, на карту поставлена необхідність замислитись про неузгодженість ідеалізації публічної сфери, яка може породити консенсус та подолати розбіжності, при цьому остання обмежується "терпимими" приватними сферами. Автори-мультикультуралісти стверджують, що це подолання

відмінностей та інтересів не без проблем і піддається двом важливим критикам. Спочатку, нерівність та форми влади відтворюються у публічних просторах, що роблять проблеми ідеї згоди та вільних дебатів проблематичними. По-друге, неможливо, щоб агенти відмовлялися від власних цінностей та інтересів на благо неупередженого колективного блага. На відміну від гомогенізуючого значення, мультикультуралістичні перспективи передбачають першочергове політичне завдання визнання відмінностей як у приватній, так і у публічній сфері.

Беручи до уваги наголос на важливості відмінності в сучасних політичних дебатах, основною метою цієї статті буде проаналізувати узгодженість теорій, пов'язаних з мультикультуралістськими лініями та їх відповідні нормативні уявлення про публічну та приватну сфери. Незважаючи на розбіжності, що виявляються у їх розумінні, усі теорії ставлять під сумнів можливість подолання відмінностей та віру в нейтралітет публічного простору, що ідеально відображається в організації офіційних політичних інститутів. Такий нейтралітет виглядає недосяжним, враховуючи, що соціальні умови завжди виявляються присутніми в процесах публічної комунікації. Більше того, це розуміння та його припущення про правильну та раціональну форму публічних дебатів уособлює дихотомії, такі як публічно-приватне, емоційно-розумові чи загальноприйняті, які, як правило, приховують той факт, що результати такої взаємодії відображають інтереси певних груп та заняття. Одним з найнеприємніших наслідків цих дихотомій є обмеження "приватного" – і, отже, до питань, які нібито не підлягають оприлюдненню чи політизуванню, -питання, які є важливими для розуміння різних галузей та груп суспільства. Тому егалітарна політика, заснована на понятті асиміляції, означає "включення" груп у процес після того, як останні вже розпочалися – тобто після того, як правила та закономірності, нібито сліпі до відмінностей, були встановлені на користь деяких групи.

Одне з ключових питань стосується меж полікультурної політики стосовно процесів міжгрупової та внутрішньогрупової артикуляції. Зокрема, яким є саме значення поняття «громадськість». Щодо галузі сучасної політичної теорії – незважаючи на інші підходи, особливо на фемінізм, які також

широко аналізували поняття публічного та приватного – внесок, розроблений тут, орієнтований спеціально на проблематизацію нормативних значень мультикультуралізму, які дуже часто виявляють напруженість стосовно їхніх спостережень щодо вимог відмінності.

Інкорпорація двох основних для комунітаризму тем – поставлення під сумнів процесуального розмежування кордонів між приватним та публічним простором та його критика теорії суб'єкта, що підтримує ліберальні тези – була важливо для того, як громадськість осмислюється в мультикультурних підходах, хоча ці дві теоретичні лінії розходяться у важливих аспектах. Різні концепції громадськості, які викликають напруженість, як правило, пов'язані з невизначеною артикуляцією між передумовами відмінності та можливостями соціальної та політичної інтеграції. Наголошуючи на оригінальності критики фіксованих політичних концепцій публічного та приватного, необхідно пам'ятати, що деякі важливі обмежувальні фактори існують для їх теорій. Ці проблеми насамперед впливають з двох джерел. Перше стосується відсутності будь-якого адекватного аналізу меж поступки особливих прав певним групам через наявність культурних аспектів, які можуть стримувати свободу та автономію агентів. По-друге, нейтральність та проблеми з ідеалом універсальності

Для мультикультуралістичного підходу, центральною проблемою розмежування державно-приватного є передумова нейтральності, коли суспільне надбання складають агенти без їх конкретних особливостей. Паралельно ця ідея передбачає, що політичні інститути повинні бути від'єднані від ідентичності своїх громадян, байдужі до того, чи мають суспільні групи здатність відтворювати свої цінності та практику. Таким чином, культурні аспекти розуміються як частина приватної сфери, яку слід терпіти, вільну від втручання будь-якого громадського та політичного органу.

У сучасній політичній теорії публічний простір вимагає не тільки виключення відмінностей та упереджень учасників, а й заздалегідь визначеного контролю за тим, про що можна ефективно дискутувати. Отже, справедливість має пріоритет над індивідуальними уявленнями про добро. Формулювання різниці

між поняттям "політична особа", що ґрунтується на дискусіях щодо справедливості як справедливості та "неінституційної ідентичності", з її різноманітністю цінностей та асоціацій, включає це уявлення про громадськість як поняття структуроване. Інші підходи припускають, що публічні дебати, навіть у дуже множинному соціальному контексті, можуть дати узагальнюючі та неупереджені форми розуміння. Ця можливість проявляється насамперед у сучасних та постконвенціональних суспільствах, які стимулюють рефлексивність їх культурних традицій.

Деякі з мультикультуралістичних аргументів проти теоретизації безсторонності та нейтралітету впливають із дискусії про лібералізм проти комунітаризму, яка розгорнулася в останній чверті ХХ століття. Сформулювалися теорії, які ставили під сумнів ідею нейтралітету, що лежить в основі ліберальної диференціації між публічним і приватним. Оскаржуючи ліберальне розмежування права та концепцій добра, стверджують, що останнє не може бути конституційовано автономно, а лише шляхом способу життя та практики суспільств та спільнот, до яких належать окремі особи. Як наслідок, захист соціокультурних характеристик цих спільнот є виправданим, оскільки вони не можуть бути належним чином захищені правами особистості.

Варто коротко зазначити, як автори називали комунітаристське заперечення позицій нейтралітету в суспільному та політичному просторі та обмеження відмінностей у приватній сфері. Визнаючи соціальне залучення агентів, критикують процедурні підходи, які сприймають суспільство як асоціацію індивідів, окреслених їх уявленнями про благо. Найбільш проблемний ефект цієї атомістичної онтології, полягає в тому, що будь-яке соціально чи політично визначене уявлення про хороше життя стає нелегітимним, а це означає, що межі приватного та публічного просторів розмежовані таким чином, що залишається мало місця для роздуми про поділ суспільних цінностей.

Є три основні критики щодо цього набору ідей. По-перше, вони в основному нежиттєздатні та етноцентричні, враховуючи, що небагато суспільств можуть вижити без соціально схвалених

концепцій добра. По-друге, ці ідеї не вловлюють діалогічної та опосередкованої природи ідентичностей та великої різноманітності уявлень про хороше життя, валоризованих саме тому, що вони породжуються спільними діями та історіями. Вплив цих діалогічних вимірів на публічні простори-це валоризація зв'язків солідарності та патріотизму, які породжують "нас-ідентичності". Нарешті передумова нейтралітету передбачає невизнання меншин та гегемоністичну культуру, яка впроваджує образи неповноцінності стосовно деяких груп.

Ще одна ідея, що викликала хвилі в мультикультуралістичному підході, – це критикатези про перевагу правових концепцій над ідеями добра в "деонтологічному лібералізмі". Особливий акцент приділяється щодо фундаментальних аспектів політичної конфігурації, сформованої принципами незалежності чи нейтралітету. З цієї точки зору, лише коли я керуюся принципами, які не передбачають якихось конкретних цілей, я можу вільно домагатися власних цілей відповідно до подібної свободи для всіх. Тому сьогодні багато хто критикує цю концепцію, що має коріння у Канта, про суб'єкт, наділений автономною та раціональною волею, вільний від чуттєвих та соціальних упереджень. Вимога розташувати себе поза емпіричними непередбаченими ситуаціями створює підстави як для морального закону, так і для публічних дебатів. Саме принцип єдності – у відповідь на невпорядкований потік уявлень та обмеження практичного досвіду – обґрунтовує ідею про перевагу справедливості.

Пріоритет, який приписується справедливості, слід сприймати як умовний, актуальний у суспільствах з високим ступенем індивідуальності та конфлікту, а не абсолютним. В той самий час величезний спектр соціальних інститутів, пов'язаних із поняттями братства та доброзичливості, де справедливість, хоча й діє, не є фундаментальною та незамінною інстанцією. Як приклад – широкий спектр етнічних, релігійних, культурних та мовних спільнот, асоціацій резидентів, студентських та робітничих груп, профспілок та інших асоціацій, які виражають чітко визначені спільні ідентичності та цілі. У цих випадках

справедливість замість того, щоб сприяти моральному вдосконаленню чи доброчесності, може перетворитися на порок, оскільки її передумови універсальності пов'язані з певним типом суб'єкта та набором суспільних відносин, поінформованими конфліктами за дефіцитні блага та різноманітними бажання та інтереси.

Включаючи різні аспекти цієї критики, мультикультуралістичні теорії сперечаються проти ліберальної точки зору про те, що культурну належність або нерівності, пов'язані з ідентичністю, можна адекватно вирішувати за допомогою універсальних та егалітарних прав. Основним питанням, що піддається сумніву, є ідея, що культурні асоціації та відмінності мають бути обмежені приватною сферою, не досягаючи громадського та політичного простору. Увага зосереджується особливо на тому факті, що незамінні урядові рішення щодо таких питань, як мова, освіта та символіка, наприклад, обов'язково розпізнають та відтворюють окремі аспекти етнічних чи національних груп, оцінюючи деякі моральні погляди ціною інших. Отже, всупереч уявленням універсалістських ліберальних підходів,

Одна частина людей оскаржує традиційні моделі політичної інтеграції, які не враховують множинність меншин, знайдених у публічному просторі, та їх різноманітні вимоги. Основною проблемою процедурної моделі є її припущення, що політична система може бути прийнята як легітимна, просто шляхом забезпечення стабільності, що дозволяє цій моделі обійти моральні дебати з різних істотних питань, які замість цього залишаються приватними. Зокрема багато хто описує ідею морально нейтральної та культурно непримусової політики – непроникної для програм, позначених різними концепціями доброго життя – як ілюзію.

Інша частина суспільства, зі свого боку, критикує теорії суб'єкта, які передбачають диференціацію між публічним агентом та індивідом, закладеним у повсякденні стосунки. У цьому випадку здається незв'язаним теза про те, що агенти мають автономію у публічному просторі, поводячись інакше у приватних сферах. Чому особи, які вважають свої особисті цілі безперечними, погодилися б на публічну сферу, засновану на

нейтралітеті та на думках, що перекриваються, чому комунітаристи в особистому житті повинні бути лібералами в політичному житті.

Аналіз протиріччя поняття неупередженого суб'єкта, підкреслює, що трактування всіх питань за допомогою тих самих універсальних моральних правил усуває різноманітність і зводить множинність до одного єдиного значення суб'єктивності. Результат – це своєрідна тоталізуюча мораль, яка, спираючись на уявлення про універсальний розум, породжує дихотомію між неупередженістю та конкретністю, що призводить до відтворення конкретних моделей панування. Ця політична філософія далеко не є неупередженою чи нейтральною, а в кінцевому підсумку відтворює ідеал чоловічого, білого, буржуазного громадянства, визначений дискурсами, прийнятими за відповідні, контрольовані та неемоційні форми поведінки, а також расовими категоріаціями та виключеннями. на економічний клас.

Однак важливо відзначити, що хоча особи, пов'язані з мультикультуралізмом, поділяють критику стандартних задалегідь визначених уявлень про публічне та приватне, а також погоджуються щодо соціального конструювання індивідуальних ідентичностей та вибору, існують деякі фактори, що віддаляють їх від комунітаристських підходів. Незважаючи на те, що ті, хто в конкретних випадках виступає за політику відмінностей, також наголошує на небезпеці фрагментації, спричиненої відсутністю солідарності, симпатії чи взаємодії між місцевими групами, релігійними послідовниками та етнічними меншинами. Відсутність угод та пактів перетворює відносини на канали правових суперечок із суспільством, яке організовує публічні дебати виключно на захист вибіркового прав, які закріплюють антагонізми між сторонами.

Інша модель урбаністичності – з не виключенням демократичних суспільних відносин, що дозволяють усім групам висловлюватись – ідеал спільноти, який передбачає логіку ідентичності. Проблема комунітаризму – у його схильності об'єднувати теми як частину нечіткої ідеології спільних цінностей та практики. Тому комунітаризм в кінцевому підсумку заперечує відмінність і передбачає бажання

перетворити соціальну різноманітність на однорідну та прозору єдність – проєкт, який заперечує основну асиметрію суб'єктів.

Проте меншини чи етнічні групи зазвичай не ставлять під сумнів параметри ліберальної демократії, прагнучи замість цього умов рівності та нової моделі громадянства, що дозволяє культурне пристосування. Їх пропозиція, відмінна від комунітаризму, полягає в тому, щоб поєднати роздуми про права меншин з розвитком свободи та самовизначення, включаючи частину опитування поведінки, інтерналізованої процесами соціалізації. Отже, слід звернути увагу на небезпеку, яку представляє автономія, коли окремі колективні уявлення про добро інституціоналізуються. Тому розрізняють законні вимоги "зовнішнього захисту", які прагнуть до більшої рівності у відносинах між групами та захисту певних практик меншин, та вимоги "внутрішніх обмежень", які, прагнучи розвіяти розбіжності у межах груп приборкати особисті права.

Таким чином, ряд питань віддаляє мультикультуралізм від пропозицій комунітаристів. По-перше, соціальне включення індивідів, хоча воно розглядається обома підходами, розглядається дещо по-різному: в той час як комунітаризм сприймає соціальні цінності та практику як остаточні для окремої особи, мультикультуралістичні автори припускають, що агенти здатні критично оцінити та відірватися від цих соціальних вимірів. Крім того, нам слід відрізнити нормативно-комуністичну пропозицію щодо заохочення суспільних цінностей від мультикультуралістського акценту на валоризації відмінностей та автономії.

2. Різноманітність та інтеграція

Незважаючи на важливість комунітаристської критики ліберальних політичних конфігурацій та передумов, специфіка мультикультуралістичних аргументів чітко виявляється у їхніх концепціях публічного простору та способах побудови політичних форм, що поважають відмінності. Протягом розвитку своїх праць ці автори намагалися відповісти на неодноразову критику щодо потенційно дезагрегованого та суттєвого характеру мультикультуралістичного наголосу на відмінностях ідентичності, що існують між соціальними

групами. Відповіді на ці критичні зауваження, як правило, зосереджувалися на захисті формулювань публічного простору, в якому інтеграція та адаптація складають основні категорії. Однак, незважаючи на те, що ці автори мають різне значення,

Розділ між публічною та приватною сферами можна чіткіше зрозуміти через його поняття "суспільна культура". Ця концепція відноситься до цінностей та спогадів, які поділяють суспільні суб'єкти, а також до загальних інститутів та практики, які знайшли публічні простори. Однак не кожна культура сумісна з культурами суспільства, оскільки останні є продуктом сучасності, включаючи великі соціальні конфігурації, підтримувані державними апаратами. Хоча вони включають спільні мови та інститути, суспільні культури не виявляють однорідних звичаїв та цінностей. Вони радше відображають плюралізм, притаманний сучасному суспільству. Основний аспект, на який слід звернути увагу, полягає в тому, що суспільні культури не піддаються сумніву у претензіях на права мультикультуралістів. Іншими словами, вимоги меншин, особливо іммігрантів, не включають створення нових і окремих суспільних культур, а натомість підкреслюють право зберігати свої особливості у приватному вимірі, закладеному в суспільство, яке поважає різноманітність цінностей та способу життя. Вимога створення суспільств відображається лише серед того, що автор визначає як "національні меншини", населення, включене в процес колонізації чи завоювання.

Отже, приватна сфера є важливою для суспільно-політичної структури. Суспільну культуру слід розуміти насамперед як поле індивідуального вибору і має адаптуватися до різноманітності як спосіб розпалювання автономії соціальних суб'єктів. Метою надання "поліетнічних прав" є не розвиток груп, а розвиток індивідів, що дозволяє їм, колись повністю адаптуватися до гегемоністичної суспільної культури, зробити кращий життєвий вибір, включаючи сумнів у цінностях та традиціях своєї культури походження. Тут ще раз передбачається можливість індивіда визначити своє внутрішнє життя відповідно до цінностей, які вважаються найважливішими. У разі національних меншин надання форм

самоврядування також покращує умови автономії, оскільки зменшує нерівність між представниками різних спільнот.

Таким чином можна відповісти на часту критику на адресу мультикультуралізму, а саме на те, що політика, спрямована на культурні меншини, потенційно обмежує основні права окремих людей, з огляду на існування пригноблюючих культур та традицій. Це підкреслює потенційні конфлікти між валоризацією толерантності та валоризацією автономії, складною проблемою з огляду на існування груп і культур, які не сприймали індивідуальну автономію як безперечний ідеал. У різні моменти автор підкреслює важливість відокремлення «зовнішнього захисту» від «внутрішніх обмежень» та відкидання останніх: «сприяння свободі особистості або особистій автономії, здається, тягне за собою нетерпимість до неліберальних груп» (КИМЛІЦЬКА, 1995, стор. 154). Хоча публічний простір має дозволити встановлення більш егалітарних відносин між меншинами та групами більшості, культурні форми, які стримують автономію, повинні бути неприпустимими, що свідчить про необхідність продумувати не примусові способи втручання шляхом переговорів, стимулів та угод.

Також необхідно реагувати на думку, що політика мультикультуралізму тягне за собою ризик роз'єднання чи навіть розпаду суспільств. Така політика є позитивною, оскільки підтримує публічні дебати на основі спільних проблем та солідарності. Адаптація культурних відмінностей через "диференційоване громадянство" по суті покликана сприяти інклюзії, включаючи голоси меншин у дебатах та соціальних інститутах. Дослідження, яке показало сильну приналежність іммігрантів до їхніх нових країн, особливо у другому чи третьому поколіннях, підкреслює, що немає емпіричних доказів того, що політика мультикультуралізму створює загрозу для стабільності. Потенційні проблеми інтеграції виникають виключно внаслідок політики, спрямованої на національні меншини, які прагнуть до певної форми незалежності. У цих випадках, коли меншини вважають себе окремими націями чи народами, громадська дискусія стає нестабільною внаслідок минулого завоювання територій або порушених угод, що

породжує окремі політичні спільноти. Поступка певного ступеня самоврядування, тим не менш, була б найкращим способом вирішення проблеми, стверджує він, уникаючи ризику будь-якого відхилення вимог, що призведе до поновлення конфліктів або сепаратистських націоналізмів.

Однак однією слабкістю є спроба відстоювати як особливості соціальних груп, так і ширшу суспільну культуру, або те, що вважають за краще називати «процесами побудови нації». Це стає явним, коли звертають увагу на необхідність цінувати основні культурні конфігурації та інституції, яким підкоряються особи. Отже, кожен агент повинен бути пов'язаний з інституціоналізованою культурою, простором, який підтримує його чи її вибір та автономію, тим самим дозволяючи свободу рухатися у межах своєї суспільної культури, дистанціюватися від певних культурних ролей, вибирати, які особливості" культури найбільш варті розвитку і які не мають цінності. Однак у випадках, коли іммігранти, наприклад, намагаються переосмислити національні кордони та встановити якесь самоврядування, Відмова у таких привілеях є законною, враховуючи, що іммігранти, переїжджаючи, обов'язково переривають деякі зв'язки зі своїми країнами походження і тому мають прагнути інтегруватися у нову суспільну культуру, частиною якої вони стали. Існує нормативна передумова про те, що інтеграція врешті-решт відбудеться в поліетнічному контексті, а це означає, що мультикультуралістична політика, коли вона прагне протистояти недолікам, з якими стикаються групи меншин, та невизнанням їхньої практики, насамперед має на меті перехідну адаптацію. Таким чином, інтеграція є двостороннім процесом- вона вимагає, щоб основне суспільство адаптувалося до іммігрантів, так само, як іммігранти повинні адаптуватися до основного.

Але тут виникають різні питання: чому нормативно-політичний напрямок має бути пов'язане з адаптацією та розвитком індивідуальних можливостей вибору? Які конкретні вимоги вказуватимуть на прийнятні та законні форми інтеграції для цього теоретичного підходу? Більш того, чому відмова від інтеграції є нелегітимним способом переоцінки належності?

Чому це не можна розглядати як «зовнішній захист» чи як вираз автономії суб'єктів? Теорія, схоже, містить сумнівне припущення, що суспільні культури з їх історичним розвитком мультикультурних угод та взаємодії перестають стикатися з будь-якими реальними проблемами, на відміну від культур та груп меншин, які іноді можуть не поважати індивідуальну автономію та свободи. Крім того, оскільки автор передбачає типи вимог та публічні дебати, зосереджені обов'язково на інтеграції та адаптації, його теорія має тенденцію послаблювати власну критику мультикультуралізму щодо ідеї універсальності, яка формує більшість ліберальних політичних конфігурацій. Розробка свого нормативний проект валоризації автономії та переробку ліберального проекту в полікультурних контекстах, в кінцевому підсумку відтворює жорсткі уявлення про публічну та приватну сфери, особливо переконання, що особисте включення в культуру дає можливість ідентифікувати досвід та концепції добра як дійсний, так і недійсний. Окрім того, що не вдалося визначити відносини між окремими особами та їхньою культурою соціологічно, натомість поінформована сумнівною передумовою про те, що агент може самостійно оцінювати свою соціальну вставку, ця формула також пропонує нормативний напрям, який має тенденцію виключати з публічного простору ці культури на традиційних та неліберальних моделях суспільних відносин.

Концепція публічної сфери дещо інша, теоретизована на дорадчій основі, особливо в її пізніших творах. Незважаючи на те, що вона висуває подібні нормативні умови, вона висвітлює питання, що має важливі наслідки для політичної сфери. Кожна соціальна чи культурна група має різноманітність, яка не дозволяє однорідно розглядати її, оскільки особи не мають однакових характеристик і навіть іноді навіть відкидають ідентичності, які їм приписуються. Але найважливішим питанням, що визначає це внутрішнє різноманіття, є належність агентів до кількох груп. Неоднорідність суб'єктів сприймається як неминуча і як аспект, який слід визнати політично, кидаючи виклик ідеалам, що уявляють собі чисту і єдину ідентичність.

Відмінності не виникають у атрибутах, які беруть до невблаганної групи позначень. Ідентичності тільки колись

конститууються у відносинах між групами, де індивіди відтворюють моделі подібності та відмінності за допомогою заходів порівняння. Тим не менш, цю відкритую та плинну природу ідентичностей слід розглядати не як перешкоду для дій, а саме як потенційний стимул до публічних дебатів, оскільки вона передбачає обґрунтовані контексти, які спонукають до зміни думок та інтересів. Шок від нової інформації, цінностей та уподобань спонукає до вивчення нового соціального досвіду та зміни попередніх думок, що ґрунтуються на брак знань чи попередніх уявлень. Крім того, і що більш важливо, взаємодія людей з різними точками зору в контекстах, позначених «розумністю», дозволяє поставити під сумнів моделі панування та пригноблення, зберігаючи при цьому характеристики нормативної форми діалогічного розуму.

Панування пов'язане з інститутами, які надають владу лише деяким агентам і перешкоджають політичній участі інших, тим самим позначаючись на самовизначенні деяких груп. Пригнічення передбачає обмежене задоволення основних потреб та невизнання навичок та практики певних агентів та груп, перешкоджаючи їх саморозвитку. Дослідження процесів гноблення виявляє форми «культурного імперіалізму», які не можна звести до нерівностей, створених капіталізмом. Стереотипуючи соціальні групи чи роблячи їх невидимими, домінуючі групи проєктують свої цінності та світогляд як універсалії. Ці утиски вимагають оригінального підходу до правосуддя, тому поєднання питання розповсюдження з боротьбою проти способів нормалізації, особливо тих, які негативно позначають групи через певні категоризації та стереотипи. Справедливість повинна змінюватись у відповідь на вимоги різних груп, що передбачає відмову від ідеалізацій єдності чи загального блага, які насправді лише відтворюють існуючі структури влади та дають можливість політико-культурному перекосу публічних дебатів.

Центральним механізмом, який використовується для стимулювання самовизначення та саморозвитку без руйнування множинності, було б поглиблення дорадчої демократії. Звідси правильний варіант не є ані плюралізм, який інституціоналізує максимальну та егоїстичну спробу

забезпечити дефіцитні активи, ані республіканською концепцією, де громадяни в ідеалі залишають свої соціальні приналежності та зв'язки у пошуках ідеалу загального блага. Замість того, щоб слідувати цим вказівкам, публічний простір має справді включати всі групи, на яких потенційно впливають політичні рішення. Як наслідок, адекватна концепція громадськості не повинна передбачати однорідності чи необхідності досягнення універсальної точки зору: щоб сприяти політиці інклюзії, демократи з участю повинні просувати ідеал гетерогенної громадськості, в якій стоять особи далі з їх відмінностями, визнаними та поважаними, хоча, можливо, і не зовсім зрозумілими іншими.

Основним моментом є те, що суспільний вимір включає досвід та перспективи різноманітних соціальних позицій, що дозволяє поставити під сумнів як критерії нейтральності, так і упередження часткових чи обмежених точок зору. Потрібно висвітлити та оцінити децентровану природу публічної сфери та її відносини з державою за посередництва агентів, розташованих у різних місцевостях та просторах. Різноманітність публічної сфери має відповідати прийняттю множинності, особливо кількох видів спілкування, не завжди раціонально впорядкованих, а іноді дійсно емоційних та дезорганізованих, виражених різними засобами, включаючи різноманітні форми мистецтва. Необхідно, щоб групи та асоціації – самі по собі результат певної організації та формалізації – мали змінити особливості своїх вимог та претензій в образах та проблемах, доступних для інших складових публічного простору, не маючи на увазі відмови від особливості його різноманітних частин. У цьому сенсі сприяння конституюванню широкої та інклюзивної публічної сфери – важливою для запобігання створенню культурних анклавів чи вибіркового сепаратизму – слід доповнити більш обмеженими та «підпорядкованими» суспільними сферами.

Однак, з цієї концепції суспільного надбання виникають дві проблеми. По-перше, хоча прагнення вирішити проблему видається неточним, необхідно досліджувати відносини груп, асоціацій та громадських сфер з державним апаратом. Ці відносини актуалізуються в процесі обговорення обмежень

громадянського суспільства у вирішенні проблем несправедливості. За словами автора, хоча громадянське суспільство відіграє важливу роль у самовизначенні, його сама множинність та відсутність координації не дозволяють йому вирішувати проблеми утиску. У цих випадках держава відіграє фундаментальну роль, стверджує вона, оскільки це єдина інституція, здатна контролювати соціальні та економічні процеси, які породжують більшість випадків утиску. Однак така держава фігурує лише у функціональній ролі моніторингу реалізації державної політики та за необхідності вдається до примусу. Незрозуміло, який тип механізму повинен використовувати державний апарат, саме до інституції, до якої найімовірніше звертаються групи з метою протистояння проблемам розпізнавання. Крім того, цей поворот до держави суперечить різним аспектам визначення деліберативної демократії, в ідеалі незалежному від економічних та державних впливів, перш за все через потенціал пізніших перекосів державної політики, що породжує пасивність агентів та контроль над об'єднання громадянського суспільства.

Інша проблема – найважливіша, яку слід наголосити тут, стосується використання поняття об'єктивності. У цьому випадку незрозуміло, як взаємопов'язані припущення про множинність та консенсус, який потенційно може бути результатом публічних дебатів. Особливо виділяється спроба автора надати нормативні підстави для делібератизму, апелюючи до критичної та рефлексивної здатності проти критики потенційної відсутності угод. Однак, здається непослідовним поєднання нормативного припущення про змістовні та загальнолюдські суспільні позиції з тезою дебатів, що відзначаються соціальною різноманітністю та труднощами досягнення консенсусу.

Відмінності кидають виклик поняттям універсальності, присутнім у більшості сучасних суспільно-політичних конфігурацій. Існує загальна тенденція серед маргіналізованих груп, визнаних нижчими, щоб поставити під сумнів бачення доброго життя, які пронизують суспільні дискусії і які нібито легітимізовані демократичними процесами. Отже, наприклад, жінки обговорюють гендерні відмінності та цінності

раціональності та емоцій; спільнота геїв ставить під сумнів переважаючі уявлення про природу та сексуальність, тоді як чорні люди кидають виклик расизованим баченням та історичним оповідам, які складають ці суспільства. Нав'язування поняття універсальності та публічної сфери дуже часто живиться поширенням обмежувальних національних ідентичностей, які проєктують хибно однозначний образ. Найбільш проблемним наслідком цього процесу є формування суспільства відповідно до цього уявного та розмежування публічних дебатів на псевдоонтологічних підставах. Враховуючи неминучість національних держав, які визначають спільну ідентичність, важливо розвивати уяву про те, що навіть з усіма їхніми обмеженнями та частковостями позитивно ставляться до етнічного, релігійного та культурного різноманіття, що існує на їхніх кордонах.

Визнаючи, що інтеграційні проєкти – теоретично більш чутливі, ніж проєкти асиміляції – прагнуть включити окремих осіб у рамки прав, обов'язків та можливостей, які надають суспільства, автор стверджує, що вони продовжують припускати концепції рівності, що стосуються подібності та однорідності, не розуміючи можливість різниці. Такі моделі відображають односторонні процеси інтеграції, в яких витрати на соціальне включення завжди покривають меншини. Хоча останнім підкреслюється необхідність змінити свої погляди та цінності, немає припущення, що суспільство має адаптувати або змінити свою нормативно-правову базу.

Водночас, однак підкреслюють ідею, що полікультурні суспільства вимагають спільної культури. Саме державна та приватна сфери складають основи цих взаємодій, і ступінь відкритості цих сфер виявляє життєздатність та ступінь інтеграції. Держава відіграє важливу роль у впровадженні прогресивного рівня рівності між групами, створенні належних умов для діалогу, що поважає різноманітність. Публічна сфера, зі свого боку, не повинна передбачати мовні стандарти, форми дискурсу, моделі участі чи незмінні цінності. На думку автора, замість того, щоб породжувати нестабільність чи напруженість, прийняття різноманітності у суспільному вимірі виховує почуття спільної приналежності до суспільства, яке, тим не

менш, здатне зберігати свої відмінності та приймати їх у поміркованій формі: у такому суспільстві єдність та різноманітність не обмежуються відповідно суспільною та приватною сферами, а взаємопроникають і пронизують усі сфери життя. Тому її єдність не формальна та абстрактна, а вбудована та виплекана її різноманітністю. Така система дозволяє виразити емоційну глибину всіх акторів, незалежно від їх групових зв'язків, стимулюючи зв'язки та процеси спільної ідентифікації у широкому суспільстві.

Однак, є неясним щодо «морального договору», що визначає його поняття публічної та спільної приналежності. Водночас, підкреслюючи різноманітність та відмінності сучасних суспільств, він пропонує такий тип дискусії, що в кінцевому підсумку становить "спільну систему прав та обов'язків" з аспектами, подібними до універсальних моделей, нібито нейтральних, які він ставить під сумнів. Обговорюючи роль іммігрантів щодо суспільства часто стверджують, що вони повинні цінувати її цілісність і добробут, поважати її структуру влади та законів і загалом виконувати свої зобов'язання як громадяни. Незважаючи на те, що участь у спільному житті не тягне за собою відмову від приватних культурних просторів, отже, не в змозі чітко визначити межі своєї концепції громадськості або визначити межі цієї асоціації з будь-якою точністю. Можна вирішити напруженість, пропонуючи посередництво між упередженістю особливих відносин та неупередженими критеріями. До останніх належать, наприклад, люди, які віддають частину своїх приватних ресурсів, часу, енергії та послуг іншим і впливають із моральної теорії з сильним раціоналістичним змістом, здатної формувати правила та загальні принципи. Спроби розв'язати цю напруженість стають під загрозу, однак, коли можливість моральності публічних дебатів базуватися на неупередженій рівновазі позицій та претензій. Отже, як і концепція об'єктивності, існує певна відсутність визначення як меж суспільного надбання щодо приватного, так і меж політичної інтеграції в контексті суспільного різноманіття.

Включення теми інтеграції в теорії, розглянуті вище, викликає необхідність більш тонкого вивчення особливостей

мультикультуралістичної системи. З одного боку; важливо відзначити, що хоча мультикультуралістські підходи ніколи не відмовляються від ідеалу просування та утвердження ідентичностей, як підкреслювали інші інтерпретації, коли вони включають мету інтеграції, їх не можна сприймати як теоретичний рух, який прагне виключно до валоризації ідентичностей. З іншого боку, наголос на необхідності соціальної інтеграції не відповідає тезам, які пов'язують такі теорії з простою есенціалізацією або сепаратизмом ідентичностей, що робить, на мою думку, непослідовним уявлення про них як про "політику ідентичності".

Тим не менш, хоча сприяння інтеграції як ціль спрямоване на вирішення деяких критичних зауважень щодо мультикультуралізму за останні роки, я вважаю, що слід надати більший акцент тому факту, що, незважаючи на свою специфіку, ця напруженість демонструє, що її поняття громадськості та соціальної інклюзії залишаються проблематичними. Спроби поєднати відмінність та інтеграцію, очевидно, можуть призвести до дещо розпливчастих нормативних концепцій та напрямів, які також мають тенденцію проблематизувати та підірвати власну критику політичних моделей мультикультуралізму, які залежать від гнітючої універсалізації концепцій та проєктів. По суті, теоретичні припущення про відмінність, а також їх відповідна політика, заснована на утвердженні ідентичностей, здаються несинхронними з формулюваннями публічних просторів, що схиляються до згоди та консенсусу.

Концепції відмінності та інтеграції виявляють як чесноти, так і вади мультикультуралістичних поглядів. Однак, як я хочу показати нижче, є й інші аналітичні та нормативні питання, пов'язані з цією напруженістю, але більш загального характеру, які також вимагають нашої уваги, коли ми звернемося до вивчення мультикультуралістичних взаємозв'язків між суспільною сферою та її конститутивною різноманітністю.

3. Проблеми та перспективи подальшого розвитку

Основним позитивним моментом теорій є переосмислення суспільної сфери таким чином, що не передбачає її зменшення за сучасності. Усі теорії публічного простору сигналізують про

потенціал взаємодії у суспільних сферах, найбільше виділяються теми, пов'язані з неможливістю розуму ефективно виконувати свою роль, загалом відзначаючи, як сучасна громадська думка маніпулюється особливими інтересами. Прагнучи взяти до уваги суспільство, засноване на відмінностях, мультикультуралістичні перспективи відкривають деякі багаті можливості для спостереження та роздумів про нові рухи та стосунки між приватною та публічною сферами. Це дозволяє "нормативне ядро" публічної сфери, яку слід відтворити з її потенціалом відкритості та критики.

Це відшкодування потенціалів суспільного надбання стало можливим завдяки новій формі артикуляції між ним та політичними органами, визнаними як приватні. Отже, важливим чинником могло б стати те, як ці автори пов'язують себе з набагато ширшим набором теорій, які ставлять під сумнів традиційні протистояння між державою та громадянським суспільством, державним та приватним, таким чином, що вони включають важливі, але раніше применшені символічні та культурні питання у свої аналіз політичних процесів. Замість того, щоб відображати нейтральний або неупереджений набір середовищ, суспільну сферу слід розглядати як сферу, пронизану проблемами та вимогами, які раніше не були політизованими, що стосуються деяких основних орієнтацій суспільства. Таким чином, політика відмінностей виражає можливість втручання у символічний порядок, ставлячи під сумнів соціокультурні аспекти, які відтворюють форми панування та утиску, незрівнянні з економічними факторами та класовими поділами, хоча і пов'язані з ними. Теорії, сприятливо пов'язуючі сфери політики та культури, відстоюючи концепції, що висвітлюють включення індивідів у групи та можливість розмірковувати над цим залученням, відкидають фіксовані та негнучкі уявлення про культуру, натомість підкреслюють внутрішнє різноманіття груп та властиві їм трансформації. Таким чином, критика, що ототожнює мультикультуралістичні перспективи з однорідними концепціями культури, здається несправедливою. Зі свого боку,

Однак, незважаючи на оригінальність та продуктивність їхніх підходів, важливо відзначити деякі спільні слабкі сторони,

окрім напруженості між відмінностями та інтеграцією. По-перше, нам потрібно замислитися над самою класифікацією авторів як прихильників однієї теоретичної парадигми. Варто відзначити мінливість позицій щодо результатів публічних дебатів, які варіюються від акценту на спроможності особистого вибору до систематизації неупередженої точки зору. Існують також більш конкретні питання, які розділяють поняття та нормативні аспекти. Одна частина суспільства обмежує свій світогляд іммігрантами та національними меншинами, а інша включає різні категорії у своє уявлення про меншину, частково тому, що вона намагається пов'язати своє визначення політики відмінності зі структурними та розподільчими питаннями. Питання іноземних робітників, чорношкірих чи циганського населення, наприклад, важливі, але краще було б подумати про успішні приклади іммігрантів. Аспект, який найбільш чітко викриває відмінності в їх теоріях, однак, стосується приналежності до ліберальних концепцій, не виражених у тій же формі, зокрема, критикує цей зв'язок, коли ліберальні цінності приймаються як остаточне вирішення проблем меншин та соціокультурних конфліктів. Автор стверджує, що сам лібералізм є культурним артефактом, нав'язаним через гегемонію Заходу та його модель сучасності. Проводячи інший підхід, деліберативізм спрямований не на здатність переглядати концепції доброго життя, а на плюралізацію суспільного простору та трансформацію соціальних форм панування та утиску. Такі варіації відображають різні валіризації та напруженість у мультикультурологічних перспективах, які, з одного боку, сприймають культурні аспекти як надбання, які можуть використовуватися чи викидатись агентами, а з іншого – як фон досвіду та інституцій, які мають бути цінними для їхнього власного існування та суспільне значення.

Незважаючи на ці відмінності, я виділяю два загальних питання, які поділяють теорії, що розглядаються тут, і які, здається, потребують додаткового роз'яснення. Перший стосується проблеми встановлення гарантій проти форм гноблення, коли колективні права надаються групам. Тут варто навести аргумент, хто, висвітлюючи напруженість, що виникає внаслідок зіткнення між універсалістською політикою та

заходами, що ґрунтуються на відмінностях, припускає, що мультикультуралістична перспектива приділяє недостатню увагу відносинам влади всередині груп. Наприклад, у випадку культури, заснованої на домінуванні чоловіків, особливі групові права обмежують можливості та статус жінок. Мультикультуралізм не може задовільно впоратися з тим, що «приватне є політичним» і що конфігурація цього приватного простору безпосередньо впливає на можливості участі у публічній сфері.

Отже, необхідно критично спостерігати за місцями, які соціально та структурно відмежовані в межах культури, що іноді заважає їй представникам досягти особистої автономії. Це спостереження за систематичними умовними факторами ставить під сумнів оптимізм у рефлексивних здібностях агентів, що дозволяє їм покинути групи, коли вони більше не задовольняють їх. Своєю чергою, варто відзначити обмеження диференціації між «зовнішніми засобами захисту» та «внутрішніми обмеженнями» як панацеєю, коли йдеться про визначення законності державної політики щодо культурних груп. Окрім того, що вони не дотримуються прив'язок, які часто обмежують індивідуальні свободи та рефлексивність, ці концепції часто є неоднозначними, оскільки багато вимог, які висуваються групами, не можуть бути чітко визначені з точки зору однієї єдиної категорії: те, що з суто особистої точки зору може здатися обмеженням, з точки зору груп може бути законне право проти зовнішніх форм гноблення.

Надання права на відмінності під виглядом того, що вони є результатом індивідуального вибору, також може стимулювати своєрідне нерелексивне та некритичне прийняття цінностей та переконань соціальних груп. Дійсно, є ймовірність відтворення тих самих проблем, що стосуються часткової толерантності та релятивізму старої парадигми нейтралітету, яку нібито критикують. Тим не менш, багато заходів вживається для протидії цій можливості, пропонуючи контексти для обговорення або виявляючи проблему внутрішніх обмежень та неоднорідності груп, в кінцевому підсумку не повинно бути жодних перешкод для будь-якого попиту, що надходить у публічний простір. Мультикультуралістичний підхід може мало

запропонувати з точки зору вирішення таких питань, як, наприклад, традиційна релігійна група, яка стверджує, що вона піддається дискримінації та нерівному ставленню, оскільки її критика щодо розлучення або питання сексуальності ігноруються. Це не означає, що потрібно знайти якийсь спільний або нейтральний стандарт вирішення конфліктів, але що умовні форми аргументів та роздумів, включаючи їх спроби переконати інших, мають бути присутніми та оцінені у публічних дебатах.

Друге питання, яке вимагає більш чіткого визначення – це нормативний акцент, який мультикультуралістичні автори надають індивідуальним можливостям вибору, тобто, в їхніх теоріях, хоча і по-різному, переважає передумова суверенного суб'єкта, вільного завжди ставити під сумнів і навіть відмовитися від своєї культурної приналежності. Коли передбачається така автономія у публічних просторах та у формах інтеграції, часто недостатня увага приділяється процесам панування, що ґрунтується на нерівному розподілі економічного чи культурного капіталу, присутніх навіть у периферійних суспільних сферах. Гіпотеза про те, що індивіди перебувають у тій чи іншій формі "поза" групами та культурами, частиною яких вони є, обґрунтовує багато політичних позицій щодо відмінностей. В принципі, різноманітність груп поважається, оскільки прагнення зберегти індивідуальну автономію: зрештою, не групи мають автентичність; скоріше, це особи, які конструюють власні ідентичності. Одна найголовніше, що слід підкреслити, це те, що цей онтологічний та нормативний напрям, оскільки він відтворює ліберальні цінності індивідуалізму та автономії, може обмежити публічні дебати на користь певних вузьких суспільних інтересів. Яскравим прикладом є питання релігійної практики меншин. На відміну від етнічних або расових вимог, вони все ще вважаються приватними аспектами, виключеними з суспільних сфер, навіть якщо несправедливість, спричинена релігійною дискримінацією, є сильно присутнім і включає різні форми нерівності. Через це зосередження на питанні індивідуального вибору відносини між правами спеціальної групи та іншими правами залишаються невизначеними,

особливо їх пріоритет щодо інших спільних цінностей та активів, таких як дохід, можливості та потужність.

Акцент на індивідуальній автономії закінчується встановленням дихотомії між особистістю та соціальними групами/меншинами, яка ефективно замінює поділ державного/приватного. Віддаючи перевагу суверенітету суб'єкта і паралельно відстоюючи необхідність визнання групових відмінностей, які окремі особи вважають актуальними інколи схоже, не помічають того факту, що агенти не можуть бути повністю автономними і одночасно бути вбудованими у владні мережі, які підривають частину своєї свободи. Дійсно, це також виявляється тим фактом, що ідентичності не конститууються лише через особисті переваги, а й через суспільно-політичні процеси з безліччю причин, що визначають багато практик та рефлексивну здатність агентів. Хоча гегемоністичні уявлення можна оскаржувати та трансформувати, це не означає, що індивіди завжди усвідомлюють свої соціальні вставки та зв'язки з владою. Такого роду запитання та зміни можуть бути досягнуті лише за допомогою довгострокових процесів, у яких багато соціальних факторів, що виходять за межі індивідуального контролю, стають важливими. Хоча мультикультуралістичні теорії дають оригінальне уявлення про культурне панування між групами, вони, здається, припускають, що коли вони відтворювали дихотомію індивідууму проти груп/культур, архімедова точка, з якої суб'єкти можуть автономно визначати свої власні соціальні орієнтири та зв'язки. Основна небезпека такої дихотомії в політичному плані-це розмежування заздалегідь визначеного результату публічних дебатів, який переходить або до індивідуалізму, або до визнання автономних груп та ідентичностей.

Тема 4. ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК СУБ'ЄКТ ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

- 1. Еволюція громадянського суспільства.**
- 2. Сучасний зміст громадянського суспільства.**
- 3. Інституційна структура громадянського суспільства.**
- 4. Взаємозв'язок громадянського суспільства і держави.**

1. Еволюція громадянського суспільства

Значення терміну “громадянське суспільство” на арені міжнародного розвитку вперше було виражено як однорідна мета між людьми та організаціями, що реалізують різні проекти. Однак історію громадянського суспільства можна записати ще до Грецької імперії, в якій цей термін мав пряме відношення до політичного суспільства. У цей період існували педагоги, відомі як софісти, які почали обговорювати основи політичної філософії через спільну віру, що чесноті можна навчити та розвинути. Ця група мислителів підкреслювала важливість розуміння принципів природного та позитивного права, що врешті-решт сформувало основу демократичної теорії.

Важливо зрозуміти контекстуальні основи, на яких громадянське суспільство виводило його значення і як конотація цього терміну змінювалася протягом історії та впливала на те, як люди уявляють суспільний сектор сьогодні.

Протягом багатьох століть терміни політичне суспільство та громадянське суспільство використовувалися як взаємозамінні вирази, засновані на моральній теорії природного права. Античні мислителі стверджували важливість природного права як стандарту управління людською поведінкою, відіграючи вирішальну роль у визначенні правової влади на основі нормативності. Поєднання природного права з верховенством права створило взаємопов'язану структуру суспільства, яка протягом багатьох років контролювалася буржуазією на основі їх спільних інтересів, що не узгоджувалося з утилітарним поглядом на сталий розвиток суспільства.

Одним з поворотних моментів суспільства почався з проясненням періоду в протягом 18-го століття, коли люди почали пристосовуючись до різних ідеологій. Такий спосіб мислення, в якому суспільство керує власними бажаннями, спрямувало період просвітництва до епохи розладів. Такі постаті, як Томас Гоббс та Джон Локк, повністю змінили спосіб зображення громадянського суспільства. У своїх “Двох трактатах уряду” Локк підкреслює важливість розуміння коріння політичного суспільства для розуміння розвитку громадянського суспільства, завдяки чому він вважав, що природне право продовжує мати різкий вплив на громадянське та політичне суспільство.

Швидкий прогрес у технологіях, комунікаціях та ефективності під час промислової революції дозволив людям мати доступ до численних ресурсів, що сприяло економічному розвитку багатьох регіонів. Ці нові практики змінили політичні та економічні ідеології, що дозволило людям адаптуватися відповідно до їх потреб, що призвело до зростання нерівності внаслідок протекціоністських ідей, які не дозволили суспільству вибрати свій життєвий шлях.

Адам Сміт був одним з перших філософів, які виступили проти протекціоністської ідеї меркантилізму, стверджуючи, що природне право має перевагу над економічними, політичними та соціальними інтересами окремих людей. Сміт вважав, що економічний розвиток буде краще функціонувати без втручання уряду, в якому ринок координує економічну діяльність суспільства і де національна економіка посилюється вільною торгівлею, а не меркантилізмом. Сміт пояснює важливість зменшення ролі держави над окремими людьми, щоб дозволити їм спеціалізуватися на певних видах діяльності, що сприятиме підвищенню їх талантів, а отже, набути нових навиків. Роль держави над суспільствами з часом різко змінюється, пристосовуючись до інтересів суспільства, що призвело до постійного зростання кількості людей, які ставлять під сумнів найкращі практики, які слід впровадити для розвитку “утопічного” стану душі. Постійне тертя дало нам дві найсмертоносніші війни в історії людства; повністю формуючи світовий потік і змушуючи окремих людей усвідомити

важливість миру, важливість розуміння кількох філософій, що ґрунтуються на різноманітних інтересах, і важливість співпраці для повного розвитку унікального суспільства.

У своїй промові про переобрання у 2012 році президент Барак Обама наголосив на важливості розвитку у майбутньому у співпраці з будь-якою партією, заявивши: “Як це відбувається протягом більше двох століть, прогрес прийде як раз і починається. Це не завжди пряма лінія. Це не завжди плавний шлях. Саме по собі визнання того, що у нас є спільні надії та мрії, не покінчить із заторками, не вирішить усіх наших проблем або не замінить кропітку роботу з досягнення консенсусу та досягнення важких компромісів, необхідних для просування цієї країни вперед. Але ця спільна зв’язок – ось з чого ми повинні почати”. Буде все важче забезпечити, щоб приватний, державний та соціальний сектори могли створити високий рівень позитивного, сталого впливу по всьому світу.

Перманентність конвергенції висвітлює шляхи, за допомогою яких приватний, громадський та соціальний сектори створюють стійкі рішення для сприяння суспільному прогресу, і вказує на те, що вони наближаються до нового ландшафту міжнародного розвитку, який поєднує методи бізнесу з суспільною метою. Таким чином, з’являються нові гібридні організації з моделями для вирішення суспільних викликів, які поєднують життєздатні, стійкі стратегії з усіх трьох секторів – ефективно створюючи четвертий сектор.

2. Сучасний зміст громадянського суспільства

За даними Світового банку: «Громадянське суспільство ... відноситься до широкого кола організацій: громадських груп, неурядових організацій [неурядових організацій], профспілок, груп корінного населення, благодійних організацій, релігійних організацій, професійних асоціацій та фондів».

Цей термін став популярним у політичних та економічних дискусіях у 1980-х роках, коли його почали ототожнювати з недержавними рухами, які кидали виклик авторитарним режимам, особливо в Центральній та Східній Європі та Латинській Америці.

Під час мобілізації громадянське суспільство, яке іноді називають “третім сектором” (після уряду та комерції), має право впливати на дії обраних політиків та підприємств. Але природа громадянського суспільства – те, що воно таке і що робить – розвивається у відповідь як на технологічний розвиток, так і на окремі зміни в суспільстві.

Важко підрахувати, наскільки великий сектор у всьому світі. Однак одне дослідження показує, що НУО у 40 країнах складають 2,2 трлн доларів операційних витрат. Ця цифра більша за валовий внутрішній продукт усіх країн, крім шести. Для порівняння масштабів галузі з країнами науковці описали її як “волонтерську землю”. На цій землі також працює близько 54 мільйонів працівників, що мають еквівалент повної зайнятості, а глобальна кількість волонтерів складає понад 350 мільйонів.

Клаус Шваб, засновник та виконавчий голова Всесвітнього економічного форуму, писав у передмові до звіту 2013 року “Майбутня роль громадянського суспільства”: “НУО, лідери праці, релігійні організації, релігійні лідери та інші представники громадянського суспільства грають критичну роль та різноманітний набір ролей у суспільному розвитку. За останні два десятиліття ці ролі змінилися зі зміною зовнішнього середовища громадянського суспільства”.

Він додав, що “знову з’явився акцент на суттєвий внесок громадянського суспільства у стійку глобальну систему поряд з урядом та бізнесом”.

У доповіді додається: “Визначення змінюються, оскільки визнається, що громадянське суспільство охоплює набагато більше, ніж просто сектор, в якому панує спільнота НУО: сьогодні громадянське суспільство включає все ширший і більш активний спектр організованих та неорганізованих груп, як нові суб’єкти громадянського суспільства стирають кордони між секторами та експериментують з новими організаційними формами, як онлайн, так і поза ним”.

У ньому перераховані деякі види діяльності, якими займаються організації громадянського суспільства, щоб продемонструвати, чому уряди часто прихильні ним в одному випадку та ганьблять їх в іншому.

3. Інституційна структура громадянського суспільства

Інституційна структура громадянського суспільства включає: притягнення інституцій до відповідальності та сприяння прозорості; підвищення обізнаності про суспільні проблеми; надання послуг для задоволення потреб у сфері освіти, охорони здоров'я, продовольства та безпеки; впровадження ліквідації наслідків стихійного лиха, готовності та реагування на надзвичайні ситуації; застосування експертних знань та досвіду для формування політики та стратегії; надання влади маргіналам; та заохочення залучення громадян.

Приклади відомих організацій громадянського суспільства включають Amnesty International, Міжнародну конфедерацію профспілок, Всесвітній фонд охорони природи (WWF), Грінпіс та Датську раду у справах біженців (DRC).

Історія того, чому деякі з цих організацій були засновані, дає певне уявлення про їх мотиви та сенс існування. Наприклад, ДРК – це гуманітарна некомерційна організація, що виникла після спустошення Другої світової війни та європейської кризи біженців, спровокованої радянським вторгненням до Угорщини 1956 р. Вона надає допомогу біженцям, переміщеним особам та їх приймають громади у зонах конфлікту по всьому світу.

Групи громадянського суспільства стають все більш підкованими, оскільки вони використовують платформи соціальних медіа та формати, такі як відео та подкасти, для підвищення обізнаності про свої причини та благодійні пожертви.

Але вони також використовують технології способами, які мають більш безпосереднє відношення до підвищення ефективності їх роботи. Правозахисна група Amnesty International, наприклад, експериментує із формою штучного інтелекту, відомою як машинне навчання, щоб побачити, який вплив вона може мати в таких сферах, як поліція, кримінальне правосуддя, розробка автономної зброї та її можливий вплив на наші права на працювати і заробляти на життя.

WWF, з іншого боку, використовує технологію повітряних безпілотників, пристрої для відстеження тварин та інфрачервоні камери у своїй боротьбі з незаконним браконьєрством видів, що знаходяться під загрозою зникнення.

Інші розробили нові партнерські відносини, наприклад, з ЮНІСЕФ, щоб створити програмне забезпечення для ботів для взаємодії з молоддю на платформах соціальних медіа. Бот U-Report ЮНІСЕФ-це безкоштовний інструмент соціального моніторингу SMS. Він оцінює, як молодь ставиться до важливих питань, на основі відповідей на опитування SMS та оповіщення.

У 2015 році, співпрацюючи з урядовими міністерствами Ліберії, U-Report допоміг розкрити скандал, у якому виявилось, що вчителі експлуатують дітей, присуджуючи оцінки та оцінки в обмін на секс. Менш ніж за 24 години 13 000 людей відповіли, їм було надано консультації та лінію підтримки.

Люди часто задаються питанням, хто може брати участь у “громадянському суспільстві”. Для тих, хто живе в демократичних країнах, відповідь – ми всі.

Епоха соціальних медіа, великих даних, аналітики та штучного інтелекту, ймовірно, надасть подальший поштовх групам та організаціям, які ведуть кампанію з таких питань, як громадянські свободи, кращі системи освіти та боротьба зі зміною клімату або збирають гроші на боротьбу з хворобами.

Здатність викликати занепокоєння, впливати на урядову політику та створювати змістовний діалог між політиками та громадськістю не буде відмовлено легковажно. Завдяки технологіям більшість із нас, як ніколи раніше, можуть інформувати наші уряди про те, що, на нашу думку, не так зі світом – і що є правильним.

4. Взаємозв’язок громадянського суспільства і держави

Громадяни мають все більші очікування від державних послуг. Ось чому державні органи повинні постійно працювати над удосконаленням своїх послуг, наприклад, шляхом гармонізації правил та процедур. Щоб підвищити задоволеність громадян державним управлінням, усі органи державної влади повинні дотримуватися ряду вказівок:

- Кодекс належного державного управління. Виконавчі органи всіх органів державної влади повинні дотримуватися Кодексу належного державного управління. У Кодексі, наприклад, прописано, як повинні поводитися органи виконавчої влади та державні службовці у відносинах з

приватними громадянами, підприємствами та іншими державними органами.

- Несвоєчасне прийняття рішень (про сплату пені та заяву про перегляд). У деяких випадках громадяни повинні мати право на отримання пені, якщо державний орган витрачає занадто багато часу на прийняття рішення про заяву чи повідомлення про заперечення.

- Хартії якості. Якісні статuti визначають те, що люди можуть очікувати від органів державної влади. Кожна державна влада дотримується їх по своєму.

Громадяни можуть притягнути державну владу до відповідальності, якщо вони незадоволені послугами, які вона надає. Офіс Національного омбудсмена отримує скарги на органи державної влади. Офіс як незалежний та неупереджений орган розглядає всілякі скарги щодо майже всіх органів державної влади. Типові скарги включають несвоєчасне опрацювання листів чи заяв, невідповідь на повідомлення заявників та неправильне застосування законодавчих норм.

Тема 5. ЗАКОНИ ТА ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

- 1. Базові принципи публічного адміністрування.**
- 2. Класичний підхід до принципів публічного адміністрування.**
- 3. Вплив інкременталізму на модифікацію принципів публічного адміністрування.**
- 4. Підхід державної політики як нова концепція принципів.**

1. Базові принципи публічного адміністрування

Протягом ХХ століття вивчення та практика публічного адміністрування були, по суті, прагматичними та нормативними, а не теоретичними та безцінними. Це може пояснити, чому публічне адміністрування, на відміну від деяких суспільних наук, розвивалося без особливої турботи щодо всеосяжної теорії. Лише в середині 20-го століття та розповсюдження теорії бюрократії німецького соціолога Макса Вебера виник великий інтерес до

теорії публічного адміністрування. Більшість наступних бюрократичних теорій були адресовані приватному сектору, і було мало зусиль, щоб пов'язати організацію з політичною теорією.

Видатним принципом публічного адміністрування була економічність та ефективність – тобто надання державних послуг за мінімальну вартість. Зазвичай це було заявленою метою адміністративної реформи. Незважаючи на зростаючу стурбованість з приводу інших видів цінностей, таких як чутливість до суспільних потреб, справедливість і рівне ставлення, а також участь громадян у прийнятті урядових рішень, – ефективність залишається головною метою.

Дбаючи про ефективність та вдосконалення, публічне адміністрування часто зосереджувалося на питаннях формальної організації. Загалом вважається, що адміністративні проблеми можна хоча б частково виправити шляхом реорганізації. Багато організаційних принципів походять від військових, деякі – від приватного бізнесу. Вони включають, наприклад: (1) організацію департаментів, міністерств та агентств на основі спільних або тісно пов'язаних цілей, (2) групування подібних заходів в окремих підрозділах, (3) прирівнювання відповідальності до повноважень, (4) забезпечення єдності команда (лише один керівник для кожної групи працівників), (5) обмеження кількості підлеглих, що звітують перед одним керівником, (6) диференціація лінійна (оперативна або цільова) діяльність, пов'язана з персоналом (дорадча, консультативна або допоміжна), (7) із застосуванням принципу управління за винятком (лише незвичайна проблема чи випадок виводиться на перше місце), і (8) наявність чіткої ланцюжок управління вниз і відповідальності вгору.

Деякі критики стверджують, що ці та інші принципи публічного адміністрування є корисними лише як приблизні критерії для даних організаційних ситуацій. Вони вважають, що організаційні проблеми різняться і що застосування правил до різних ситуацій також різняться. Тим не менш, і незважаючи на набагато складніший аналіз організаційної поведінки в наступні десятиліття, такі принципи, як перераховані вище, продовжують діяти.

Державна адміністрація також наголосила на персоналі. У більшості країн адміністративна реформа передбачає реформу державної служби. Історично напрямком полягав у напрямку "меритократія" – найкраща особа для кожної роботи, конкурсні іспити для вступу, а також відбір та просування на основі заслуг. Все більше уваги приділяється іншим факторам, крім інтелектуальних заслуг, включаючи особисте ставлення, стимули, особистість, особисті стосунки та колективні переговори.

Крім того, бюджет розробився як основний інструмент планування майбутніх програм, вирішення пріоритетів, управління поточними програмами, зв'язок виконавчої влади із законодавчою владою та розвиток контролю та підзвітності. Конкурс за контроль над бюджетами, особливо у західному світі, розпочався століттями тому і часом був основним стосунком між монархами та їх підданими. Сучасна система виконавчого бюджету, в якій виконавча влада рекомендує, законодавчий орган привласнює, а виконавча влада контролює витрати, що виникли у Великобританії XIX століття. У Сполучених Штатах протягом 20-го століття бюджет став основним засобом законодавчого нагляду за адміністрацією, виконавчого контролю департаментів та відомчого контролю за підпорядкованими програмами. Вона взяла на себе подібну роль у багатьох країнах світу, що розвиваються.

2. Класичний підхід до принципів публічного адміністрування

Класичний підхід до публічного адміністрування, описаний вище, ймовірно, досяг найбільшого розвитку в США у 30-х роках минулого століття, хоча з того часу завдяки освітнім та навчальним програмам, технічній допомозі та роботі міжнародних організацій він також став стандартною доктриною у багатьох країнах. Однак деяким його елементам чинили опір уряди з британськими або континентально-правовими перспективами, і навіть протягом 1930-х років це було оскаржено з кількох сторін. З тих пір вивчення предмета значно розвинулося.

Ортодоксальна доктрина спиралася на те, що адміністрація – це лише реалізація громадськістю політики, визначеної іншими.

Відповідно до цієї точки зору, адміністратори повинні прагнути до максимальної ефективності, але в іншому випадку повинні бути нейтральними щодо цінностей та цілей. Під час Великої депресії 1930-х років, а тим більше під час Другої світової війни, однак, стає все більш очевидним, що багато нової політики зароджується всередині адміністрації, що політика та ціннісні судження є неявними у більшості важливих адміністративних рішень, що багато адміністративних службовців не працювали ні над чим, крім політики, і що, оскільки державна політика була суперечливою, така робота неминуче залучала адміністраторів до політики. Передбачувана незалежність адміністрації від політики та політики вважалася ілюзорною. Таким чином, починаючи з 1930-х років зростає стурбованість формуванням політики та розробкою методів вдосконалення політичних рішень. Хоча багато хто вважає концепцію безцінної, нейтральної адміністрації непридатною, повністю задовільної заміни не було запропоновано. Як забезпечити прийняття відповідальних та чуйних політичних рішень адміністраторами країни та як узгодити свою роботу з політикою політично обраних чи призначених посадових осіб, залишається ключовою проблемою,

Завдяки зусиллям уряду по боротьбі з депресією були введені нові інформаційні засоби, включаючи облік національного доходу та перевірку валового національного продукту як основного показника економічного здоров'я. Застосовані прийоми фіскальної та монетарної політики стали відомими спеціалізаціями публічного адміністрування. Економісти займають ключові посади в адміністраціях більшості країн, а багато інших адміністраторів повинні мати хоча б елементарні знання про економічні наслідки діяльності уряду. Франція, Швеція та інші скандинавські країни, Великобританія та США були одними з лідерів у розробці методів економічного планування. Таке планування стало домінуючою проблемою публічного адміністрування у багатьох країнах, що розвиваються.

3. Вплив інкременталізму на модифікацію принципів публічного адміністрування

У міру зростання економічного та соціального втручання урядів обмеження «інкременталізму» як практики публічного

адміністрування ставали все більш очевидними. Інкременталізм – це тенденція уряду возитися з політиками, а не ставити під сумнів цінність їх продовження. Було введено ряд прийомів для прийняття рішень більш раціональними. Одним з таких методів, що широко застосовується, є аналіз витрат та вигод. Це передбачає визначення, кількісну оцінку та порівняння витрат та переваг альтернативних пропозицій. Іншою, менш вдалою, технікою була Система планування, програмування та бюджетування (PPBS), запроваджена в Міністерстві оборони США у 1961 р. Та розповсюджена до федерального бюджету у 1965 р. Відповідно до PPBS, необхідно визначити цілі урядових програм, а потім альтернативні засоби їх досягнення. Цілі слід порівнювати відповідно до їх витрат та переваг. На практиці, СППБ зробив невелике розходження в федеральному бюджеті, почасти тому, що цілі урядових програм були важко визначити, почасти тому, що всеосяжним оцінювання зайняло занадто багато часу. PPBS був відмовлений у 1971 році, і подібні спроби, такі як «Управління цілями» та «Бюджетування на нульовій основі», запроваджені у 1970-х роках, були однаково нетривалими та неефективними. Подібні схеми в Західній Європі, такі як метод під назвою «раціоналізація бюджетного вибору», запровадженій у Франції наприкінці 1960-х років, і так званий аналіз та огляд програм у Великій Британії в 1970-х роках, також виявилися невдалими.

Кількісне економічне вимірювання є корисним до певного моменту, але цінність людського життя, свобода від хвороб і болю, безпека на вулицях, чисте повітря та можливість досягнення досягнень важко виміряти у грошовому вираженні. Таким чином, публічне адміністрування все більше піклується про розробку кращих соціальних показників, кількісних та якісних – тобто кращих показників впливу державних програм та нових методів соціального аналізу.

Інший розвиток подій – це збільшення уваги людини відносини. Це виникло у 30-х роках минулого століття, коли те, що стало відомим як дослідження Готорн, за участю працівників та керівництва промислового заводу поблизу Чикаго, виявило важливість продуктивності соціальної чи неформальної

організації, хорошого спілкування, індивідуальної та групової поведінки та ставлення (як відмінні від схильностей).

Усвідомлення важливості людських відносин вплинуло на поведінку публічного адміністрування. Багато проблемних аспектів управління (ієрархія, директивне керівництво, встановлені обов'язки, ставлення до працівників як до безособових “одиниць” виробництва та грошові стимули) були поставлені під сумнів.

До кінця 1930-х років підхід до людських відносин переросло у концепцію, відому як «розвиток організації». Його основною метою було змінити ставлення, цінності та структуру організацій, щоб вони могли задовольнити нові вимоги. Підготовлені консультанти, як правило, за межами організації, проводили інтенсивні опитування вищого та молодшого персоналу, а також проводилися тренінги щодо чутливості та конфронтації. На відміну від раціоналістичного підходу PPBS, розвиток організації підкреслював ідентифікацію особистих з організаційними цілями, «самоактуалізацію» працівників та менеджерів, ефективне міжособистісне спілкування та широку участь у прийнятті рішень. Його пряме використання у державних органах було обмеженим і не завжди було успішним, але воно мало значний непрямий вплив на адміністраторів.

Ще одним сучасним рухом у сфері публічного адміністрування стала більша участь громадян у владі. Протягом 1950-х та 60-х років це стимулювалося зростаючим відчуттям, що уряди не відповідають потребам своїх громадян, особливо груп меншин та бідних. У 1960-х роках було розпочато різноманітні експерименти із залученням громадян або їх представників до прийняття урядових рішень. Вони передбачали делегування прийняття рішень від центральних до місцевих офісів, а на місцевому рівні – розподіл повноважень із групами громадян.

4. Підхід державної політики як нова концепція принципів

З початку 1970-х років посилення аналізу того, як державна політика впливає на громадськість, призвело до появи концепції під назвою «підхід державної політики» до управління. Тут досліджується, наскільки кожен етап у розробці та реалізації

політики впливає на загальну форму та вплив політики. Відповідно до концепції, спосіб задуму проблеми в першу чергу впливає на спектр розглянутих засобів правового захисту. Характер процесу прийняття рішень може визначати, чи є крок дії лише поступовим або дійсно радикальним. Дійсно, стверджується, що природа процесу прийняття рішення формує результат самого рішення, особливо коли в процесі домінує потужна група інтересів. Більше того, готовність уряду оцінювати програми та змінювати їх у разі необхідності впливає на результат. Багато прихильників підходу до державної політики розглядають цю концепцію як важливий інструмент для побудови знань, на яких можна спиратися на рекомендації.

До Другої світової війни між націями ідеї щодо публічного адміністрування були відносно незначними. Однак уже в 1910 році професійна організація був створений Міжнародний інститут адміністративних наук. Спочатку до його складу входили переважно вчені та практики адміністративного права в країнах континентальної Європи. До кінця 1980-х років до МІНС увійшли близько 70 країн. Його трирічні конгреси охоплювали всі аспекти галузі.

З тих пір Інтерес Другої світової війни до адміністративних систем зростає, що спричинилося необхідністю співпраці під час війни, утворенням міжнародних організацій, окупацією завойованих держав та адмініструванням програм відновлення економіки в Європі та Східній Азії, а також програми допомоги країнам, що розвиваються. Одним із побічних продуктів програм допомоги стало нове розуміння того, наскільки ефективне управління має вирішальне значення для національного розвитку. Також стало очевидним, як парафіяльні та культурні стилі публічного адміністрування часто залишаються в окремих країнах.

Ще одним наслідком цього міжнародного спілкування та обміну досвідом стало усвідомлення того, що розвиток не є виключним для так званих слаборозвинених країн. Усі країни продовжували розвиватися, і публічне адміністрування все частіше сприймалося як адміністрація запланованих змін у суспільствах, які самі зазнали швидких змін, а не всіх запланованих. Чи не уряд більше не було просто хранитель світу і

постачальником основних послуг: у постіндустріальній епосі уряд стало головним новатором, що визначає соціально-економічних пріоритетів, і підприємцем в великому масштабі. Практично по кожній значній проблемі чи виклику – від безробіття до чистого повітря – люди зверталися до уряду за рішеннями чи допомогою. Завдання планування, організації, координації, управління та оцінки сучасного уряду також стали приголомшливими як у вимірі, так і у важливості.

Одним з ключових елементів підходу державної політики є освіта і навчання. Європейські університети традиційно випускають адміністративних юристів для своїх урядів, але лише юридичні навички навряд чи є достатніми для вирішення сучасних проблем. Американські університети розпочали аспірантуру на початку 20-го століття, а до кінця 1980-х років було більше 300 університетських програм публічного адміністрування. Тим не менш, дуже мало вчених та інших спеціалістів, які стають адміністраторами у своїх галузях, відвідують такі програми.

Програми навчання особливо процвітали з часів Другої світової війни, багато з них за державної допомоги. Деякі приєднані до університетів. При встановленні Національна школа адміністрації, як одна з реформ державної служби у 1946-1947 рр., Франція надала широкий курс для призовників на вищу державну службу. Лише у 1969 році Британія створила Коледж державної служби при новому Департаменті державної служби. У 1960 р. У США уряд запровадив різноманітні освітні та тренінгові програми, включаючи Федеральний виконавчий інститут та центри виконавчих семінарів. З тих пір багато менш розвинених країн створили центри підготовки державних адміністраторів.

Список рекомендованої літератури

1. Acemoglu D., Robinson J. A. Economic Origins of Dictatorship and Democracy. Cambridge : Cambridge University Press, 2006. 416 p.

2. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності. К. : Наш формат, 2016. 400 с.

3. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. К. : КНУКіМ, 2016. 167 с.

4. Вступ до публічного адміністрування : навч. посіб. Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 382 с.

5. Державне управління : підручник / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна ; за ред. А.Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.

6. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К. О. Ващенко (заст.голови), Ю. П. Сурмін [та ін.]. Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.

7. Євтушенко О. Н. Основи теорії публічного адміністрування. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.

8. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: Електронний навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2018. 278 с.

9. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М. : Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 180 с.

10. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

11. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування». Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с.

Розділ 4. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни.
2. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.
3. Критерії ефективного самоменеджменту.
4. Саморозвиток особистості менеджера.
5. Професійне та посадове зростання. Планування ділової кар'єри менеджера.

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни

Дисципліна «Самоменеджмент» забезпечує у визначальній мірі якісну підготовку спеціалістів з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю. Наука про самоуправління є сучасною економічною наукою, яка покликана забезпечувати розвиток ефективного системного мислення керівника з метою оптимального, раціонального використання власного робочого часу і часу підлеглих працівників для покращення як власної роботи, так і роботи всього колективу.

Мета навчальної дисципліни: оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» забезпечує опанування таких загальних компетентностей, як знання та розуміння предметної галузі та розуміння професійної діяльності, здатність до адаптації та дії в новій ситуації, здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку

предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя, здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Вивчення дисципліни «Самоменеджмент» забезпечує опанування таких фахових компетентностей, як здатність діяти соціально відповідально і свідомо використовуючи сучасні знання при формуванні лідерських якостей та поведінкових навичок для ефективного планування діяльності організації та урваління часом.

Результатом вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного саморозвитку, самовдосконалення та тайм-менеджменту.

Унаслідок вивчення курсу студенти повинні знати:

біосоціальні й духовні основи самоуправління своєю життєдіяльністю і діяльністю;

- психофізіологічні резерви людини;
- закони, що управляють людиною, і механізм їхньої дії;
- технологію стратегічного і повсякденного самоменеджменту;
- засоби реалізації функцій самоменеджменту (техніки, технології, методи, прийоми);
- основи теорії і практики боротьби;
- особливості самоменеджменту, де кар'єра є метою.

Унаслідок вивчення курсу студенти повинні вміти:

• здійснювати стратегічне і повсякденне планування життя;

• застосовувати засоби самоменеджменту (техніки, технології, методи, прийоми і т. ін.) під час розв'язання функціональних завдань;

• застосовувати знання і навички самоменеджменту для досягнення життєвих цілей;

• використовувати основні методики тайм-менеджменту;

• використовувати методикку процесу влаштування на роботу;

- визначати сильні та слабкі сторони свого типу особистості;
- визначати адаптивну поведінку менеджера та його механізмів;
- визначити ознаки, природу та наслідки стресу;
- оцінити рівень власних здібностей до самоуправління.

2. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту

Сутність управління полягає в координуванні роботи інших людей. Основна мета управління – створення необхідних умов для реалізації завдань організації, координація й узгодження спільної діяльності працівників для досягнення конкретних запланованих результатів. Але не всякий вплив людини на предмети навколишнього середовища і людей є управлінням. Про управління можна говорити тільки в тому випадку, коли невеликий за зусиллями і витраченою енергією вплив породжує значний, відчутний результат. Як правило, управління має на меті внести упорядкованість у певний процес, організувати спільну діяльність людей шляхом узгодження і координації їхніх зусиль.

Бути організованим, незалежно від того, чи стосується це навколишнього простору або вашого часу, – означає бути підготовленим, відчувати себе зібраним, володіти ситуацією, бути готовим використовувати всі наявні можливості і впоратися з будь-якими сюрпризами і несподіванками, які життя створює на вашому шляху. Ми живемо в складному світі, який повний безмежних можливостей і швидко розвивається.

Актуальність самоменеджменту визначається тим, що багато керівників, управляючи тими або іншими суб'єктами, недостатньо проявляють організованість, обов'язковість, не вміють раціонально використовувати робочий час. Особливо це стосується молодих менеджерів і управлінців. Від того яка у них буде самоорганізованість, багато в чому залежатиме і успіх у кар'єрі.

Самоменеджмент – перш за все це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому

сенсі слова – в часі, просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Багато менеджерів занадто орієнтовані на процес діяльності, а не на його результати. При такому підході вони вважають за ліпше: правильно робити справи замість того, щоб робити правильні справи; розв'язувати проблеми замість того, щоб створити творчі альтернативи; зберегти кошти замість того, щоб оптимізувати використання коштів; виконати обов'язок замість того, щоб домагатися результатів; зменшувати витрати замість того, щоб підвищувати прибуток. Багато науковців приділяли увагу організації роботи, а отже, і само – менеджменту, тому можна виділити такі основні концепції самоменеджменту:

1. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта.

Л. Зайверт цілком обґрунтовано нагадує про те, що поліпшувати своє життя необхідно з самого себе. «Зміни себе – і ти зміниш світ навколо себе». Замість того, щоб змінювати обставини, які ми і так не в змозі змінити, потрібно змінити своє ставлення до них.

Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій охоплює шість фаз:

1. Постановка мети – аналіз і формування особистих цілей;
2. Планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
3. Прийняття рішень у конкретних справах;
4. Організація і реалізація – складання розпорядку дня і організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань;
5. Контроль – самоконтроль і контроль разом (у разі необхідності – коригування цілей);

6. Інформація і комунікація – фаза, властива певною мірою всім функціям, як і комунікація, і обмін інформацією необхідні на всіх фазах самоменеджменту.

Отже, Л. Зайверт пропонує контролювати час шляхом складання планів роботи, де кожному виду діяльності потрібно приділяти місце, вказавши тимчасовий інтервал, тобто визначивши, яку частку вільного часу, за допомогою якого можна навчитися контролювати себе і контролювати виконання щоденних завдань.

2. Концепція особистісних обмежень М.Вудкока і Д.Френсіса.

М.Вудкок і Д.Френсіс на підставі проведеного дослідження виділяють одинадцять чинників, які впливатимуть на управлінську діяльність у найближчі десятиліття:

1. Стреси, тиск і невизначеність все більше присутні в більшості форм життя організацій. Тому від умілих менеджерів потрібна здатність ефективно управляти собою і своїм часом.

2. Ерозія традиційних цінностей привела до серйозного розладу особистих переконань і цінностей. Тому від сучасних менеджерів потрібна здатність прояснити свої особисті цінності.

3. Є широка можливість вибору. Тому менеджерам потрібно чітко визначити як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі.

4. Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, потрібні сучасному керівникові. Тому кожен менеджер повинен сам підтримувати постійне власне зростання і розвиток.

5. Проблем стає все більше, і вони все складніші, тоді як засоби їх рішення – часто більш обмежені. Тому здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно стає все більш важливою частиною управлінських навиків.

6. Постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси і прибутковість робить необхідним висунення нових ідей і постійне пристосування. Тому керівники повинні бути винахідливі і здатні гнучко реагувати на зміну ситуації.

7. Традиційним ієрархічним відносинам важко. Тому ефективно управління закликає до використання навиків впливу на оточуючих, не удаючись до прямих наказів.

8. Багато традиційних шкіл і методи управління вичерпали свої можливості і не відповідають викликам сьогодення і майбутнього. Тому потрібні нові, найсучасніші управлінські прийоми, і багато менеджерів повинні освоїти інші підходи відносно своїх підлеглих.

9. Великі витрати і труднощі пов'язані нині з використанням найнятих робітників. Тому від кожного керівника потрібне вміліше використання людських ресурсів.

10. Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навиків, розвитку нових підходів і боротьби з можливістю власного «застарівання». Тому менеджерам потрібне уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів і освоєнні практичних навиків.

11. Складні проблеми все більше вимагають об'єднання зусиль декількох людей, що спільно здійснюють їх розв'язання. Тому менеджер повинен уміти створювати й удосконалювати групи, здатні швидко ставати винахідливими і результативними в роботі.

Отже, уміння керувати собою сприяє знання власних устояних звичок, смаків, традицій, мотивів поведінки, як позитивних, так і негативних. Правильна їхня оцінка повинна підказати людині, які звички треба змінити, які набути, а від яких і зовсім відмовитися, щоб досягти поставленої перед собою мети. Оцінка менеджером самого себе істотно впливає на стиль керування. Неадекватна самооцінка виявляється у вибірковості сприйняття управлінської інформації.

3. Критерії ефективного самоменеджменту

Людині для постійного самовдосконалення та розвитку необхідно приділяти увагу певним аспектам своєї діяльності та виділити критерії що необхідні для саморозвитку.

Критерії ефективного самоменеджменту можна об'єднати в такі групи:

1. *Навички вирішення проблем.* У менеджменті поняття «проблема» означає розрив між бажаним станом об'єкта управління (компанії, підприємства, фірми, підрозділу) і її фактичним станом. Проблеми, вирішення яких не вкладається у встановлені регламенти і нормативи, вимагають втручання в хід

діяльності організації, тобто прийняття і реалізації управлінського рішення в зв'язку з ситуацією, що виникла. Спроба вирішити проблему не повинна створювати нові проблеми. Вихід із нестандартної ситуації, що склалася, може бути здійснений у різний термін, різними способами, із залученням більшої чи меншої кількості різних ресурсів. Усі ці аспекти повинні бути враховані при розробці варіантів рішень. Менеджер, який за своїм статусом зобов'язаний приймати управлінські рішення, повинен усвідомлювати, що прийняття рішень вимагає твердості та високої компетенції, оскільки воно пов'язане з дуже серйозною відповідальністю за наслідки його реалізації. Реалізація управлінських рішень відноситься до розпорядничих методів управління. Психологічна теорія рішень містить систему загальних тверджень про особливості діяльності людини при прийнятті рішень. Ось основні з них:

- звичайно прагнуть спростити задачу, яка виникла, забуваючи або ігноруючи деякі альтернативи чи їх наслідки;
- людина звичайно переоцінює ймовірність малоправдоподібних подій і недооцінює цілком правдоподібні;
- при оцінці корисності вибору того чи іншого варіанта рішення в грошах виходять із представлення, що в скільки разів виграш більше, у стільки ж разів він корисніше;
- при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, звичайно домагаються максимальної корисності, яка визначається як різниця між можливими виграшами і втратами;
- чим сильніші в менеджера агресивні установки і потреба в домінуванні, тим вищий рівень ризику, що допускається ним;
- колегіальні рішення більш ризиковані, ніж індивідуальні, оскільки відповідальність кожного учасника чітко не фіксується.

2. *Чіткі особистісні цілі.* Цілі спонукають людину до дій. Поставивши перед собою мету, людина начебто кидає виклик сама собі. Крім того, без сформульованих цілей відсутні критерії оцінки діяльності, отже, цілі є масштабом для оцінки досягнутого, мотивами, що визначають активність людини. Якщо людина поставила собі мету, то внаслідок цього виникає такий стан напруги, що діє, як рушійна сила, і зникає лише тоді,

коли мета досягнута. Цілі є уявленням про майбутнє. Щоб поставити собі цілі, треба думати про майбутнє. Мислення в масштабах цілей сприяє тому, що подробиці підкоряються цілому, стає ясним, у якому напрямку рухатися і яким повинен бути кінцевий результат. Без мети всякий результат праці є однаково правильним і неправильним. Для самоменеджменту принципове значення має ясне розуміння того, куди людина хоче прийти і куди вона потрапити не хоче (самовизначення), щоб не виявитися там, куди її хочуть привести інші.

Постановка цілей – це безупинний процес, оскільки цілі можуть і, як правило, міняються з часом. Найчастіше це трапляється, коли в процесі контролю реалізації цілей з'ясовується, що вони були обрані без достатнього обґрунтування і строгої оцінки своїх можливостей і ресурсів, що запити виявилися завищеними чи, навпаки, заниженими. Нерідко люди витрачають ліпшу частину життя на те, щоб гіршу її частину зробити ще гіршою. Знати свої цілі і прагнути до їх досягнення – значить концентрувати свою енергію на справді важливих справах, а не витрачати сили даремно. Постановка цілей є передумовою планування, прийняття рішень і наступної їх реалізації.

3. *Мотивація. Мотивація* – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Терміном «трудова мотивація» визначають процес стимулювання виконавця чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень чи запланованих робіт. Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод «батога і пряника». Метод давав результат, коли люди знаходилися на межі голодного існування. Людей можна змусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, однак примусове виконання має визначені межі, що залежать від системи організації праці та контролю. Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей – не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей. Функція мотивації передбачає ряд таких взаємозалежних дій менеджера:

- спілкування з підлеглими і роз'яснення їм цілі діяльності організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна й об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини визначається складною системою взаємодії, тому різні люди на ті самі впливи однакових сил реагують по-різному.

Отже, умінню керувати собою сприяє знання власних устояних звичок, смаків, традицій, мотивів поведінки, як позитивних, так і негативних. Правильна їхня оцінка повинна підказати людині, які звички треба змінити, які придбати, а від яких і зовсім відмовитися, щоб досягти поставленої перед собою мети. Життєво важливим є розвиток здатності бути відкритим до нових знань і досвіду, уміння бути гнучким, пристосовуватись до зміни обставин.

4. Саморозвиток особистості менеджера

Здатність до саморозвитку – це здатність людини до набуття, оновлення та розвитку знань, вмінь, адаптації до змін у навколишньому середовищі. Це пов'язано з тим, що зрушення, які проходять у технологіях, організаційних структурах, на ринках, у виробничих відносинах, посилюються і поглиблюються з кожним роком.

Усі люди мають можливість займатись своїм саморозвитком протягом усього життя. Якщо перші двадцять років розвитку людини тісно пов'язаний з досягненням фізичної зрілості (навчання у середній і вищій школі, набуття нових знань, яке розширює світогляд і розвиває здібності), то зі зрілістю віку підвищується роль і вплив зовнішніх факторів обмежень розвитку, подолання яких залежить від особистості, її ініціативи.

Здатність до саморозвитку тільки відносно залежить від уміння засвоєння теоретичних знань, у житті є багато факторів, які заважають людям реалізувати свій природний інтелектуальний потенціал. Основними із них є:

- вплив сім'ї;
- власна інерція, небажання щось змінити;
- передчасне розчарування, коли встановлюється позиція «нічого неможливо зробити»;
- недостатність підтримки інших людей при можливих невдачах і труднощах, що виникають у ході перемін;
- необ'єктивна оцінка інших людей;
- ворожість інших людей, які вважають, що переміни можуть загрожувати їх статусу або вносити дискомфорт.

Окремі з них прагнуть саботувати можливі зміни, вносячи сумнів, висміюючи їх, або навіть вступають у прямий конфлікт; недостатність ресурсів.

Отже, *індивідуальний розвиток* – це процес всебічного удосконалення людини на протязі всього життя.

Це придбання здатності управляти поточними подіями, боротьба з труднощами у конкурентному середовищі. Для менеджера життєво важливий розвиток здатності бути відкритим для нових знань і досвіду уміння бути гнучким, пристосовуватись до зміни обставин.

Здатність бути гнучким визначається сукупністю таких навичок:

- точно оцінювати ситуацію;
- слухати і чути інших;
- постійно переглядати сьогоднішнє;
- не зацикловатись на старому досвіді;
- одержувати задоволення від подолання бар'єрів;
- визнавати за іншими право на помилки.

Гнучкість пов'язана з відкритістю особистості. Відкрита людина має такі переваги:

- має силу переконання;
- викликає довіру і лояльність у інших;
- дає вихід своїм почуттям і цим знижує напругу;
- береться за важкі справи;
- установлює взаємовідносини з іншими.

Відкритій людині протистоїть людина – гравець, яка має такі потенційні переваги:

- має вигляд ефективного і надійного;
- проявляє гнучкість;
- уміло надає сприяння іншим;
- обережна у зобов'язаннях;
- може змінювати свою позицію;
- переслідує перш за все свої інтереси.
- людина-гравець має потенційні недоліки:
- може викликати недовіру;
- має недійсний авторитет;
- підриває увагу до себе;
- не працює з повною віддачею.

Саморозвиток – це більш безперервний процес, ніж мета, яку треба досягти.

У галузі менеджменту більшість видів діяльності вимагає високого індивідуального розвитку, а при зростанні рівня змін виникає потреба у розвитку свого творчого потенціалу.

Отже, робота менеджера, яка постійно змінюється, вимагає високої здатності до саморозвитку для успішного освоєння технологічних змін, нових ринків, нових організаційних структур управління в організації.

5. Професійне та посадове зростання.

Планування ділової кар'єри менеджера

В умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування і виступає альтернативою стихійному переміщенню. Планування переміщення працівників забезпечує раціональне використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар'єри. Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування у службовій, науковій чи виробничій діяльності, досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. *Кар'єра* – це суб'єктивне усвідомлення позиції та поведінки у сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини.

Професійна кар'єра – підвищення знань, умінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це траєкторія руху персоналу в організації. Вона може здійснюватися за трьома напрямками:

вертикальному – професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, по сходинках зростання;

горизонтальному – просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня;

центрострімкому – просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно. Науковий менеджмент виділяє такі її етапи протягом трудового життя людини.

Підготовчий (до 25 р.) пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти, професії. У цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

Адаптаційний (25-30 р.) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. У цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

Просування (30-45 р.). У цей період іде процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

Збереження (45-60 р.) характеризується діями закріплення досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершини незалежності і самоствердження.

Завершальний етап (60-65 р.) – пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію.

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування та розвиток кар'єри.

Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника та шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, у кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходи, які ведуть до вищого рівня керівництва. Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану.

Управління розвитком кар'єри досить складний процес і може протікати на основі застосування сукупних методів: *по-перше*, шляхом аналізу і обробки листків обліку кадрів з метою виявлення періоду роботи на певних посадах. Цей метод зорієнтований на минуле, і виникає потреба в його корегуванні з урахуванням реальних можливостей; *по-друге*, на основі експертних опитувань керівників про раціональний вік і термін зайняття посади з наступною обробкою результатів методами рангової кореляції на основі нормативного рейтингу посад.

Отже, при плануванні та управлінні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів: результативність роботи; компетентність потенційні можливості працівника; здатність добре організувати формальний бік справи; винагорода умінь, тобто дочекатись свого «зіркового часу» і одержати заплановане; загальні здібності. Дотримання цих принципів сприяє створенню нормального клімату в колективі, поліпшенню ставлення до праці та фірми в цілому.

Тема 2. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.
2. Психофізіологічний та інтелектуальний потенціал особистості.
3. Творчий потенціал особистості й типи творчої особистості.
4. Бар'єри розвитку творчого потенціалу менеджера.

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу

Термін «*потенціал*» у широкому сенсі означає «джерело можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для виконання будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі».

Потенціал – закладені можливості до виконання тих або інших функцій за сприятливих умов розвитку здібностей, задатки до умінь, навиків.

Потенціал менеджера – це знання й уміння (мистецтво) виконувати професійно роботу у сфері менеджменту. Уміння обґрунтовувати й ухвалювати рішення у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність, висока інформованість з питань розвитку галузі, у якій працює підприємство, здатність управляти ресурсами, планувати і прогнозувати роботу підприємства, володіння способами підвищення ефективності управління, уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації і зв'язку.

Дослідження Р.Беккера, Я.Минсера, Г.Шульца, дозволили зробити висновок про те, що ефективність функціонування економіки наполовину залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікації, здібностей, навиків спеціалістів на 50% визначається вкладеннями у матеріальні ресурси. Тому найважливішим елементом конкурентних переваг тої або іншої господарської системи є місце у ній людини, що утілює в собі власника людського капіталу, творця нових продуктів і технологій.

На діяльність менеджера і ступінь його ефективності впливають природжені чинники (здібності, талант, мислення, пам'ять) і придбані (знання, навички, професіоналізм), які можна визначити як капітал, витрачений на формування освіченої, професійно підготовленої і здорової людини.

Можна виділити *«описовий»* і *«розрахунковий»* підходи до оцінки потенціалу менеджера. *«Описовий»* підхід ґрунтується на різносторонній сукупності підходів до структури особи і трактує поняття потенціалу, як сукупність вимог, яким повинен володіти ідеальний керівник. Виявити конкретні вимоги до керівника практично неможливо, оскільки вони не можуть бути однаковими за всіх умов, а визначаються середовищем в якому йому доводиться працювати. *«Розрахунковий»* підхід до категорії потенціалу менеджера ґрунтується на матеріальній оцінці його людського капіталу, який складається під впливом суб'єктивних і об'єктивних обмежувачів.

Доречне виділення видів потенціалу. А.А. Погорадзе з посиланням на дослідження В.Г. Нестерова и Л.І. Іванько визначає структуру культурно-виробничого (особового) потенціалу працівника так: «...професійні знання, уміння і навички, обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); працездатність (психофізіологічний потенціал); інтелектуальні, пізнавальні здібності (творчий потенціал); здатність до співпраці, колективній організації і взаємодії (комунікативний потенціал); ціннісно-мотиваційна сфера (ідейно-світоглядний, етичний потенціал)». У цю систему вважаємо за необхідне ввести лідерський потенціал і потенціал до розвитку. Тоді структура трудового потенціалу виглядатиме повніше.

Доцільно відзначити і наявність у групи в господарській організації групового потенціалу (потенціал команди), що складається фактично з цих же елементів.

2. Психофізіологічний та інтелектуальний потенціал особистості

Психофізіологічний потенціал – це загальний рівень працездатності конкретної людини як максимально можливий. Він визначається такими факторами:

- стан здоров'я;
- м'язова сила і витривалість та їх співвідношення;
- властивості нервових процесів (сила, рухливість, рівноваженість);
- біоенергетичні процеси і резерви організму;
- психічні функції.

Загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, досить стабільний, а зміни його відбуваються повільно і мають тривалий характер. З огляду на це розрізняють повну, часткову та залишкову працездатність.

Загальна працездатність, яка характеризується фізичною і розумовою працездатністю та емоційною стійкістю людини, реалізується у процесі праці як професійна працездатність. Ефективність професійної працездатності залежить від:

- трудових навантажень;
- умов виробничого середовища;
- професійної підготовки і професійної придатності до даного виду праці;
- мотивації.

Усі ці фактори зумовлюють трудове напруження, тобто підвищення інтенсивності фізіологічних і психічних процесів, які забезпечують професійну діяльність.

Спробу визначити працездатність людини через трудове напруження, викликане напруженістю роботи, зробили українські вчені О.О. Навакатикян, В. В. Крижанівська і В. В. Кальниш. Вони виходять з того, що різні види праці залежно від їх напруженості спричиняють різне трудове напруження організму. Проте одна й та сама робота зумовлює різне трудове напруження у працівників, які різняться за віком, статтю, станом здоров'я, рівнем кваліфікації, мотивацією тощо.

Для оцінки працездатності застосовуються три групи показників, які характеризують результати виробничої діяльності, фізіологічні зрушення і зміни у психічних функціях людини у процесі праці. Це виробничі, фізіологічні та психологічні показники.

До *виробничих* показників належать:

- продуктивність праці – виробіток продукції за одиницю часу;
- трудомісткість роботи – витрати часу на виробничу операцію;
- якість роботи (продукції) – наявність браку;
- утрати робочого часу та простої устаткування з вини працівника.

Зазначимо, що якісні показники роботи більш інформативні для оцінки працездатності, оскільки вони дуже залежать від функціонального стану працівника і раніше знижуються у зв'язку з втомою, ніж кількісні показники.

До *фізіологічних* показників належать:

- величина енергозатрат;
- м'язова сила;
- м'язова витривалість;
- час сенсомоторних реакцій;
- частота дихань, легенева вентиляція, коефіцієнт споживання кисню;
- сила, рухливість, урівноваженість процесів збудження та гальмування;
- температура шкіри.

Крім оцінки динаміки цих показників протягом робочого дня, треба дати якісну оцінку, критеріями якої можуть бути:

- показники роботи при максимальному напруженні;
- величина фізіологічних затрат на одиницю роботи в динаміці робочого дня, тобто своєрідні коефіцієнти корисної дії працівника.

До *психологічних* показників відносяться:

- увага (концентрація, переключення, розподіл);
- мислення;
- пам'ять;
- сприймання;
- емоційно-вольове напруження.

Інтелектуальний потенціал розглядається як економічна система, що відображає сукупність зв'язків і відношень між

елементами інтелектуального капіталу (персонал, ринкові активи, структурні активи, інтелектуальна власність), які встановлюються у процесі проєктування, виготовлення, реалізації та споживання продукту й управління цими процесами.

Під *інтелектуальним* потенціалом організації розуміється сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навиків і т. д.) і можливостей їх розкриття, розвитку та використання.

Інтелектуальний потенціал – це сукупність знань, умінь і творчих обдарувань індивідів, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, які дають змогу засвоювати набуті та творити нові знання, тобто це здебільшого можливості, якими володіє особа. Зокрема, Ю.М.Канигін розглядає інтелектуальний потенціал як складову соціального інтелекту в контексті загальної соціалізації суспільства. Він вважає, що під соціальним інтелектом варто розуміти здатність суспільства та його підсистем сприймати, зберігати, нагромаджувати знання, продукувати нові ідеї та використовувати їх заради прогресу. Б.А. Малицький досліджує інтелектуальний потенціал у контексті реалізації наукового потенціалу суспільства.

В.Куценко, В.Удовиченко, І.Опалева поняття «інтелектуальний потенціал» здебільшого ототожнюють з поняттями «освітній потенціал» і «людський капітал». Подібної концепції дотримується В.Орищенко, на думку науковця, «інтелектуальний потенціал – це духовно-освітнянський стан нації, що забезпечує здатність народу до виконання актуальних суспільно-економічних завдань, створення необхідних умов усебічного розвитку молодого покоління на базі найвищих духовних цінностей нації».

3. Творчий потенціал особистості й типи творчої особистості

Творчий потенціал як динамічна структура особистості охоплює комплекс творчих задатків, які проявляються і розвиваються у творчій діяльності, а також комплекс психічних новоутворень особистості протягом її вікового дозрівання. Він базується на уявленні та фантазії, асоціативних зв'язках,

багатстві інтуїтивних процесів, емоційній різноманітності, які здійснюються у процесі творчої діяльності. На думку С.Степанова, творчий потенціал – це психоенергетична напруга, що виникає між устремліннями, можливостями та реальним життям людини. Він реалізується у рефлексивно-творчому зусиллі, тобто в зусиллі, спрямованому на досягнення раніше недосяжного, на реалізацію того, що до даного моменту не було реалізоване, на устремління за межі самого себе. За допомогою творчого зусилля людина може здобути у своєму житті те, що їй не було дано від природи або у процесі виховання й освіти. Воно і визначає унікальність і життєву стратегію особистості.

Творчий потенціал, як і творча активність, мають тенденцію до самовираження і здобуття досягнень відповідно до їх можливостей.

Для розуміння самої постановки питання про творчий потенціал особистості виокремлюють низку факторів: задатки (як вроджена якість), соціальне середовище (зовнішні умови впливу) і особистісна активність (життєва позиція особистості). Саме останній фактор визначає особистість як унікальну цілісну систему, яка виступає “відкритою можливістю” самоактуалізації, володіє потенціалом безперервного саморозвитку та самореалізації.

Розкриття творчого потенціалу особистості, творча самореалізація у професійній діяльності є важливим показником зростання її професіоналізму.

Творчість – це діяльність, яка породжує щось нове, раніше не відоме на основі осмислення вже нагромадженого досвіду та формування нових комбінацій знань, умінь, продуктів. Найголовнішою проблемою при вивченні творчості є проблема носія творчого початку, особистості, яка творить.

Визначенню поняття творчої особистості у філософській, педагогічній та психологічній літературі приділяється багато уваги (Б.Г. Ананьєв, В.І. Андрєєв, Ю.К. Бабанський, С.М. Бондаренко, Р.М. Грановська, В.А. Кан-Калик, Я.О. Пономарьов, Н.Ф. Тализіна, В.А. Цапок та інші). Творчу особистість визначають як особистість, межі творчості якої охоплюють дії від нестандартного розв’язку простого завдання до нової реалізації унікальних можливостей індивіда в певній

галузі. Це людина, яка володіє певним переліком якостей, а саме рішучістю, умінням не зупинятися на досягнутому, сміливістю мислення, умінням бачити далі того, що бачать його сучасники і що бачили його попередники. Вона повинна володіти мужністю для того, щоб піти проти течії і зруйнувати те, чому вірить сьогодні більшість. Психологічний словник визначає, що творча особистість виникає лише внаслідок наявності у неї «..здібностей, мотивів, знань і вмінь, завдяки яким створюється продукт, який відрізняється новизною, оригінальністю, унікальністю».

Серед характерологічних особливостей творчої особистості виділяють:

1. Відхилення від шаблону.
2. Оригінальність.
3. Ініціативність.
4. Наполегливість.
5. Високу самоорганізацію.
6. Працездатність.

У роботах В.І.Андрєєва, на наш погляд, дається інтерактивний підхід до визначення творчої особистості у плані можливостей практичної педагогічної оцінки та самооцінки рівня її сформованості. Учений подає також одну з найкращих і найбільш універсальних класифікацій творчих особистостей:

- *теоретик-логік* характеризується здатністю до широкого узагальнення, класифікації та систематизації інформації. Люди цього типу чітко планують свою роботу, для них характерна висока обізнаність та інтуїція;

- *теоретик-інтуїтивіст* – це тип творчої особистості, для якої характерна здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, фантазії, творча уява. Творці цього типу – великі винахідники, автори нових концепцій, шкіл і напрямів;

- *практик* – тип творчої особистості, який завжди прагне до експериментальної перевірки своїх нових гіпотез;

- *організатор* володіє високим рівнем здібностей щодо організації колективу для розробки і виконання нових завдань. Під керівництвом таких людей створюються наукові школи і творчі групи;

- *ініціатор* – тип творчої особистості, для якої характерні ініціатива і натхнення, особливо на початкових етапах розв’язання нових творчих завдань.

4. Бар’єри в розвитку творчого потенціалу менеджера

Розвиток особистості менеджера передбачає залучення індивіда в систему суспільних відносин і самостійне відтворення цих відносин. Цей процес здійснюється під впливом як цілеспрямованих зусиль, так і в результаті безпосереднього впливу соціуму при активному вибірковому ставленні індивіда до норм, цінностей середовища, при активній його взаємодії з оточенням. Процес набуття індивідом знань, умінь і навичок управлінської діяльності є переважно процес становлення особистості менеджера, а моменти розвитку виступають у даному випадку як закріплення набутих знань, умінь і навичок, перехід їх у внутрішні регулятори поведінки. Моральність є центральним утворенням особистості менеджера, спільним, цементуючим началом, що об’єднує різні складові особистості.

У цілому розвиток особистості менеджера розуміється як цілісна система, як багатосторонній, багатofакторний, соціально і психологічно детермінований багаторівневий процес, в ході якого на основі постійно виникаючих суперечностей здійснюється становлення особистості, формується її пізнавальна, моральна активність.

Гальмують (хоча й іноді пришвидшують) процес професійного самовдосконалення психологічні бар’єри.

Підґрунтям для виникнення психологічних бар’єрів є певні кризи у процесі розвитку особистості, що виявляються в таких формах: порушення розвитку, вікові кризи, криза ідентичності, криза авторитетів, переживання, порушення оцінки свого фізичного вигляду, нарцисичні кризи, криза Я-концепції.

Поява психічного бар’єра знаменує собою зміну одного психічного стану на інший. Психологічний бар’єр як психічний стан – *тимчасовий стан свідомості*. У бар’єрі інтегрована актуальна виразність рис особистості. Поява або зникнення бар’єра виявляється у вигляді зміни суб’єктивного ставлення до

відбиваної ситуації або зміни мотивів стосовно розв'язуваного завдання. Бар'єр може бути двох видів, усвідомленим (явним) і неусвідомленим (прихованим).

Усвідомлювані психологічні бар'єри безпосередньо переживаються індивідом (непевність, страх тощо).

Неусвідомлені – ускладнення переживаються, але суб'єкт не може визначити, що саме заважає виконанню дій.

Дослідники виділяють 11 потенційних обмежень у діяльності менеджера:

1. Невміння управляти собою. Кожен менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Ті керівники, які не вміють управляти собою (правильно «розряджатися», вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію й навички) і не ефективними.

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери повинні щоденно приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах.

3. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони будуть сприйматися у викривленому вигляді. У результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

4. Неясні власні цілі. Менеджер, нездатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

5. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, але й умінням використати отримані знання на практиці.

6. Невміння розв'язувати проблеми (приймати рішення). Рішення проблеми ніколи не були простою справою, але відповідні навички можуть бути значно розвинені.

7. Відсутність творчості в роботі. Нестандартний підхід до своєї діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. Менеджер, який має порівняно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатен стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

8. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які

володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, манеру триматися, зрозуміло висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при управлінні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє виразити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

9. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через працю інших осіб – розуміння необхідності мотивації підлеглих значно зумовлює ефективність діяльності.

10. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Ідеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки та забезпечити контроль і дисципліну виконання.

11. Невміння навчати. Кожен керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здатності і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

12. Невміння формувати колектив. Коли керівник не в змозі перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи й організації, то досягнення мети не буде забезпечене.

Тема 3. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

1. Розвиток особистості менеджера, авторитет керівника

2. Професійно-ділові та соціально-психологічні якості менеджера

3. Організаційно-адміністративні якості менеджера

4. Морально-ділові якості менеджера

1. Розвиток особистості менеджера, авторитет керівника

Розвиток особистості розуміється діалектично як двоєдиний процес індивідуального і групового формування сутності людини. Що ж до особистості менеджера, то йдеться про розкриття його психофізіологічного, морально-професійного потенціалу. Основним принципом розвитку особистості менеджера є такий його розвиток, коли при засвоєнні соціального, морального, професійного досвіду й умов здійснюється перехід від абстрактної можливості володіти соціальним, моральним, професійним статусом, функціями, якостями в реальну можливість і перетворення останньої в дійсність як результат, сукупність всіх реалізованих можливостей, що надані менеджеру. Звідси зміст і основні об'єктивні тенденції розвитку особистості менеджера – виникнення можливості і її розгортання в дійсність – проявляються в діалектиці утвердження і самоутвердження особистості як суб'єкта життєдіяльності.

У цілому розвиток особистості менеджера розуміється як цілісна система, багатосторонній, багатофакторний, соціально і психологічно детермінований багаторівневий процес, у ході якого на основі постійно виникаючих суперечностей здійснюється становлення особистості, формується її пізнавальна, моральна активність.

У загальному можна виділити такі фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера:

- 1) культура й освіта;
- 2) здатність долати стереотипи. Для цього потрібна внутрішня зрілість. Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями;
- 3) знання свого схованого потенціалу.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини відповідних якостей та вмінь. *Якості менеджера* – сукупність характеристик менеджера, зумовлених такими чинниками, як генотип людини, вплив соціуму, освіта, досвід.

Менеджер має мислити масштабно, перспективно. Управлінці можуть демонструвати прекрасні результати і водночас згубити всю компанію, якщо їхня робота не зорієнтована на майбутнє. Зрозуміло, компанія повинна отримувати прибуток, але вона повинна отримувати прибуток якомога довше. Якщо ви думатимете тільки про прибуток, то не побачите можливостей, що відкриваються попереду. Мислення менеджера постійно повинно тренуватися на масштабність. Освіта і досвід надають людині спеціальних знань, умінь і навичок.

Важливе значення в роботі керівника має його авторитет.

Сучасна література розглядає авторитет в широкому і вузькому значеннях. У широкому сенсі *авторитет* – це загально визнаний неформальний вплив будь-якої особистості або організації у різних сферах суспільного життя, який базується на знаннях, досвіді, моральних достоїнствах. У більш вузькому значенні авторитет – це одна з форм здійснення влади. Інакше кажучи, авторитет керівника виявляється в його здібностях спрямовувати думки та вчинки окремих особистостей і колективу працівників, не застосовуючи при цьому методи примусу.

Авторитет керівника базується на силі його впливу на підлеглих, з одного боку, а з другого – на рівні довіри працівників. Авторитетному керівнику, особисті якості якого відповідають вимогам його діяльності, підлеглі пробачають деякі недоліки в роботі, справедливо вважаючи, що помилятися може кожна людина. Неавторитетному керівнику колектив не пробачає нічого. Більше того, будь-які рішення такого керівника різко критикуються.

Авторитетним менеджер вважається тоді, коли він:

1. Не буде прагнути до того, щоб свій авторитет у колективі завоювати за допомогою вищого керівництва.
2. Завжди використовує позитивні методи і стиль керівництва.
3. Вимагає від підлеглих добросовісного і своєчасного виконання службових обов'язків, незалежно від того, наскільки це їм подобається.

4. Постійно прагне встановлювати необхідні контакти з підлеглими.

5. Знаходить переконливі аргументи для підтвердження цілеспрямованості своїх дій.

6. Не уникає відповідальності й сміливо приймає необхідні рішення.

7. Здатний іти на виправданий ризик, не боїться конкуренції своїх співробітників.

8. Заохочує співробітників до корисної ініціативи та інновацій.

9. Не перекладає на підлеглих провину за власні недоліки у роботі.

10. Не здійснює бездумного виконання необґрунтованих пропозицій, які порушують нормальну роботу колективу.

11. Проявляє турботу про підлеглих, створює умови для продуктивної праці і заохочує вищі результати.

12. Упроваджує нові технології виробництва.

Авторитет менеджера – величина перемінна: він може зростати або знижуватись під впливом різних факторів, з реалізацією свого професійного й морального потенціалу. Авторитет менеджера втрачається, коли він переступає дозволені межі поведінки.

Збереження авторитету вимагає від менеджера постійного самоконтролю за кожною своєю дією, повної самовіддачі.

2. Професійно-ділові та соціально-психологічні якості менеджера

Поведінкою менеджера в організаціях є позиція, тобто комплекс переконань і відчуттів щодо певних ідей, ситуацій, інших осіб. Позиція відіграє важливу роль, оскільки вона є механізмом, завдяки якому більшість людей висловлює свої почуття. Заява працівника про те, що організація недооцінює його, відображає його власну оцінку своєї особистості. Особистість кожного працівника й менеджера, зокрема, складається з трьох компонентів:

- емоційний – відображає відчуття й емоції індивіда щодо ситуації;

- когнітивний (пізнавальний) – результат знань індивіда про ситуацію. Пізнання теж індивідуальне. Наприклад, одна людина переконана, що якийсь політик ліпший за іншого, тоді як інша може бути переконана якраз у протилежному;

- уявний – визначає те, як індивід поводить у конкретній ситуації.

Люди намагаються дотримуватися послідовності в узгодженні цих трьох позицій. Проте інколи зовнішні обставини призводять до конфліктів. Конфлікт, який може виникнути між власними позиціями індивіда, називають когнітивним дисонансом.

Важко дати вичерпне визначення гідної особистості менеджера, однак описати риси людини, що має право обіймати керівні посади, цілком можливо. Так, керівник, якому завжди відомо, чого люди не вміють робити, але ніколи не знає, що вони вміють, руйнує загальний дух організації. Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про межі можливостей своїх підлеглих, але й про потенційну здатність підлеглих працювати ліпше.

Безперечно, кожна людина – це особистість зі своїми думками, поглядами й характером. Але для менеджера цього недостатньо. Справжній керівник чи менеджер повинен завжди чітко і якісно організовувати роботу на основі сучасних методів, тому що саме він має необхідні повноваження для прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Людину не можна призначати на керівну посаду, якщо її більше цікавить, хто правий, а не що правильно. Підносити особистість вище від вимог до її роботи неприпустимо. Керівник, який ставить запитання «Хто правий?», заохочує підлеглих піклуватися насамперед про власну безпеку, замість того, щоб коригувати свої дії, виправляючи так допущені помилки.

Спілкуючись з іншими людьми, ми пізнаємо особливості і якості їхніх особистостей. Що ж являє собою особистість людини в соціальному і психологічному розумінні?

Під особистістю розуміють людину як свідому, розумну істоту, яка володіє мовою, здатністю до трудової діяльності й перебуває в певних відносинах з іншими людьми.

У системі управління, як і в будь-якій іншій, особистість проявляється в усій різноманітності її психічних якостей, що визначають поведінку людини стосовно інших людей, колективу й суспільства загалом.

Поведінка людини є проявом психічних і психофізіологічних процесів, які відбуваються в апараті її вищої нервової діяльності. Тому й пізнання психологічної структури особистості передбачає вивчення її психічних якостей, які виявляються у взаємодії особистості з оточенням.

Можна виділити такі психологічні якості особистості, найважливіші для менеджера з погляду управління людьми. До них належать здібності, емоційність, темперамент, характер, основні потреби та мотиви трудової діяльності, домінантні форми спілкування.

Найважливішою в управлінській діяльності є роль креативності, що сприяє інноваційній діяльності. Ця здібність необхідна менеджеру для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм. Однією з особливостей виявлення креативного мислення є добре розвинена інтуїція, тобто розумова діяльність, яка здійснюється немовби «на межі» свідомості. Добре розвинена інтуїція сприймається як життєвий досвід людини і живиться багатьма джерелами інформації. Наукова психологія розглядає інтуїцію як необхідний, внутрішньо зумовлений природою творчості момент виходу за межі стереотипів поведінки, що склалася, і, зокрема, логічних програм пошуку розв'язку задачі. Інтуїція є завжди складовою практики управління, особливо важлива її роль у прогнозуванні подій. Наявність реалістичного погляду – суттєва перевага менеджера. Чим більш самостійний менеджер у своїх діях, тим з більшою користю для справи може використати свою уяву соціально вмотивований інтерес до керівної діяльності та достатні розумові здібності – це неодмінні передумови, мінімально необхідні загальнолюдські властивості, які повинні бути притаманні людині, яка претендує на посаду, що дає право і можливість управляти людьми.

3. Організаційно-адміністративні якості менеджера

Основою організаційно-адміністративних якостей управління є організаційні відносини, які є складовою механізму менеджменту. Оскільки через них безпосередньо реалізується одна з найважливіших функцій управління – організація, то завданням організаційно-адміністративної діяльності є координація дій підлеглих. Без організаційно-адміністративного впливу не можуть реалізуватися економічні методи управління, тому що він забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Підхід, згідно з яким сфера впливу економічних методів розширюється лише за рахунок витіснення організаційно-адміністративних методів управління, не можна вважати правомірним ані з наукової, ані з практичної точки зору, тому що механізми їх дії відрізняються принципово. Організаційно-адміністративні методи в основному опираються на владу керівника та його права, на дисципліну й відповідальність, які панують на підприємстві. Керівник є адміністратором, суб'єктом влади, який використовує надане йому в цьому право.

Організаційно-адміністративні якості менеджера з прямо впливають на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни. Ці якості регламентуються правовими актами трудового й господарського законодавства, основна мета яких – правове регулювання відносин між керівником і підлеглим, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників. Найважливіша мета цих якостей – локальне використання можливостей підвищення ефективності виробництва шляхом аналізу, вибору, формування та регулювання взаємодії структурних елементів у даний момент розвитку підприємства.

Організаційно-адміністративні якості від інших якостей відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень і вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні якості – це якості примусу, які зберігають свою

силу доти, доки праця не перетвориться на першу життєво необхідну потребу працівників.

У практичній роботі підприємств адміністративна дія пов'язується, як правило, з трьома типами підлеглості:

- вимушеним і нав'язаним ззовні, яке супроводжується неприємним відчуттям залежності й визначається підлеглими як «тиск зверху»;

- пасивним, для якого характерне задоволення від звільнення підлеглих і прийняття самостійних рішень;

- свідомим, внутрішньо обгрунтованим.

Аналіз змісту управління підприємствами вказує на те, що вся система методів пронизана організаційно-розпорядчою діяльністю й передбачає такі компоненти: постановка завдання й визначення критеріїв його виконання, встановлення рівня відповідальності, інструктування підлеглих тощо.

На підприємствах організаційно-розпорядчі якості є засобом прямої дії на процес виробництва й працю співробітників, що дозволяє координувати виконання їхніх окремих функцій для виконання загального завдання. Вони створюють необхідні умови для функціонування й розвитку управлінської системи, цілеспрямовано впливають на об'єкт управління. До характерних особливостей організаційно-розпорядчих методів прямої дії відноситься безпосередній зв'язок між керівником і підлеглим. Однак у цілому прямі дії зумовлюють посилення пасивності підлеглих, а іноді й приховану непокору.

4. Морально-ділові якості менеджера

Моральні та ділові якості – для менеджера є об'єктом професійної діяльності. Вони повинні сприяти формуванню у працівників таких якостей:

- професійних – професійний рівень знань, навиків, умінь, знання іноземних мов;

- морально-психологічних як професійних – цілеспрямованість, витримка, чесність, принциповість, вимогливість;

- моральних – доброта, гуманність, гідність, повага інших, порядність, мужність, чесність, справедливість.

Адміністрації потрібно знати, які норми складаються в колективі. Від їх якості залежить робота організації. Головне завдання полягає в тому, щоб працівників сприймали не як робочу силу, а як особистість, з однаковими правами і гідністю, як керівників, а трудові відносини формувались як партнерство. Трудові відносини вимагають від людини напруження розуму, фізичних і духовних сил. Багато керівників не враховують душевного стану своїх працівників. У таких випадках працювати довго й ефективно працівник не може. Усі транснаціональні корпорації світу приділяють значну увагу питанням ділової етики, і це не випадково, оскільки корпоративна мораль дозволяє посилити самоорганізацію і самодисципліну працівників.

Фактично виділяють три види моралі.

Мораль першого виду зумовлена початковим нагромадженням капіталу – це відносини джунглів, де владарює закон сили, свавілля. Дикому ринкові властиві спекуляції, хижацькі тенденції, паразитизм, тяга до наживи, антагонізм стосовно виробників. У суспільстві не складаються справедливі правила. Через деякий час їх замінить певний порядок, який більше врахує інтереси всіх членів суспільства.

Мораль другого виду проявляється у тих випадках, коли в організації стараються зберегти моральні принципи минулого. До них належить: взаємна виручка, взаємодопомога, солідарність, братство, рівна оплата за однакоvu працю. Така мораль ефективна в малочисельних організаціях, але ризикова, коли люди вступають у конкуренцію.

Мораль третього виду ґрунтується на переконанні, що в ринкових умовах достатньо поваги, визнання, відмова від порушення прав працівників. Ця мораль завойовує світ. У рамках даної моралі протест викликає будь-яке порушення прав, невизнання в людині особистості рівної керівництву. В багатьох організаціях розроблені етичні правила. Мета правил – регулювання етичних відносин, які не регулюються законодавчо. В основу цих правил покладено заборони, права, обов'язки, відповідальність за невиконання обов'язків, перевищення прав. Правила не мають статусу нормативного правового акта і за недотримання їх не можна застосувати

юридичні санкції, міри дисциплінарної відповідальності. Захистом етичних норм є громадська думка, осуд.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення ділових етичних відносин:

- упровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації;
- організація навчання етичній поведінці всього персоналу;
- надання інформації про випадки як високоетичної поведінки, так і аморальних вчинків;
- вивчення морального клімату в колективі та взаємовідносин між керівниками й підлеглими.

Тема 4. РАЦІОНАЛЬНА РОБОТА МЕНЕДЖЕРА

1. Правила та техніка прийому відвідувачів. Раціоналізація часу та телефонних розмов.

2. Технологія проведення нарад і зборів. Цільова установка виступу. Структура і зміст виступу.

3. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу.

4. Основні функції та етапи підготовки проведення переговорів.

1. Правила та техніка прийому відвідувачів.

Раціоналізація часу та телефонних розмов

Значна частина часу менеджера йде на прийом відвідувачів і бесіди зі співробітниками організації. Керівники та їх заступники зобов'язані здійснювати особистий прийом громадян.

Прийоми відвідувачів діляться на три види: 1) прийом співробітників своєї організації у службових питаннях; 2) прийом представників інших організацій, у тому числі делегацій; 3) прийом співробітників організації і сторонніх громадян з особистих питань.

Прийоми за ознакою ініціативи можуть бути з ініціативи

керівника – для ознайомлення з новим працівником, при його переході на іншу посаду, для оголошення наказу або видачі службового доручення, для оголошення стягнень; або з ініціативи підлеглих – по виробничих справах і особистих питаннях. Відповідно до практики, що склалася, звернення до керівників поділяються на пропозиції, заяви і скарги.

Пропозиції – це такі звернення, які спрямовані на поліпшення роботи підприємства, організації, установи. Заява являє собою прохання про дозвіл того чи іншого питання, пов'язаного зі здійсненням наданих громадянину прав на працю, відпочинок, освіту. Скарга – це звернення громадянина з повідомленням про порушення його прав і законних інтересів інших осіб, з проханням про перегляд прийнятого рішення, про відновлення порушених прав, відшкодування збитків, покарання винних.

Місце прийому може бути: кабінет менеджера; робоче місце підлеглого, на якому він може ліпше викласти питання; об'єкт, де вирішуються виробничі і комерційні питання.

Упорядкування прийомів зводиться до такого:

- устанавлюється коло питань, за якими проводять прийом конкретні посадові особи;
- виділяються категорії працівників, яких приймають ті чи інші керівники;
- розробляється час прийомів з різних питань;
- окремо призначається час прийому з особистих питань (два рази на тиждень, з них один – у неробочий час);
- вивіщується графік прийому відвідувачів.

Призначаючи прийом співробітників, менеджер повинен визначити мету бесіди, скласти її план, продумати попередні рішення і формулювання. Час прийому мусить бути строго витриманий, не повинен перериватися іншими відвідувачами, телефонними дзвінками. Алгоритм підготовки бесіди зі співробітником наведений у табл. 4.4.1.

Таблиця 4.4.1

Алгоритм підготовки бесіди зі співробітником

Послідовність	Хід виконання роботи
Планування	<ul style="list-style-type: none"> • термін, тема • ліміт часу • підготовка по суті проблеми • матеріали
Початок	<ul style="list-style-type: none"> • вітання → до суті справи
Хід бесіди	<ul style="list-style-type: none"> • не йти від теми • бути слухачем
Завершення бесіди	<ul style="list-style-type: none"> • конкретний розподіл обов'язків • дотримання ліміту часу • підбиття підсумків • прощання зі співрозмовником

Робота з відвідувачами займає значну частину часу менеджера і є досить стомлюючою, при цьому менеджеру треба володіти прийомами творчого спілкування:

- бути уважним до людей;
- не давати неправдивих обіцянок;
- намагатися зрозуміти головне в обігу;
- не давати порад, поки про це не просять;
- не заперечувати відразу;
- оцінювати емоції мовця, виходячи з їх причини.

Дуже часто якість і ефективність роботи апарату управління визначаються умінням секретаря керівника зі знанням справи виконувати свої обов'язки, звільнити керівника від витрат часу на виконання технічних функцій. Добре підготовлений секретар економить керівнику до 30% його робочого часу.

Вимоги до якостей особистого секретаря можна розділити на три види:

Ділові якості – висока кваліфікація у галузі стенографії, машинопису, оргтехніки, організації зв'язку; навички роботи на комп'ютері; високий рівень самоорганізації; знання іноземних мов; пунктуальність у роботі; організаційні здібності, ініціатива

і відповідальність; дипломатичність і конфіденційність у бесідах і розмовах.

Особисті якості – охайність і вміння одягатися, люб'язність і увага, товариськість, почуття гумору, ввічливість і чуйність.

Знання та підготовка в галузі трудового, адміністративного та господарського права, законодавчо-нормативних актів; в галузі менеджменту, основи організації управлінської діяльності, діловодства; організації підприємства, на якому він працює; основи соціальної психології, етики й естетики.

В узагальненій формі наведемо вимоги, які висуваються при виборі співробітника на посаду секретаря, рис. 4.4.1.

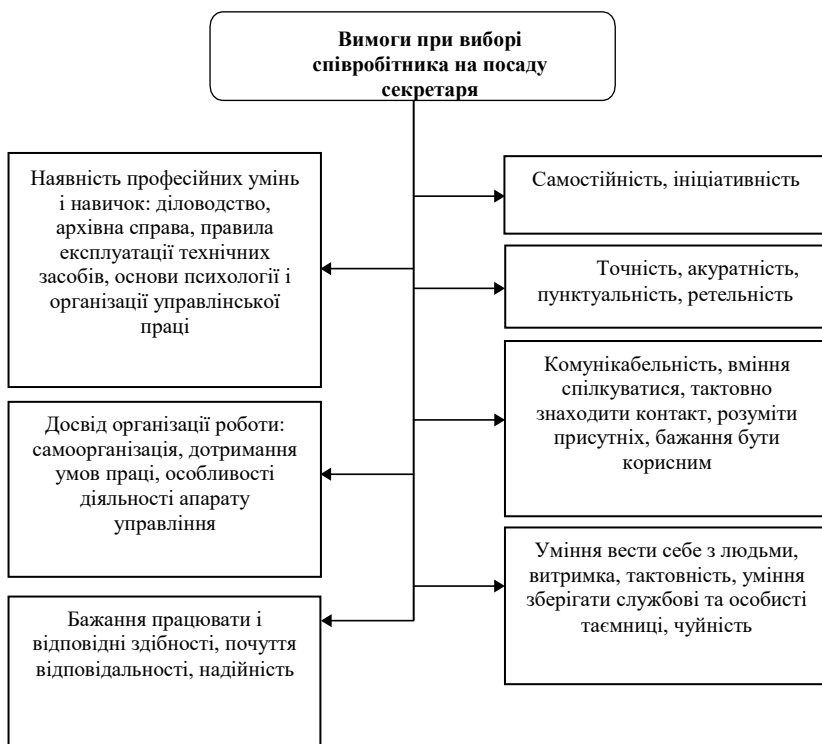


Рис. 4.4.1. Вимоги, які висуваються при виборі співробітника на посаду секретаря

Документування управлінської діяльності охоплює всі процеси, пов'язані із записом (фіксацією) й оформленням необхідної для здійснення управлінських дій інформації на різних носіях за встановленими правилами згідно з Державною системою документаційного забезпечення управління.

Основні посадові обов'язки особистого секретаря, відповідно до Типового положення про канцелярію установи по роботі з документами, передбачають:

- облік, реєстрація, розгляд і підготовка поступаючої кореспонденції для доповіді керівництву;
- оформлення і розсилка розпорядчих документів, листів, телеграм, факсів;
- підготовка за вказівкою керівника й узгодження зі структурними підрозділами проектів окремих наказів, довідок, листів, відрядних посвідчень та інших документів;
- підготовка і своєчасна розсилка матеріалів до засідань, нарад, конференцій, семінарів, з'їздів;
- оформлення протоколів і розсилка витягів з них;
- контроль за виконанням рішень дирекції;
- організація прийому та реєстрація звернень відвідувачів;
- прийом, реєстрація, зберігання, облік і розсилка вхідної, вихідної та внутрішньої кореспонденції.

При наявності секретаря значна частина роботи з організації прийому покладається на нього. Він веде попередній запис на прийом, регулює рух відвідувачів, дає поради, до кого ліпше звернутися з питання, оформляє складені менеджером відповіді на скарги, веде облік відвідувачів з особистих питань і облік рішень за усними заявами.

Облік ведеться на картках або спеціальному журналі, де є такі дані: дата, прізвище заявника, адреса, місце роботи і посада, короткий зміст заяви, прізвище, прийом, результати розгляду заяви. Секретар також веде контроль за виконанням рішень, прийнятих за зверненнями. Він зберігає у себе незакінчені справи, готує їх до моменту повторного прийому.

Якщо питання не може бути вирішене під час прийому, відвідувач викладає своє звернення в письмовій формі, яке також реєструється.

Усне звернення вважається завершеним, коли всі питання, порушені в ньому, вирішені, заходи вжиті, а відвідувач сповіщений про прийняте рішення. Якщо звернення або скарга відхилені, повинні бути вказані мотиви такого рішення та порядок його оскарження.

Обов'язки по бездокументному обслуговуванню:

- технічне забезпечення роботи керівника;
- підготовка й організація нарад і засідань;
- телефонне обслуговування, обробка пошти;
- підготовка відряджень;
- стенографування, машинописні роботи;
- організація презентацій і спеціальних прийомів;
- контроль за святковими і ювілейними датами;
- збір ділової інформації, матеріалів для доповідей і промов керівника та інші обов'язки.

Перераховані службові обов'язки можуть бути обмежені або розширені і доповнені іншими, залежно від специфіки конкретної роботи секретаря.

Правила взаємовідносин секретаря і керівника:

Під час відсутності керівника секретар вирішує, які термінові питання вирішувати самому відповідно до наданих йому повноважень, які передати заступнику керівника або відкласти до повернення керівника.

Секретар повинен знати, де знаходиться керівник або як з ним можна зв'язатися, проте повинен дотримуватися конфіденційності і, по можливості, інформувати керівника про важливі події за його відсутності.

Секретар повинен уміти вибрати для керівника найважливіші факти у звітах і журналах, щоб позбавити його від необхідності детально вивчати матеріали, а також не допускати помилок у вихідних матеріалах, звільняючи керівника від їх постійної перевірки.

Керівник повинен постійно інформувати секретаря про свої справи, вміти визнавати свої помилки і просити вибачення, коли він неправий. Керівник повинен покладатися на пунктуальність секретаря, а секретар – бути готовий до того, що керівник іноді може бути не пунктуальним. Обом сторонам необхідне почуття гумору.

Поряд із секретарем у сучасній практиці з'явилася посада референта, обов'язки якого ширші та відрізняються від обов'язків секретаря. Референт керівника – це посадова особа, що допомагає керівнику в усіх службових справах. Поняття «референт» співвідноситься з поняттями «консультант», «експерт», «агент» у значенні «особа, яка діє за дорученням, від імені та в інтересах іншої особи або установи, що виконує ділові доручення».

Обов'язки, що виконуються референтом, крім обов'язків секретаря, передбачають:

- консультації керівника з багатьох спеціальних питань, підготовку продуманих ініціатив і пропозицій;
- поїздки у відрядження для виконання відповідальних завдань;
- допомогу в підборі кадрів;
- кваліфікований пошук і використання джерел ділової та наукової інформації;
- проведення роботи маркетингового, раціоналізаторського та іншого характеру для потреб підприємства;
- інтерв'ю для радіо, преси, телебачення;
- керівництво групою референтів або секретаріатом;
- проведення ділових переговорів або наукових дискусій у рамках своєї сфери;
- рецензування та реферування текстів і документів;
- складання статей, анотацій, оголошень, рекламних текстів, анонсів та інше.

Референту необхідні знання в галузі соціології, політики та політології, знання основ економіки, її окремих сфер, широка поінформованість з питань правознавства, юридична компетенція в галузі економіки, виробництва, комерції, фінансів, банківської діяльності. Необхідна також компетенція в питаннях історії, культури, філософії, етики й етикету, художньої літератури та мистецтва.

У роботі секретаря, при веденні телефонних розмов, зустрічаються такі.

Секретар може приймати всі вхідні дзвінки, сортувати їх і перемикати необхідні на свого керівника. При цьому дуже

важлива манера розмови секретаря з абонентом, яка повинна бути поважливо-нейтральною. Автовідповідач «глушить» усі дзвінки без розбору, крім того, у багатьох людей є упередження проти розмови з автовідповідачем. Цим він поступається секретарю. Але перевага перед вимкненням телефона в тому, що можна прослухати всі доступні дзвінки після роботи.

Негайна розмова можлива, якщо менеджер її чекає і готовий до неї, якщо розмова буде досить короткою, або якщо узгоджуються місце і терміни подальших контактів.

Відповідні дзвінки зводяться в окремі телефонні блоки, що значно скорочує число перерв у роботі і економить час менеджера, оскільки будь-яка ділова людина може бути дуже зайнята в даний момент і не може говорити тільки тому, що це зручно абоненту. Також метод зворотних дзвінків дає час секретарю підготувати необхідні в розмові матеріали, а менеджер може обміркувати план і аргументи на майбутній бесіді.

Вихідними дзвінками легше маніпулювати, ніж вхідними. Найпростіший спосіб – це звести вхідні дзвінки в телефонні блоки, коли вибирається певний час (вдень і ввечері, приблизно по 30 хвилин), у якому відбувається більшість вихідних дзвінків. При цьому дзвінки здійснюються серіями по певній темі, що вимагає значно менше часу на підготовку до них.

Ведення телефонної розмови:

1. Бути коротким: зводити фазу контакту до мінімуму.
2. Спочатку повідомте свого партнера «про що йдеться», і тільки потім поясніть причини і подробиці.
3. Уникайте «рівносильних розмов» з Вашими співробітниками.
4. Висловте свою думку чітко і питайте згоду свого партнера, якщо Ви хочете записати розмову на плівку або під'єднати паралельний апарат.
5. У кінці тривалої розмови коротко підведіть підсумки і перерахуйте заходи, які потрібно вжити (хто саме, коли і що повинен зробити).
6. Слідкуйте, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю розмови – це вартість Вашого дзвінка.
7. Завершуйте розмову, як тільки буде досягнена її мета.

2. Технологія проведення нарад і зборів.

Цільова установка виступу. Структура і зміст виступу

Значна частина робочого часу менеджера, від 10 до 60%, витрачається на участь у нарадах, зборах, засіданнях або на проведення їх. Організація і проведення подібних заходів – міра досить неоднозначна в роботі менеджера.

Етапи ділової наради:

- збір і переробка інформації;
- координація діяльності всіх служб організації та всіх співробітників;
- прийняття рішення.

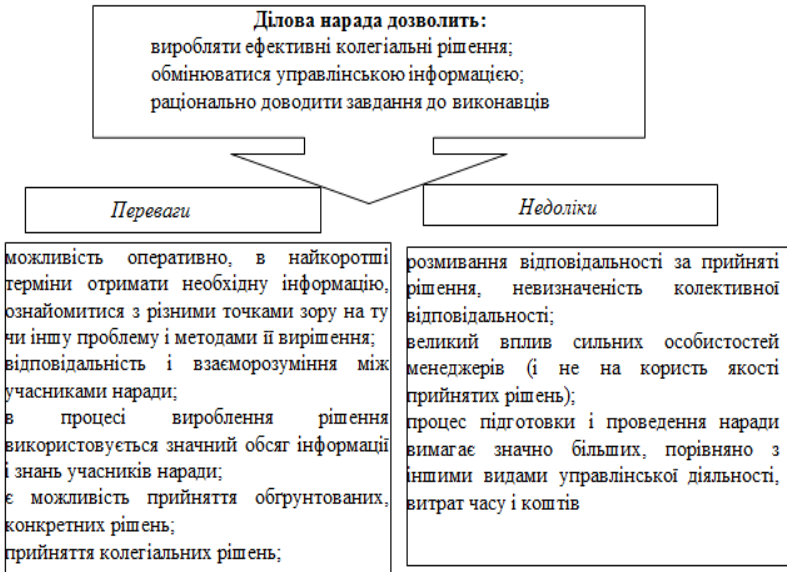


Рис. 4.4.2 Характеристика ділових нарад

Кожен менеджер повинен уміти розрахувати ціну наради. Обчислюється вона в такий спосіб. Визначається число учасників наради, її тривалість і годинна тарифна ставка кожного учасника. Нескладний розрахунок дозволяє отримати шукану величину. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$C = \frac{N(T+1)Z_{cp}}{T_{cp}}, \quad (1),$$

де С – вартість наради, грн.; N – число учасників; Т – тривалість наради, час; Z_{cp} – середньомісячна зарплата учасників, грн.; T_{cp} – середня кількість робочих годин на місяць.

Повними втратами від наради можуть бути: амортизація приміщень, витрати на їх утримання, інші накладні витрати, втрати через відсутність службовця на роботі, через несвоєчасне вирішення оперативних питань.

Отже, рішення проблеми нарад зводиться до такого:

- проводити тільки ті наради і збори, які справді необхідні;
- наради і збори необхідно ретельно готувати і правильно проводити.

Види ділових нарад:

1) по належності до сфери суспільного життя – ділові, науково-технічні, об'єднані, збори суспільно-політичних організацій;

2) за масштабами залучення учасників – міжнародні, регіональні, галузеві, обласні, міські, внутрішні;

3) за місцем проведення – місцеві та на виїзді;

4) за кількістю учасників – у вузькому складі (5-7 осіб), розширені (до 20 осіб), представницькі (понад 20 осіб);

5) за складом учасників – з фіксованим складом, з фіксованим складом і запрошеними особами, із запрошеними за списком;

б) за стилем проведення наради бувають декількох типів:

диктаторські – один ведучий, обмін думками практично відсутній;

автократичні – один ведучий і обмежене число учасників, які відповідають на ті запитання, які перед ними ставить голова зборів;

сегрегативне (традиційні) – право голосу і черговість виступів визначає провідний;

дискусійні – вільний обмін думками;

спонтанні – без чіткого порядку денного і без голови, невимушений обмін думками.

7) за завданнями наради ділять на: проблемні, інструктивні та оперативні (рис. 4.4.3).



Рис. 4.4.3 Види ділових нарад з вирішення поточних завдань

Оперативні наради проводяться для одержання інформації про поточні справи, які надходять від низу до верху. Вони проводяться регулярно у встановлений час без спеціального порядку денного.

Основні принципи проведення оперативних нарад:

- стислість виступів (1-2 хвилини);
- чіткі запитання і вичерпні відповіді;
- узгодження питань, які безпосередньо виникають на нараді;
- суворя персоніфікація відповідальності;

- визначення чітких параметрів, передбачених результатів, дат;

- неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу «ми провели нараду», «написали», «відправили у відрядження».

Ефективність наради багато в чому залежить від якості її підготовки. Рекомендується:

- заздалегідь виробити порядок денний, внівши до нього від одного до трьох питань;

- запросити найбільш компетентних з даного питання працівників;

- своєчасно оповістити учасників про місце і дату проведення наради, ознайомити їх з підготовленими до наради документами;

- завчасно повідомити тих, чий виступ буде бажаним або необхідним;

- забезпечити підготовку приміщення й оргтехніки, організацію ведення протоколу або стенограми наради.

Наради доцільно проводити в другій половині дня. Тривалість їх повинна бути в межах часу нормальної працездатності учасників – 1,5-2 години, для оперативних – 30-40 хвилин.

Якщо виступ носить характер доповіді, він повинен містити в собі:

- коротке визначення мети повідомлення;

- виклад основних фактів;

- лаконічний чіткий виклад пропонованих шляхів розв'язання проблеми;

- короткий змістовний висновок.

Наміченим, згідно з регламентом, доповідачам потрібно заздалегідь підготувати текст виступу. Матеріалом для виступу можуть служити дані, отримані в результаті проведеного аналізу справ в організації.

Крім того, доповідь треба вивірити з урахуванням порядку денного та існуючих даних по звітності організації. Не можна перевантажувати доповідь цифровим матеріалом: повинні бути використані тільки ключові показники, які допомагають

присутнім оцінити ситуацію, що склалася, і зрозуміти сенс пропонуваних рішень.

З метою економії часу наради можна проводити:

а) з попередньо розданими тезами або текстами доповідей і обмежуватися тільки їх обговоренням;

б) за схемою кільцевого опитування – керівник відсилає проєкт у письмовій формі вниз за рівнями управління, звідки він піднімається вгору з додаванням зауважень від кожного більш компетентного працівника назад до керівника;

в) письмові наради являють собою бланк, де справа ставиться проблема, а зліва кожен визначає шляхи її розв'язання;

г) селекторні або телефонні наради також економлять час на їх проведення.

Важлива також поведінка менеджера під час наради – говорити потрібно грамотно, чітко і спокійно, не підвищуючи голосу. Необхідно стежити за правильністю використання професійних термінів і понять. Указівки повинні бути продуманими, інструкції – короткими і зрозумілими. Важливо правильно і вміло користуватися інтонацією, жестами та мімікою, які несуть до 40% інформації. Висловлювання і судження повинні бути чітко аргументованими, зрозумілими слухачам.

3. Вибір форм візуалізації тексту виступу.

Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації.

Критичні моменти під час виступу

Слово «презентація» означає демонстрацію або показ виробів, інформації. Презентація є самостійною акцією.

Як правило, презентація організації (підприємства, фірми, компанії) проводиться з нагоди відкриття або створення організації, демонстрації нових досягнень, нового іміджу.

Основні функції презентації:

1. Інформаційна – інформувати людей, які прийшли на неї, про новий продукт, товар.

2. Переконаюча – не тільки розповісти про нову продукцію, а й переконати людей у тому, що саме ця продукція їм потрібна, залучити нових клієнтів.

3. Позиціонування нової продукції на ринку – вказувати про новий продукт і його відмінності від продукту конкурента, його якості, характеристиках, властивості, нові види послуг.

4. Розважальна – заздалегідь спланована визначена за місцем, часом, кількістю учасників і причин збори людей, що носить характер свята, культурного або рекламного заходу, ділової зустрічі.

Щоб гроші не були витрачені даремно, перед початком будь-якої рекламної кампанії необхідно дотримуватися такої технології проведення презентації:

1) визначити цільову аудиторію, на яку розрахований даний товар або послуга. Бажано провести серйозні маркетингові дослідження;

2) необхідно знати, для кого Ви готуєте виступ. Відповідь на це запитання може здатися досить простою, особливо якщо Ви знаєте, хто складає Вашу цільову групу. Але і тут варто перевірити себе. Чи знаєте Ви, наскільки добре запрошені знайомі ознайомлені з темою вашого виступу. Чому їм необхідно знати більше;

3) ви виступаєте? Не обмежуйтеся лише з'ясуванням замовлення чи приміщення. Ви повинні знати про це місце все;

4) як розташовані стільці та інші меблі? Чи можна змінити щось у розстановці меблів, якщо це буде потрібно;

5) чи є в кімнаті вікна? Якщо є, то скільки, якого розміру і де вони розташовані. Чи може вид з вікна відвернути увагу присутніх. Чи є штори;

6) можливо, Ваше приміщення в досить тихій частині будівлі. Чи є ймовірність, що Вас можуть потривожити;

7) який час це приміщення буде у вашому розпорядженні.

Структура презентації – це ланцюг подій, які накладаються один на одного, а саме: запрошення і зустріч; прес-конференційна частина; презентаційна частина; неформальне спілкування; супровід і спілкування; прощання.

Незалежно від тривалості презентації, вона складається з трьох частин: вступ, основна частина і висновок.

Вступ (15% часу) містить:

- привітання;
- уявлення теми;

- мета;
- основна теза виступу (основна думка);
- загальний огляд.

Основна частина (75% часу).

Висновок (10% часу) містить:

- узагальнення матеріалу основної частини;
- повторення ще раз основної ідеї виступу.

Згідно з Елері Семпсоном, усі успішні вистави засновані на чотирьох «фондах» [34]. Що робити:

1. Тримати себе в руках.
2. Участь у всіх цільових групах.
3. Установити психологічні відносини зі своїми слухачами.
4. Заспокоїтися і довіритися відповідям на запитання.

Існує два основних типи наочних посібників:

1. Текстові. Це допомагає відстежувати хід розстановки предметів. Використовуйте зорову пам'ять аудиторії, щоб допомогти вам запам'ятати. Візуальний текст повинен містити не більше шести рядків, не більше шести слів на рядок. Вони мають бути візуальними: великими літерами, використовуючи простір між ними.

2. Графічні. Вони представляють основні моменти виступу, знімають відео, надають моральний вплив, дають більш глибоке і повне враження від виступу. Це допомагає швидше згадувати.

Текстові та графічні посібники повинні бути дуже простими. Аудиторія не може одночасно слухати оратора, аналізувати і розпізнавати складні візуальні засоби.

Графіки – це зазвичай малюнки, графіки, діаграми та схеми. Графічний матеріал повинен являти собою спрощений варіант аналогічних варіантів у документах. Щоб публікація була зрозуміла, в ній повинен бути записаний її короткий зміст. Наприклад, напис під графіком: «прибуток збільшився на 15%.»

При поданні візуального матеріалу аудиторія повинна одночасно слухати оратора, вловлювати сенс матеріалу. Як це зробити? Ось кілька порад щодо використання наочних посібників:

1. Переконайтеся, що всі можуть бачити зазначені матеріали.
2. Дайте аудиторії час прочитати і зрозуміти доповідь, перш ніж продовжити виступ.
3. Візуальний образ повинен представляти ідею.
4. Дотримуйтесь основних пунктів, а не повного викладу.
5. Не демонструйте те, що суперечить тому, що ви пропонуєте.
6. Не читайте інструкції у візуальному посібнику.
7. Коли дискусія на ілюстровану тему закінчиться, видаліть матеріал з очей.

Пам'ятайте, що візуальні матеріали неважливі, не знімайте їх, завершуйте свої слова, а не навпаки.

Візуальна підтримка документів обмежена папером, але при поданні презентації спектр інструментів для відображення ідей дуже широкий, що зумовлено технологічними розробками.

Рекомендації під час презентації:

1. Ви можете налаштувати свою аудиторію. По-перше, визначте, чи відповідає зміст мови інтересам кімнати. Якщо ваші інтереси відволікають аудиторію, постарайтеся відкрити мости взаєморозуміння.

2. Не довіряйте своїй промові, будьте впевнені у своїх словах. Ваша позиція повинна бути адресована громадськості. У будь-якому випадку уникайте протилежних поглядів. Не дивіться на точки. Перш ніж почати свою промову, слідуйте за аудиторією так, щоб вона була готова прийняти Ваші слова.

3. Не починайте говорити, поки не настане тиша. Почніть свій виступ з короткої промови перед аудиторією, а потім зробіть другу перерву. Подивіться уважно на реакцію аудиторії з перших же слів. Переконайтеся, що Ваша мова чиста, не говоріть занадто швидко і, звичайно, не монотонно.

Якщо Ви помітили, що частина кімнати не слухає Вас, подивіться ліворуч, як якщо б вона була спрямована на них. Коли зрозумієте, що аудиторія втомилася, можете почати говорити тихо, а потім різко підвищити голос.

Якщо слова свідчать про те, що ви знайдете підтримку в аудиторії, постарайтеся відразу розвинути тему. Як тільки отримаєте позитивну відповідь від аудиторії, переходьте до основної теми виступу.

Провокаційні висловлювання не повинні бути збалансовані. Не беріть участь у розмові під час виступу, хоча звідси і чутні знаки оклику. Скажіть, Ви будете готові відповісти на всі ваші запитання.

4. У критичні моменти виступу необхідно говорити правильно, з наголосом на кожному слові.

5. Спробуйте підкріпити негативну думку громадськості прикладами.

6. Не робіть узагальнення, які не є раціональними, навіть якщо думаєте, що більшість людей очікують їх.

7. Ні в якому разі не подавайте вигляд, що втомилися або почуваєтеся невпевнено в якийсь момент.

4. Основні функції та етапи підготовки проведення переговорів

Будь-яка ділова зустріч організовується для вирішення певних питань між партнерами або для отримання чи передачі інформації. Ділові зустрічі часто передбачають дотримання протоколу їх проведення: форми порядку, прояви хороших манер у відносинах між діловими партнерами. Діловий протокол – це сукупність правил поведінки, норм, традицій на офіційних і неофіційних зустрічах. Протокол визначає методи, межі поведінки й етикету, встановлює правила офіційного і особистого листування.

Домовленості про зустріч потрібно передбачити завчасно, за 1-2 тижні в межах регіону. Для зустрічі іноземних делегацій необхідно передбачити і підготувати порядок зустрічі, персональний склад зустрічаючих, участь преси, подарунки, привітання, розміщення в готелі, ділову частину, відвідування культурних об'єктів, поїздки по країні, проводи додому. Протоколом передбачаються основні моменти домовленості про зустріч: предмет ділової зустрічі, місце проведення, часові межі, кількість учасників, матеріали для обговорення та підсумкові документи.

Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, перелік розглянутих проблем. Ділові зустрічі – це, в першу чергу, ділові переговори між партнерами. Бувають також протокольні переговори або візити ввічливості, які

проводяться для встановлення особистих контактів чи для звернення уваги партнера на якийсь особливий привід. Також до ділових зустрічей відносять прийоми.

Місце проведення ділової зустрічі пропонує ініціатор зустрічі, але вирішальне слово залишається за запрошеною стороною. Зустріч може проводитися або на своїй фірмі, на фірмі партнера, на нейтральній території, дистанційно – за допомогою сучасної техніки зв'язку.

Тимчасові рамки зустрічі мають велике значення, оскільки вони повинні задовольняти інтереси всіх сторін. Це відноситься як до часу зустрічі, так і часу її тривалості.

Кількість учасників має бути досить обмеженою, виходити з принципу рівної чисельності делегацій усіх сторін. Обмінюються списками делегацій на етапі підготовки зустрічі. Згідно з протоколом, право на участь у переговорах, крім керівника, мають особи, внесені у список.

Матеріали і документи для обговорення готуються заздалегідь, перед зустріччю. Їх можна розділити на кілька категорій. Перша категорія документів відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і містить рекомендації щодо запропонованих питань. Друга – це проекти різних угод або договорів, які пропонуються як основа проведення зустрічі. Третя категорія – проекти резолюцій чи угод про наміри. Четверта – це запитальники, пам'ятки для бесід з тематики зустрічі. Часто також готуються досьє з різних питань, які будуть розглядатися, і досьє на інших учасників переговорів.

При підготовці ділової зустрічі також важливі й інші моменти. Підготовка приміщення (обстановка, блокноти і ручки, вода, чай, кава), зустріч делегації, і її доставка до місця зустрічі. Як правило, зустрічає гостей особа, яка підписала запрошення.

При підготовці до переговорів сторонам необхідно узгодити дві основні проблеми: організаційні питання й умови контракту або договору. До організаційних питань відносяться: час, місце переговорів, кількість і склад учасників. Умови договору кожен з учасників перед переговорами формулює для себе сам. Для цього менеджеру необхідно:

- 1) ретельно проаналізувати проблему переговорів;
- 2) сформувати власну позицію з цієї проблеми;
- 3) визначити для себе можливі варіанти розв'язання даної проблеми у процесі переговорів;
- 4) підготувати необхідні документи і матеріали до переговорів. Безпосередньо процес переговорів охоплює взаємне уточнення інтересів сторін, їх обговорення, узгодження позицій учасників і розробку певних домовленостей.

Рівень осіб, які беруть участь у переговорах, і їх компетентність є вирішальними факторами при обговоренні принципових питань. У зв'язку з цим до початку переговорів необхідно з'ясувати організаційну структуру підприємства і компетентність представників на переговорах.

Іншими словами, це повинна бути детальна схема торгівлі:

- чітке розуміння предмета переговорів і предмета обговорення. Початок переговорів буде в руках того, хто знає і розуміє проблему;

- не забудьте створити приблизний торговий сценарій.

Складність переговорів вимагає від менеджера:

- * визначити моменти власного дискомфорту і проблеми, яких можна уникнути в разі несподіваних труднощів у переговорах;

- * визначити верхній і нижній рівні взаємодії на основі тем, які, на його думку, викличуть найгарячіші дебати.

Ця модель може бути використана, якщо при підготовці до торгівлі виникають такі питання:

- * мета переговорів;

- * діловий партнер;

- * предмет переговорів;

- * комерційні умови;

- * організація переговорів.

У ділових переговорах управлінські практики використовують такі основні методи: варіаційний метод; інтеграційний метод; рівноважний метод; компромісний метод.

Це варіація. При підготовці складних переговорів (наприклад, якщо можна спрогнозувати негативну реакцію контрагента) виділіть такі питання:

* У чому суть ідеального рішення (незалежно від умов реалізації) завдання в комплексі.

* Які аспекти ідеального рішення можна опустити.

* Що вважати оптимальним рішенням (високою ймовірністю реалізації) завдання диференційованого підходу до очікуваних наслідків, труднощів, перешкод.

* Які докази необхідні для адекватної відповіді на передбачувану пропозицію партнера щодо диференціалу процентних ставок або його одностороннього застосування (скорочення або продовження терміну дії пропозиції, взаємна вигода, нові матеріальні, фінансові та юридичні аспекти).

* Які обов'язкові рішення можуть бути прийняті в ході переговорів протягом обмеженого періоду часу.

* Які крайні пропозиції повинні бути відкинуті партнером і які докази?

Такі міркування виходять за рамки альтернативного розгляду предмета переговорів. Це вимагає особливого творчого підходу і чіткої оцінки предмета діяльності.

Мета інтеграційного методу полягає в тому, щоб переконати партнера в необхідності оцінки переговорних питань з урахуванням соціальних відносин і, отже, необхідності розвитку співпраці. Використання цього методу, звичайно, не гарантує досягнення детальної угоди; його доречно застосовувати, наприклад, коли партнер ігнорує суспільні інтереси і підходить строго з точки зору провінції до того, як захищаються його інтереси.

Ми повинні викласти свою позицію і підкреслити кроки, передбачені в контексті спільної відповідальності за результат переговорів.

Навіть якщо інтереси провінції не збігаються з інтересами її партнера, провінція підкреслює необхідність вирішення узгодженого питання і його принципів. В галузі інтересів постарайтеся виявити спільні для всіх аспекти і можливості для взаємної вигоди і довести все до відома партнера. Ми сподіваємося, що не зможемо обговорити всі пункти переговорів; якби це було так на практиці, переговори взагалі не були б необхідні; він може відразу ж почати укладати контракти.

Метод балансу. Якщо ви використовуєте цей метод, майте на увазі наступні інструкції:

- * з'ясуйте, які теми і аргументи (факти, результати розрахунків, статистика, цифри) найкраще використовувати, щоб спонукати вашого партнера прийняти пропозицію;

- * вам потрібно якийсь час побути на місці партнера, подивитися на речі своїми очима;

- * розгляньте деякі проблеми для очікуваних аргументів «так» партнера і внесіть відповідні вигоди в дух співрозмовника;

- * розгляньте можливі заперечення вашого партнера, встановіть їх відповідним чином і будьте готові використовувати їх в процесі тестування;

- * не має сенсу намагатися ігнорувати аргументи, представлені на переговорах партнерами, партнер очікує відповіді на заперечення, попередження, побоювання;

- * у цьому контексті визначити причину поведінки партнера (неправильне розуміння висловлювань, неадекватна кваліфікація, відмова йти на ризик, відмова тягнути час).

Це компроміс. Учасники переговорів повинні бути готові до компромісу: у разі конфлікту інтересів необхідно досягти поступової угоди. Угода – це компромісне рішення, яке досягається частковою відмовою від вимог після невдалих спроб домовитися один з одним, враховуючи нові перспективи (вони відмовляються що-небудь робити, нові пропозиції).

Для того щоб підійти до позиції партнера по захисту його інтересів, необхідно вивчити можливі наслідки компромісного рішення і критично оцінити допустимі межі поступки. Компроміс, який ви знайдете, виходить за рамки вашої компетенції. Щоб зв'язатися з рахунком, можна перейти до угоди, що називається умовною транзакцією (наприклад, звернувшись до основної угоди уповноваженого менеджера).

Важко швидко домовитися про поступки, вигідних обом сторонам, і інерційні партнери зберігають свої позиції. Думку партнера слід читати з терпінням, правильною мотивацією, новими темами, способами вирішення проблеми.

У разі негативного результату переговорів необхідно підтримувати суб'єктивні відносини з партнером по переговорах. В даному випадку акцент робиться не на предметі

переговорів, а на особистісних аспектах, які дозволяють підтримувати ділові відносини в майбутньому. Не слід робити ніяких висновків на етапах, коли не було досягнуто ніяких позитивних результатів. Варто знайти тему, яка зацікавить обидві сторони, зніме ситуацію і допоможе створити дружню, спокійну атмосферу прощання.

Переговори можна вважати завершеними, коли ретельно і відповідально проаналізовані їхні результати, вжито необхідних заходів для їх реалізації, зроблені певні висновки для підготовки наступних переговорів. Аналіз переговорів передбачає:

- порівняння цілей переговорів з їх результатами;
- визначення заходів і дій, що впливають із результатів переговорів;
- ділові, особисті та організаційні висновки щодо майбутніх переговорів або продовження переговорів.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на наступні питання [9]:

- Що сприяло успіху переговорів?
- Які виникали труднощі і як вони долалися?
- Що не враховано при підготовці до переговорів і чому?
- Яка була поведінка опонента на переговорах?
- Який досвід ведення переговорів можна використувати?

Список рекомендованої літератури

1. Гуменюк Л. Й.. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.

2. Дороніна М. С., Пересунько В. І. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. Економіка і управління. 2016. № 4. С. 7-12.

3. Жуковська А. Ю., Бречко О. В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.

4. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки: науковий журнал, Харків. 2012. № 1. С. 64-67.

5. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства : Навчальний посібник. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
6. Селютін В. М. Самоменеджмент [Електронний ресурс]. навч. посібник. Х. ХДУХТ, 2017. Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2464/1/Самомене-джмент.pdf>
7. Юрик Н. Є. Самоменеджмент. Курс лекцій. Тернопіль. ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
8. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 422 с.
9. Чкан А. С. Самоменеджмент. навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
10. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. Вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
11. Linman D. Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee [Electronic resource]. Access mode: <http://www.mymanagementguide.com/selfmanagement-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee>
12. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування. URL: <http://www.kmci.com.ua>
13. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.п. URL: <http://www.profibook.com.ua>
14. Єдине вікно доступу до освітніх ресурсів. URL: <http://window.edu.ru> 27. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>
15. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України. URL: <http://www.autosystems.com.ua>
16. Корпоративний менеджмент. URL: <https://www.cfin.ru/>
30. Менеджмент. URL: <http://menagement.knutd.com.ua>
17. Нормативні акти у сфері управління. URL: <http://inform.od.ua>
18. Публікації з менеджменту, економіки, маркетингу. URL: <http://tourlib.net/management.htm>
19. Спільнота HR-менеджерів «HR-Portal». URL: <http://hr-portal.ru/>

Розділ 5. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

- 1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни**
- 2. Місце змін у діяльності підприємства. Поняття та природа змін.**
- 3. Зміни, винахід, нововведення, перетворення. Джерела змін.**
- 4. Теорії пояснення джерел змін.**

1. Мета, завдання, предмет і об'єкт дисципліни

У межах цього курсу здобувачі вищої освіти формують інтегральну, загальні та професійні компетентності, а саме: опановують знання відносин і закономірностей з приводу створення збалансованої системи управління змінами, за оптимального використання ресурсного потенціалу.

Мета навчальної дисципліни: сформувати комплекс теоретичних знань і практичних навичок щодо організації процесу управління змінами.

Вивчення дисципліни «управління змінами» забезпечує опанування таких загальних компетентностей, як розуміння сутності змін і природи їх виникнення; формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін; оволодіння навичками управління індивідуальними, груповими й організаційними змінами; дослідження способів лідерства в управлінні змінами, виявлення зв'язку між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації; визначення становища з управлінням змінами в організації, проблем і перспектив на рівні організації та економічної системи.

Результатом вивчення дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління змінами та подолання опору змінам в організаціях.

Унаслідок вивчення курсу студенти повинні знати:

- сутність змін і природу їх виникнення;
- технології та методи управління змінами в організаціях;
- особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін.
- способи впливу на зміни у її зовнішньому середовищі;
- способи лідерства в управлінні змінами;
- способи організації реструктуризації;
- механізми та межі впливу інформаційних технологій на способи та результативність управління змінами;
- зв'язок між управлінням змінами та розвитком конкурентоспроможності організації.

уміти:

- управляти індивідуальними, груповими й організаційними змінами;
- визначати становище з управлінням змінами в організації, проблеми та перспективи на рівні організації та економічної системи;
- управляти індивідуальними, груповими й організаційними змінами;
- орієнтуватися в питаннях підготовки до змін та їх планування;
- визначати природу опору змінам в організації;
- оцінювати організаційний розвиток за умов упровадження змін.

1. Місце змін у діяльності підприємства.

Поняття та природа змін

Управління організаціями у стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також у кризових ситуаціях, які потребують негайних змін, – різні речі, які вимагають від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

Зміни – це процес упровадження нововведень в організації.

Австрійський учений І. Шумпетер виділяв п'ять основних змін:

1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля – продаж);

2) впровадження продукції з новими властивостями;

3) використання нової сировини;

4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

5) поява нових ринків збуту [8].

За своїм характером, внутрішньою структурою, ступенем впливу на суспільство соціальні зміни можна поділити на дві великі групи – еволюційні та революційні. Першу групу становлять зміни *часткові* й *поступові*, що мають вигляд досить стійких і тривалих тенденцій до збільшення або зменшення будь-яких якостей, елементів у різних соціальних системах; вони (ці зміни) можуть мати, у зв'язку з цим, висхідну або низхідну спрямованість.

Еволюційні зміни можуть організовуватися свідомо. У таких випадках вони набувають, як правило, вигляду соціальних реформ.

Еволюційні соціальні зміни не варто розуміти в дусі еволюціонізму XIX століття, що стверджував лінійну й універсальну послідовність по висхідній змін усього соціального організму й окремих його частин. Еволюційні зміни нібито “розпорошені” у масі інших форм суспільних перетворень, що мають різне спрямування. Вони відрізняються від інших специфічною внутрішньою структурою і можуть бути охарактеризовані як певний кумулятивний процес, тобто процес поступового нагромадження якихось нових елементів, властивостей, у результаті чого змінюється вся соціальна система. Сам же кумулятивний процес може бути розкладений на дві складові: формування інновацій та їх відбір.

Революційні соціальні зміни відрізняються від еволюційних істотно: по-перше тому, що вони не просто

радикальні, а у найвищому ступені радикальні, що припускають докорінне ламання соціального об'єкта; по-друге – тому, що вони не часткові, а загальні або навіть усезагальні; і, нарешті, по-третє, вони, як правило, спираються на насильство.

У науковій літературі останніх років усе більше уваги приділяється циклічним соціальним змінам. Це – найскладніша форма соціальних метаморфоз, бо вона, по суті, охоплює еволюційні та революційні зміни, висхідну і низхідну тенденції. Крім того, циклічні зміни – це не окремі акти якихось змін, а певна їх кількість, яка в сукупності утворює цикл як певну сукупність явищ, процесів, послідовність яких є кругообігом протягом певного відтинку часу. Кінцева точка циклу ніби повторює початкову, але тільки за інших умов або на іншому рівні.

Принципово важливо розрізнати *часткові* та *радикальні* зміни.

Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. У ході *часткових* перетворень домінує практична придатність проєкту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану.

Радикальні зміни гостро необхідні у зв'язку з бурхливим розвитком навколишнього ринкової обстановки після тривалої фази стабільності та тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків. Настільки «революційний» процес упровадження змін для досягнення основних переваг по відношенню до конкурентів може бути необхідним стратегічно, але все ж таки, зустрівши рішучий опір з боку персоналу.

2. Зміни, винахід, нововведення, перетворення.

Джерела змін

Щодо визначень, то тут, на жаль, ніхто не може сказати, як гусинь з «Аліси у Країні Чудес»: «Це означає саме те, що я маю на увазі, – ні більше, ні менше». Наукова література перенасичена інтерпретаціями та визначеннями поняття зміни, винаходу та нововведення.

Зміни, винахід і нововведення хоча й мають спільні риси, важливо знати, чим вони відрізняються одне від одного.

Винахід. Стосується процесу розвитку нових технологій, проєктів чи процедур, які може використовувати організація. Умане пише, що винахідників, зазвичай, класифікують за категоріями, під які потрапляють їхні винаходи. «Якщо предметом винаходу є гудзик для одягу – це дизайнер, якщо вірш – поет, якщо споруда – архітектор. Якщо ж об'єктом є людина, а мета – створити систему, в якій ця людина якнайповніше зможе взаємодіяти із довкіллям, – тоді винахідник є інженером людської поведінки».

Нововведення. Цей термін стосується «умисних, незвичайних, специфічних змін, які, як вважають, будуть дієвішими у досягненні цілей системи». Саме тому нововведення є продуктом (ідеєю, технологією чи, можливо, новою навчальною методою, яку нещодавно впровадили або пропонують використовувати у школах). Винахід процесу розвитку нових технологій, проєктів чи процедур, які може використовувати організація.

Перетворення – зміна стратегічних орієнтирів, технічні зміни, організація виробництва нового товару або зміцнення відносин з постачальниками чи споживачами.

Організаційні зміни. Це процес зміни поведінки, структур, процедур, цілей чи випуску якоїсь одиниці продукції в організації. Тобто зміни – це процес проведення нововведень в організації. Важливо, що багато дослідників міняють місцями поняття зміни та нововведення; у цьому розділі ми також деколи вживатимемо ці поняття взаємозамінно.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні

Зовнішні – пов'язані із загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше, – зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, в державному регулюванні, в технологічній складовій, у міжнародних аспектах, у соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.

Внутрішні чинники є внутрішніми стимулами становлення

організації, елементами свіжих ідей та поглядів, небайдужого ставлення персоналу до цілей існування організації.

Вважають, що будь-якому організаційному утворенню внутрішньо притаманна здатність до саморозвитку, самовдосконалення внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому: частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта – результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі у три способи. Адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. У цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерне реагування із запізненням. Пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» зміни; замість того, щоб організація пристосовувалася до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують винятково сильні, великі організації, які займають становище положення на ринку.

Етапи, необхідні для проведення змін на підприємстві:

- зміна цілей;
- зміна організаційної структури управління;
- зміна технології виробництва;
- перепідготовка робітників;
- реструктуризація існуючих і створення нових відділень;
- зміна керівників нижчої ланки за необхідністю.

Для проведення будь-яких змін необхідно розраховувати обсяги витрат, що потягнуть за собою зміни. Визначивши термін їх проведення, можна уникнути затягнення цього періоду. І все ж таки, зміни втілюють люди, які є агентами змін. Послідовно виконуючи всі етапи змін, можна зауважити, що зміни – це середньотривала та довготривала робота.

3. Теорії пояснення джерел змін

У сучасній управлінській теорії існують три відомі концепції першопричини, які зумовлюють зміни в організаціях. Згідно з *екстерналістською теорією* (до речі, найпопулярнішою), першопричини змін будь-якої соціокультурної системи, у тому числі організації, знаходяться за межами самої системи. Прибічники теорії визнають, що організація сама по собі не має ніякої здатності до спонтанної зміни й без впливу зовнішніх сил залишається незмінною. Крайньою формою екстерналізму є механістичний підхід до соціально-економічних явищ, у межах якого вважається, що певний соціокультурний феномен знаходиться у стані спокою або статичної рівноваги до тих пір, поки деяка зовнішня сила не виведе його з такого стану і не змусить змінюватися. Інший підхід – численні *біхевіористичні теорії психосоціокультурних змін*. У їх основу покладено парадигму «стимул-реакція». Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє відносно до людини або організації – системи не здатні на будь-яку реакцію (активність, трансформацію).

На відміну від екстерналістської, *теорія іманентної зміни* проголошує, що певна система перетворюється внаслідок її невід’ємної властивості змінюваності та виходячи з власних можливостей і ресурсів. Причому зовнішні фактори (які являють собою системи, що іманентно трансформуються) не відкидаються, а розглядаються як додаткові. Усі рекомендації експертів-прихильників цього напрямку щодо удосконалення організації ґрунтуються на пошуку можливостей для розвитку її потенціалу.

Представники *інтегральної теорії* намагаються пояснити природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Та якщо ці сили розглядаються як однопорядкові (без виявлення специфічної ролі тих або інших), то така теорія має явно еkleктичний характер і приречена на суперечливість і алогічність пояснення спостережуваних фактів. Лише коли дослідникові вдається розумно синтезувати зовнішні й внутрішні фактори змін, ситуаційно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна теорія стає найбільш діючою й дає результати у вигляді концепції організації, яка навчається.

Тема 2. ВИДИ ЗМІН

1. Класифікація змін.
2. Рівні змін та їх взаємозв'язок.
3. Формування команди.
4. Теорії навчання.
5. Базові моделі змін.

Ключові поняття: стратегічні зміни, організаційні зміни, команда змін, соціальні зміни.

1. Класифікація змін

Класифікація змін здійснюється за такими ознаками:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:

- а) загальнокорпоративний;
- б) внутрішньокорпоративний (локальний) розвиток.

2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:

- а) прогресивний;
- б) регресивний розвиток.

3. Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства:

- а) організаційний;
- б) техніко–технологічний;
- в) соціальний;
- г) економічний розвиток.

4. Залежно від характеру змін:

- а) спрямований;
- б) циклічний;
- в) спіральний розвиток.

5. Залежно від типу тренда:

- а) лінійний;
- б) нелінійний розвиток.

в) Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства:

- г) рівномірний розвиток (еволюційний);
- д) нерівномірний розвиток (революційний).

6. За природою ключового критерію:
 - а) абсолютний;
 - б) відносний розвиток.
7. Залежно від рівня невизначеності процесів:
 - а) прогнозований (достовірний);
 - б) випадковий розвиток.
8. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства:
 - а) екстенсивний (кількісний);
 - б) інтенсивний (якісний) розвиток.
9. Залежно від можливості управління змінами:
 - а) керований;
 - б) спонтанний розвиток.
10. Залежно від корпоративної стратегії:
 - а) адаптивний;
 - б) реактивний;
 - в) випереджаючий (превентивний) розвиток.
11. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства:
 - а) елементний;
 - б) інтегральний;
 - в) системний розвиток.
12. Залежно від мети змін:
 - а) простий;
 - б) розширений розвиток.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, якісні і можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та у зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід’ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, поділяються на стратегічні і тактичні.

Стратегічні зміни в підприємстві відбуваються як відповідь на бурхливий розвиток ринку (тобто зовнішні зміни) або вони зумовлюються зміною цільових орієнтирів підприємства та, на відміну від тактичних змін, стосуються всіх аспектів його діяльності. Отже, можна виділити такі типи стратегічних змін:

- зумовлені обраною стратегією підприємства;
- зумовлені зміною зовнішнього оточення, що призводить до кардинальних змін умов функціонування підприємства.

Часткові стратегічні зміни в підприємстві передбачають окремі зміни в будь-яких сферах підприємства: зміну пріоритетів (переорієнтація), технології та структурні перетворення у випадку, коли підприємство переходить в іншу галузь діяльності.

Локальні стратегічні зміни відбуваються тільки в певній сфері підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики) у випадку, коли підприємство виходить з новим товаром на ринок, не змінюючи галузі своєї діяльності.

Радикальні стратегічні зміни в підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраною стратегією, передбачають процес більш швидкої фундаментальної зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Стратегічні зміни, які зумовлені стратегією підприємства, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії, тому мають поступальний, ступінчастий характер.

2. Рівні змін та їх взаємозв'язок

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін. Розглянемо кожен з них зокрема:

Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову

здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні та влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли треба проводити зміни.

3. Формування команди

Реалізація стратегії залежить від компетентності персоналу, його майстерності та конкурентних можливостей. Формування команди, яка буде розробляти і реалізовувати стратегію, – одне з найважливіших завдань кожної компанії, що використовує інструментарій стратегічного управління. Існує думка, що сьогодні конкурують не компанії, а управлінські команди.

Команда – це група індивідів, людей-однодумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття «команда» і «група» не є

взаємозамінними. Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду. Основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і несуть колективну відповідальність за її досягнення. Відмінності між групами та командами перераховані в табл. 5.2.1

Таблиця 5.2.1

Основні відмінності між групами та командами

Група	Команда
Має призначеного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна та взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета – та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – продукти індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «необхідні і достатні»	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії та розв'язуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань

У кожній формальній організації можуть існувати формальні команди як частина формальної структури організації та команди, призначення яких полягає в розширенні участі їхніх членів в управлінні.

Виділяють такі різновиди формальних команд: з горизонтальними структурними взаємозв'язками (*горизонтальна команда*), з вертикальними структурними взаємозв'язками (*вертикальна команда*), спеціалізовані команди.

Вертикальна (функціональна) команда складається з менеджера та його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро).

Горизонтальна команда складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів. Формальна назва таких команд – спеціальна група або комітет, яким доручено виконання певного завдання. Після виконання завдання група розпускається.

Спеціалізовані команди звичайно не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проєктами.

До загальних характеристик високоєфективних команд відносять такі:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди відрізняються високим рівнем взаєморозуміння та добре співробітничать між собою;
- члени команди здатні вчитися на своїх помилках і у своїх діях зорієнтовані на споживача результатів їхньої діяльності;
- члени команди добре вмотивовані.

Створення управлінської команди, яка бере участь у розробці і реалізації стратегії, об'єктивно необхідне, через те що:

- командне управління – це ознака розумного та рішучого стилю управління;
- підвищується імовірність раціонального розв'язання складних і міждисциплінарних проблем;
- команду відрізняє сильне почуття спільності, інноваційний потенціал і відповідальність за справу.

Найважливіша проблема – це формування доброї команди. Процвітаючий американський бізнесмен П. Хокен радить робити так: «Наймайте людей, яких ви поважаєте. Ніколи не беріть на роботу людей, на яких ви дивитеся зверху вниз і про яких думаєте гірше, ніж про себе. Люди, з якими ви працюєте, – ось що складає для вас «навколишнє середовище». Якщо ви хочете поліпшити його, не наймайте перших-ліпших, а беріть на роботу тільки найліпших». Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх робітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний

метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для виконання конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх працівників, то в цьому випадку найчастіше керівник формує якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей. Для прикладу наведемо такі якості, сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом: енергійність; уміння оволодівати своїми емоціями; готовність відкрито викладати свою думку; здатність змінити погляд під впливом аргументів, але не сили; уміння висловлювати думки.

4. Теорії навчання

Можна виділити різні методологічні підходи до аналізу економічних змін.

Ми зупинимося на основних з них: I) еволюційні теорії; II) теорії циклічного розвитку; III) теорії революційних соціальних змін.

Еволюційні теорії соціальних змін. Ці теорії можна розділити на чотири види: 1) класичний еволюціонізм, 2) неоеволюціонізм; 3) теорія модернізації; 4) теорія постіндустріального суспільства.

Неоеволюціонізму. Цей напрямок виник у середині ХХ ст. Його представники розглядали соціальні зміни відповідно до принципів еволюційної теорії. Але разом з тим вони намагалися подолати недоліки класичного еволюції ціонізму. Найбільш помітне вираження неоеволюціонізм отримав у працях представника *структурного функціоналізму Т. Парсонса*. У критиці колишнього еволюціонізму він сверджував, що еволюція не є однолінійною, а йде одночасно але в багатьох напрямках і охоплює цілий ряд стадій у загальному еволюційному процесі від первісного до сучасного суспільства. Заключна стадія соціальної еволюції – розвинений індустріалізм, який є «кінцем» еволюційного процесу. У цьому

зв'язку в Парсонса спостерігається тенденція розглядати власне суспільство (США) як найсучасніше і прогресивне, бо воно більше, ніж усі інші, здатне, на його думку, до адаптації, яка і є одним з основних механізмів соціальної еволюції. Усього ж він виділив чотири таких механізми еволюції:

- 1) *диференціація* – ускладнення соціальної структури;
- 2) *адаптація* – новий спосіб співвіднесення соціальної системи з навколишнім середовищем при використанні її ресурсів. У цілому функції адаптації виконує економіка, у тому числі нова техніка;
- 3) *збільшення обсягу членства в суспільстві* (інклюзія);
- 4) *узагальнення цінностей*. У сучасному мінливому загально-стві цінності та норми все більше утверджуються подання про універсальні права, ідеали і цінності незалежні від типу соціальної системи (наприклад, декларація ООН про права людини).

Ще одним важливим моментом теорії Парсонса є твердження, що соціальні системи завжди тяжіють до рівноваги, навіть у тому випадку, якщо вони не можуть досягти її насправді. Тому соціальна зміна – це рух від одного стану рівноваги соціальної системи до іншого. Цей момент викликав критичні зауваження опонентів Парсонса за те, що він не приділяє належної уваги місцю і ролі конфлікту в соціальній зміні.

Такі основні соціологічні теорії еволюціонізму. Свое продовження цей напрям у поясненні соціальних через трансформаційних змін знаходить у таких концепціях, як *теорія модернізації та теорія постіндустріального суспільства*.

Теорія модернізації. Як модель соціальної зміни ця концепція стає широко відомою в 1950-1960-ті роки. Дана теорія, запропонована американськими соціологами, виступила тією парадигмою (моделлю), яка пояснювала глобальний процес розвитку, в ході якого традиційні (аграрні) товариства досягають стану сучасного суспільства (суспільства модерну).

Теорія модернізації виникла як спроба дати відповідь на питання про шляхи розвитку товариств «третього світу», тобто колишніх колоніальних країн (головно чином Азії, Африки та Латинської Америки), які здобули свою свободу і незалежність

у другій половині ХХ ст. Можна виділити такі основні принципи цієї теорії:

- різке протиставлення сучасного суспільства традиційному суспільству. При цьому під традиційним суспільством мається на увазі переважно сільське, аграрне, статичне суспільство. Під сучасним суспільством мається на увазі змінване, індустріальне, урбанізоване суспільство, в якому відбулася модернізація, початок якої закладено в ХVІІІ ст. у Європі промисловою революцією;

- перехід від традиційного до індустріального суспільства відбувається еволюційним шляхом, а самі соціальні зміни носять однолінійний характер;

- основними чинниками і механізмами модернізації структур і функцій соціальної системи при одночасній інтеграції її елементів; подолання та заміна традиційних цінностей на цінності, що сприяють соціальному розвитку та прогресу.

У загальному соціологічному плані модернізацію можна визначити як регульований і цілеспрямований процес, у ході якого традиційне суспільство досягає стану такого суспільства, яке визнається сучасним, тобто стан модерну. У цілісному процесі модернізації прихильники цієї теорії виділяють такі його аспекти, як економічна, політична, соціальна та культурна модернізація.

Теорія модернізації, як зазначалося, тісно пов'язана з концепцією еволюціонізму. Але в класичному – еволюціонізм розглядається як спонтанне, іманентне здійснення внутрішніх тенденцій і законів суспільного розвитку. На відміну від цього, в концепції модернізації розвиток розглядається скоріше як соціальна зміна, яка задумана і спрямовується ззовні. Моделі сучасного суспільства, його зразки і цінності, на думку авторів теорії, знаходять своє втілення в суспільствах Західної Європи і США, і цінності саме цих країн рекомендовані до поширення на весь світ. Критики теорії не випадково стверджують, що ця концепція соціальних змін нав'язує західну модель розвитку і відкидає можливість нових форм суспільства.

Теорія постіндустріального суспільства. Розділяючи основні положення еволюціонізму, ця теорія намагається створити образ майбутньої допомоги екстраполяції наявних

тенденції соціального розвитку. Вона прагне змалювати ту соціальну картину, яка здійсниться після реалізації всього потенціалу індустріального суспільства.

Теорія постіндустріального суспільства виникла наприкінці ХХ століття. Її представники *Д. Белл, Дж. К. Гелбрейт, А. Турен, О. Тоффлер, Дж. Ніббіт* і ін виходять з методологічної установки *технологічного детермінізму*. Відповідно до цієї концепції, вирішальна роль у соціальних змінах належить технологічним змінам, які відбуваються у процесі технологічних революцій: 1) промислова революція XVIII-XIX ст.; 2) науково-технічна революція 1950-1960-х років; 3) інформаційно-комп'ютерна революція кінця ХХ ст. Відповідно до цього Д. Белл виділяє три стадії історичного процесу: 1) доіндустріальне суспільство, 2) індустріальне суспільство, 3) постіндустріальне суспільство.

У праці «Пришестя постіндустріального суспільства» Белл пише, що на зміну індустріальному суспільству прийшло постіндустріальне суспільство, яке характеризується такими основними рисами:

- суспільство все більше стає інформаційним, заснованим на знанні та виробництві нового знання. Тут теоретичне знання стає «осьовим принципом» суспільства і є джерелом інновацій, формування політики та соціальних змін узагалі;

- в економічній сфері діяльності на перший план замість виробництва товарів виступає виробництво послуг;

- змінюється класова структура суспільства. Затвердження нового «осьового принципу» призводить до переваги технічних фахівців, які складають новий інтелектуальний клас;

- основний вплив на прийняття рішень у всіх сферах суспільного життя (економічної, політичної та соціальної) надають новий інтелектуальний клас і нові інтелектуальні технології.

Інші представники теорії постіндустріального суспільства, розвиваючи і конкретизуючи названі положення, пишуть також про такі тенденції та риси цього суспільства, як зростаюча влада менеджерів, перетворення теоретичного знання в безпосередню силу; «революція менеджерів», глобалізація, комп'ютеризація і т. д

Проте, хоч концепція постіндустріального суспільства і набула великого поширення, однак її основні риси поки ще далекі від утілення на практиці навіть у розвинених країнах. Сучасні суспільства все ще далекі від реалізації таких важливих ідей постіндустріального суспільства, як «суспільство дозвілля», «суспільство загального достатку» і т. д., тобто не подолали стадію індустріалізму.

5. Базові моделі змін

Найбільш популярною моделлю процесу управління впровадженням змін була модель, запропонована К. Левіним, яка може застосовуватися для будь-якої організації, що здійснює зміни. Модель здійснюється у три основних етапи або стадії: «розморожування», «зміна» і «заморожування».

Основні механізми перетворень за моделлю Курта Левіна:

«Розморожування» – подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно штучно дестабілізувати останню. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом тривалого часу, необхідно перебороти недовіру персоналу у можливість позитивних змін. Головним на цій стадії треба вважати «розморожування» вищого керівництва організації шляхом переконання, що старі способи діяльності себе вичерпали.

«Зміна» – центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал пробують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Це процес пілотного запуску зміни з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної та можливої в рамках даної організації.

Ця стадія проходить у два етапи:

- «ідентифікація», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

- «інтерналізація», або «приживлення», коли відбувається внутрішнє прийняття змін усіма учасниками процесу з переглядом і трансформацією останніми загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

Неважливо, як відбуваються зміни – послідовно чи одночасно. Важливо, щоб вони відбувалися при зацікавленій участі всіх, без винятку, осіб, яких вони стосуються. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

“Повторне заморожування” – учасники процесу змін упроваджують у практику новації, які уже апробовані та оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації стають прихильниками нових підходів.

Основні механізми перетворень за моделлю Р. Бекхарда:

Будь-яка програма змін в організації ґрунтується на таких принципах:

- постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;
- визначення того, які заходи необхідні в перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

Основний елемент управління процесами змін у будь-якій організації – це вплив на персонал як основний чинник і об’єкт процесу змін. Основні способи змінити ставлення співробітників до передбачуваних змін, запропоновані А. Бандурою, такі:

1. Люди свідомо вибирають певну думку.
2. Підставою для вибору служить інформація, що надходить ззовні.
3. Вибір ґрунтується на: речах, які для них важливі; думці, яка у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях; думці про те, до яких наслідків приведе та або інша обрана ними манера поведінки.

Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цих рекомендацій полягає у таких висновках:

- чим тісніший зв’язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- чим більше бажаний результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, яка, на нашу думку, приведе до цього результату;

- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми справді можемо прийняти нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку працівників організації, активізувавши діяльність одних і подолавши опір інших, потрібно, по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють; по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання); по-третє, переконати їх, що все це призведе до бажаного для них результату.

Накопичений та узагальнений зарубіжними і вітчизняними експертами з питань управління змінами теоретичний і практичний досвід дозволив рекомендувати керівникам організацій методи, технології та інструменти, оволодіння якими значно полегшить їх завдання у процесах планування та реалізації стратегічних змін. До таких інструментів і технологій варто, в першу чергу, віднести аналітико-діагностичні методи (SWOT-, SMART-, PESTER-аналізи, аналіз поля сил), методи впливу на персонал, стратегічне планування, інтелектоінтегруючі технології та інтелектомотивуючі стилі управління та формування команд тощо.

Тема 3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

- 1. Лідер і менеджер. Особливості мислення лідерів.**
- 2. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.**
- 3. Модель ситуаційного лідерства Фідлера, Херсі/Бланшера, Мітчела/Хауса, Врума/Джаго.**

Ключові поняття: управління змінами, керівництво, лідер, менеджер, менеджер змін.

1. Лідер і менеджер. Особливості мислення лідерів
Лідер (від англ. *leader* той, хто веде, перший, що йде попереду) – член групи, всі учасники якої визнають його

авторитет, покладаються на нього у прийнятті найбільш серйозних рішень і розв'язанні ключових проблем. Лідерство належить розглядати як здатність (а точніше, мистецтво) однієї особи залежно від ситуації так поєднувати різні джерела влади, щоб у процесі впливу на інших людей забезпечити досягнення спільних цілей. Лідерство – це не управління. Управління концентрує увага на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі. Відмітність між лідером і менеджером проводиться по багатьох позиціях (таблиця. 5.3.1). Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах.

Таблиця 5.3.1

Відмітність менеджера від лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює по своїх цілях
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Контролює	Довіряє
Професійний	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Шанований	Обожнюємо

Менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність у вирішенні управлінських завдань. Організація – це систематизоване свідоме об'єднання дій людей, що створюється задля досягнення певних цілей. Мета – означає стан у майбутньому, котрий можна змінити відносно

теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути. Добрий менеджер вносить порядок і послідовність до виконуваної роботи. Свою взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках установлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Найчастіше вони з потреби орієнтуються на кимось установлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі і використовують їх для зміни ставлення людей до справи. Менеджери схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери домагаються цього ж або більшого шляхом розробки бачення майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі та рутину.

Менеджери віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої стосунки з ними відповідно тим ролям, які підлеглі відіграють у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це багато в чому походить від того, що менеджери бачать себе певною частиною організації або членами особливого соціального інституту. Лідери підбирають і тримають людей, які розуміють і розділяють їх погляди й ідеї, відбивані в лідерському баченні. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності та рушійні ними емоції. Лідери схильні до використання емоцій та інтуїції, завжди готові викликати у своїх послідовників сильні відчуття типу любові та ненависті. Лідери не зв'язують пошану до себе з належністю до певної організації.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку та реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової, спільної роботи.

Використовуючи свій професіоналізм, різні здібності й уміння, менеджери концентрують свої зусилля в області ухвалення рішень. Вони намагаються звузити набір доріг до розв'язання проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду. Лідери, на противагу, роблять постійні спроби розробки нових і неоднозначних розв'язання проблеми. А найголовніше, після того, як проблема ними розв'язана, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо в тих випадках, коли існують значні можливості для здобуття відповідної винагороди.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів стосунків управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

Особливості мислення лідерів:

1. Здатність до екстраполяції: сильні лідери не потребують занадто багато даних. Володіючи глибокими та широкими знаннями, вони інтуїтивно розуміють, як далеко вони можуть зайти у своїй експлуатації ситуації.

2. Здатність до розробки декількох проблем одночасно: занадто високий рівень наполегливості для успішно діючих керівників небажаний. Оскільки потребується гнучкість, яка складає дуже важливий елемент поведінки лідера.

3. Розуміння: успішно діючі лідери володіють високим рівнем сприймання, відрізняються добре розвиненою інтуїцією, їм притаманна здатність, яку можна назвати «спритність у вуличному натовпі». Вони вихоплюють суть справи інтуїтивно і швидко відокремлюють суттєву сторону ситуації від несуттєвої.

4. Стійкість у ситуації невизначеності: лідера не лякає невизначеність чи відсутність зворотного зв'язку. Білі плями не заважають його діяльності. Лідер виконує свою справу і без негайного зворотного зв'язку та розв'язує проблеми, непосильні для інших, нездатні до дії в умовах невизначеності.

2. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін

Лідер відданий своїй фірмі, він не принижує свою фірму в очах співробітників і не принижує своїх співробітників в очах керівництва фірми.

Лідер повинен бути оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислуховує інших, їхні ідеї, тому що він завжди чекає на добрі новини. Песиміст слухає якнайменше тому, що очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди переважно готові прийти на допомогу, мають творчий початок, прагнуть до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, норовливі і від них мало толку. Цікаво, що обидва підходи звичайно виявляються правильними.

Лідер любить людей. Якщо робота менеджера полягає в управлінні людьми, як він може виконувати її добре, якщо не любить людей. Кращі лідери піклуються про своїх співробітників. Їх цікавить, що роблять інші. Добрий лідер доступний і не ховається за дверима кабінету. Кращі лідери людяні, вони усвідомлюють власні слабості, що робить їх поблажливими до слабостей інших.

Лідер повинен бути сміливим. Він завжди спробує знайти новий засіб виконати завдання тільки тому, що цей засіб вигідніший. Але він ніколи не робить це необгрунтовано. Якщо він дозволить комусь провести експеримент і той закінчиться невдачею, то він не покладе провину на нього і не загубить у нього віру.

Лідер має широту поглядів. Він ніколи не скаже: «Це не моє діло». Якщо Ви очікуєте, що Ваша група співробітників енергійно залучиться в роботу, коли виникнуть якісь незвичні ситуації, потрібно продемонструвати їм, що Ви самі готові узятися за нову справу, коли Вас про це попросять. Лідер виявляє великий інтерес до всіх аспектів діяльності фірми.

Керівник повинен бути рішучим. Лідер завжди готовий приймати рішення. Коли є вся необхідна інформація, правильне рішення лежить на поверхні. Важко, коли відомі не всі вихідні дані, а рішення все одно необхідно прийняти.

Потрібна справжня сміливість, щоб прийняти рішення й усвідомлювати при цьому, що воно може бути помилковим.

Лідер тактовний і уважний. Основний принцип: критикувати роботу, а не людину, що її виконала. Один мудрець сказав, що кожне критичне зауваження потрібно упаковувати як бутерброд – між двома скибками похвали.

Справедливість – теж важлива риса лідера. Наприклад, якщо співробітник одержує надбавку, а він нічого не зробив, щоб її заслужити, у Вас, мабуть, з'явиться десяток незадоволених. Коли підлеглий робить помилку, йому потрібно вказати на неї, він повинен її визнати, а потім треба забути про це.

Лідер завжди чесний. Бути чесним стосовно керівництва – це говорити вищестоящим менеджерам те, що їм, можливо, не завжди приємно чути. Бути чесним стосовно підлеглого – говорити про те, коли вони праві, і коли вони неправі.

Лідер честолюбний. Він радіє не тільки за себе, але і за досягнення співробітників і розділяє їхній успіх. Він надихає в такий спосіб інших своїм ентузіазмом і енергією, і всі встигають по службі.

Лідер послідовний і скромний. Він не вимагає похвали навколишніх, до того ж йому не треба приховувати свої помилки.

Лідер повинен бути наставником. Він допомагає своїм підлеглим розвивати в собі впевненість, любов до людей, честолюбство, ентузіазм, чесність, врівноваженість і рішучість.

Лідер упевнений у собі. Упевненість у собі без зарозумілості, віра у свої сили без гордовитості – ось відмітні риси сильного лідера.

Основні якості лідера:

- володіння інтелектом і знаннями;
- вражаюча зовнішність;
- чесність;
- володіння здоровим глуздом (лідер не повинен бути догматиком);
- ініціативність найвищою мірою;
- високий ступінь упевненості в собі;
- висока працездатність.

Якості лідера повинні поєднуватися з:

- характером діяльності;
- конкретними завданнями, які реалізують підлеглі
- середовищем, зовнішніми умовами, у яких працює керівник;
- внутрішнім середовищем організації, персоналом.

3. Модель ситуаційного лідерства Фідлера, Херсі/Бланшера, Мітчела/Хауса, Врума/Джаго

Модель Фідлера

Фреда Фідлера справедливо вважають засновником теорії ситуаційного лідерства. Його модель, роботу над якою він почав у середині 60-х рр., дозволяє передбачити ефективність робочої групи, веденої лідером. У моделі використовуються три ситуаційні змінні, що дають можливість визначити міру сприятливості або контрольованості ситуації для певного лідерського стилю. Для виміру та визначення лідерського стилю Фідлер запропонував використовувати розроблену ним шкалу характеристик працівника, якому найменш віддається перевага (НПР). Відповідно до цієї шкали, респонденти, відзначаючи бали по кожній з позицій шкали, повинні описати гіпотетичну особу, з якою вони могли б працювати найменш успішно.

Після того, як бали підраховані по всіх позиціях шкали, визначається стиль лідера. Так, лідери-респонденти, які набрали вищі бали, тобто які описали свого НПР дуже позитивно, володіють стилем, зорієнтованим на стосунки, а які набрали нижчі бали, – мають стиль, зорієнтований на роботу.

Модель Херсі/Бланшера

Поль Херсі і Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію, названу ними «теорією життєвого циклу», згідно з якою найбільш ефективні стилі керівництва залежать від «зрілості» виконавців. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення мети, здатність нести відповідальність за свою поведінку, а також рівень освіти і досвід минулої роботи над дорученими завданнями.

Як показано на рис. 5.3.1, існують чотири стилі керівництва: давати вказівки (1); «продавати» (2); брати участь

(3); делегувати (4). Перший стиль вимагає, щоб керівник поєднував більший ступінь зорієнтованості на завдання (виробництво) і невеликий – на людські відносини. Він придатний для підлеглих з низьким рівнем зрілості. Тут цей стиль доречний тому, що підлегли не хочуть або не здатні відповідати за конкретне завдання, і їм потрібні відповідні інструкції, керівництво і суворий контроль. Стиль 2 характеризує високий ступінь орієнтації на виробництво (завдання) і на людські відносини. У цій ситуації підлегли хочуть узяти відповідальність, але не можуть, тому що мають середній рівень зрілості (M2). При цьому керівник дає підлеглим конкретні інструкції щодо того, що і як потрібно робити. Отже, керівник підтримує їх бажання і ентузіазм виконувати завдання під свою відповідальність. Для стилю 3 характерний помірно високий ступінь зрілості (M3). У цій ситуації підлегли можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдань. Для керівника, який поєднує низький ступінь організації на завдання і високий – на людські відносини, найбільш сприятливим буде стиль, що базується на участі підлеглих у прийнятті рішень, тому що підлегли знають, що і як виконувати, і їм не потрібно конкретних вказівок. Однак вони також повинні хотіти і усвідомлювати свою причетність до виконання даного завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, даючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також допомагаючи їм і не нав'язуючи ніяких вказівок. По суті керівник і підлегли разом приймають рішення, і це сприяє їх більшій участі і причетності. Стиль 4 характеризується високим ступенем зрілості (M4). У цій ситуації підлегли і можуть, і хочуть нести відповідальність. Тут найбільш підходить стиль делегування, а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і людські відносини. Цей стиль доречний у ситуаціях зі зрілими виконавцями, тому що підлегли знають, що і як робити і усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до завдання. У результаті керівник дозволяє підлеглим діяти самим: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, тому що вони здатні робити все це самостійно.

Як і інші ситуаційні моделі, модель життєвого циклу Херсі і Бланшара рекомендує гнучкий стиль керівництва. Але

вона не отримала загального визнання. Це пояснюється відсутністю послідовного методу виміру рівня зрілості, а також спрощеним поділом стилів на «давати вказівки», «продавати», «брати участь», «делегувати». Крім того, не зовсім зрозуміло, чи будуть здатні керівники на практиці поводити себе з таким ступенем гнучкості, як того вимагає модель.



Рис. 5.3.1. Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара: 1,2,3,4 – стилі керівництва

Модель Мітчела/Хауса

Теорія “шлях-мета” Р. Хауза і Т. Мітчела набула розвитку в 70-х роках ХХ століття. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, по-перше, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди, а по-друге, збільшуючи цінність винагороди для виконавців.

Пояснення способів отримання винагороди передбачає, що лідер допомагає працівникам засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду. Збільшення винагороди означає, що керівник ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів. Завдання лідера полягає у тому, щоб

збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання робочих завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

На відміну від теорії Ф. Фідлера, яка виходить з необхідності трансформації стилю керівництва залежно від обставин, модель “шлях-мета” передбачає, що зусилля лідера і працівника приводять до зміни обставин. Вважається, що працівники отримують задоволення від роботи і показують високу продуктивність, якщо має місце тісний зв’язок між зусиллями та результатами роботи і між результатами та винагородою. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результату.

Модель констатує, що ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаного результату. Звідси і назва моделі.

Відповідно до теорії “шлях-мета”, поведінка керівника може характеризуватися як підтримуюча, директивна, зорієнтована на досягнення і така, що передбачає участь підлеглих в управлінні.

Директивне лідерство передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як потрібно робити, а також, що і коли від них очікується.

Підтримуюче лідерство приділяє велику увагу потребам працівників, їх благополуччю, розвитку товариських робочих стосунків, взаємодії з підлеглими нарівні.

Зорієнтоване на досягнення лідерство – це встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Лідерство, засноване на участі, – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході прийняття рішень, залучення їх до участі в управлінні.

Ці зразки поведінки не обов’язково можуть бути властиві лише тому чи іншому менеджерові. Скоріше вони мають демонструватися кожним менеджером залежно від ситуації.

Модель Врума/Джсаго

Це одна із найсучасніших моделей, що використовується для пояснення ситуаційного лідерства. Її автори зосереджують

увагу на процесі прийняття рішень керівниками, оцінюючи, наскільки до цього можуть бути залучені підлеглі. Отже, лідеру пропонується сконцентруватися на проблемі, яка має бути розв'язана, і на ситуації, у якій ця проблема виникла. Вважається також, що певні соціальні процеси, що відбуваються у групі, можуть вплинути на рівень участі підлеглих у розв'язанні проблеми.

У моделі приймається, що не існує єдиного правильного способу прийняття рішень, придатного для всіх ситуацій. Аналізуючи всі аспекти проблеми, лідер має визначити, який стиль з погляду залучення підлеглих до прийняття рішень йому треба використати у даній ситуації.

Вважається, що проблема може бути розв'язана ефективно, якщо якість прийнятого рішення відповідає вимогам організації. У поняття якості включаються як витрати на розв'язання проблеми, так і користь, яку принесе прийнятий розв'язок для організації у плані майбутнього її розвитку. Витрати мають враховувати і втрати часу внаслідок того, що проблема розв'язувалась довше, ніж потрібно було (у випадку, коли обговорення її членами групи затягувалось).

Модель передбачає використання “дерева рішень” для визначення стилю лідерства, який найбільше відповідає конкретній ситуації.

Для прийняття рішень у моделі залежно від ситуації пропонувалося використовувати п'ять стилів: автократичний I (AI), автократичний II (AII), консультативний I (KI), консультативний II (KII), груповий (GI). Кожен зі стилів передбачає такі дії керівника:

AI. Керівник приймає рішення сам, використовуючи наявну у нього на даний момент інформацію.

AII. Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім сам приймає рішення. Працівники залучаються тільки для збору інформації.

KI. Керівник викладає індивідуально проблему тим своїм підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їх ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому їх у групу. Потім сам приймає рішення, враховуючи або ні їх думку.

КП. Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім приймає рішення, що відображає або ні пропозиції підлеглих.

ГП. Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів розв'язання проблеми. При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим.

На відміну від інших ситуаційних теорій, у даній моделі приділяється більше уваги ситуації, ніж особі лідера. Ситуації характеризуються певними чинниками, три з яких впливають на якість прийнятого рішення, а чотири – стосуються згоди підлеглих щодо вибраного керівником рішення.

Використання того чи іншого стилю має бути адекватним ситуації, що склалась. Наприклад, ситуація 3 характеризується так:

- чітких вимог до якості рішення, яке має бути прийнято, немає;
- суттєво важливою для реалізації прийнятого керівником рішення є згода з ним підлеглих;
- упевненості керівника у тому, що рішення буде підтримано групою у разі, якщо він прийме його самостійно, немає.

Як бачимо, проблема нестандартна, неструктурована, і для того, щоб вона була успішно розв'язана, керівнику найдоцільніше використати груповий стиль управління (ГП), який дозволить для пошуку прийнятних альтернатив використати можливості усіх членів групи. Досягнений у процесі обговорення проблеми консенсус забезпечить взаєморозуміння при реалізації рішення.

Аналогічно можна описати більшість ситуацій, що виникають у практичній діяльності керівника. Тому модель Врума-Джаго має високе прикладне значення і може надати істотну допомогу керівникам у виборі методів роботи з групою при розв'язанні тих чи інших проблем.

Тема 4. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

1. Правила формування робочих груп.

2. Підходи до проєктування змін.

3. Основні завдання проєкту змін.

Ключові поняття: група, робоча група зі змін, проєктування, ініціалізація, контроль, проєкт.

1. Правила формування робочих груп

Практично будь-яка робота рідко здійснюється поодиноці, у більшості з нас є колеги, чії характери і бажання ми повинні навчитися розуміти, тому що перебуваємо в тісному контакті з ними. Коли ми працюємо з будь-ким, мало простого розуміння цієї людини, потрібно скорегувати свою поведінку, щоб наші дії були прийнятні в першу чергу для тих, з ким ми працюємо, а не тільки особисто для нас.

Після того, як люди пропрацювали разом тривалий час, взаємне пристосування і коригування їх поведінки перетворюються вже в загальноприйнятну норму, виробляються однакові погляди і часто певні правила і порядки стають майже обов'язковими. Із цього моменту група індивідуумів трансформується в робочу групу, яка являє собою спеціальний тип соціальної групи.

Група – це колектив з двох і більше осіб, що має спільні цілі. Робочі групи можуть створюватися керівництвом для виконання конкретних функцій або можуть утворюватися самостійно. Формування робочої групи в процесі роботи – це природний наслідок поділу праці та важливий засіб здійснення індивідуальних соціальних потреб.

Колектив індивідуальних працівників не обов'язково автоматично перетвориться в робочу групу. Для формування та згуртування робочої групи мають бути певні умови.

Працівники повинні перебувати в досить тісному контакті для того, щоб міжособистісне спілкування було легкодоступним.

Виконувані ними види роботи мусять бути пов'язані, наприклад, вони можуть являти собою частини складального ланцюга та виконувати аналогічні види робіт, або вони повинні мати спільну мету.

Працівники мають бути приблизно одного рівня, без великих відмітностей у статусі, кваліфікації або рівні освіти.

Загальна чисельність групи – не більше 12 осіб.

Розвиток групи:

Відповідно до досліджень Такман, групи у своєму розвитку проходять чотири стадії, а саме:

- Учасники групи спілкуються, дізнаються сутність і цілі групи, а також обмеження, які лімітують її діяльність. Визначається структура групи, її ієрархія та моделі взаємодії її учасників. Установлюються групові правила поведінки, і учасники групи обмінюються думками щодо структури та завдань групи. Іноді цю стадію називають орієнтацією, або стадією становлення.

- Виникають суперечки й боротьба за владу. У групі наявні внутрішні конфлікти, критика, цілі групи піддаються відкритим сумнівам. Це – стадія конфронтації, або штормова стадія.

- Конфлікти вирішуються, праця й обов'язки між учасниками групи розподіляються методом проби і помилок. Починає розвиватися спеціалізація, виявляються індивідуальні відмітності учасників групи, припиняються дискусії на тему «кому що робити». Виникають групові норми. Це диференціація групи, або стадія виникнення норм.

- Поступово зростає продуктивність групи, між учасниками групи встановлюється тісна співпраця, виникає лояльність по відношенню до цієї групи. Індивідууми цінують внесок інших учасників групи і приймають їх такими, якими вони є. Установлюється прийнятна для всіх членів групи система прийняття рішень. Кожний зайнятий своєю роботою і захоплений нею. Це так звана стадія співробітництва, або виконуюча стадія процесу.

Поведінка робочих груп :

Група поводить ся упевний спосіб, тобто створюється враження, що вона живе своїм власним життям, відмітним від життя її учасників. Основні особливості полягають у тому, що:

Група продукує встановлену систему міжособистісних взаємин, звичаїв і порядків.

Індивідууми часто поводяться так, як очікує група, а не так, як якби вони були представлені самі собі.

Група робить сильний тиск на своїх учасників, щоб забезпечити відповідність їх поведінки своїм стандартам і нормам.

Група виявляє тенденцію до опору змінам ззовні та звичайно повільно реагує на них через небезпеку для її існування, її порядків і для прийнятої в ній моделі взаємин.

У групі виникають неформальні лідери, змінюючись відповідно до ситуації з часом.

Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, експерт.

Зміна структури організації передбачає чіткий план і практичну модернізацію діючої організаційної структури.

Проведення консультацій з групових процесів має на меті допомогти членам організації точніше сприймати й оцінювати явища та діяти відповідно. Здійснення впливу на формування та діяльність неформальних груп в організації.

2. Підходи до проєктування змін

Управління змінами, передусім, має базуватися на взаємодії класичних підходів до управління, що являють собою паралельно-послідовні етапи в розвитку управлінської науки, – системний, процесний, поведінковий і ситуаційний підходи. Визначимо специфіку застосування цих підходів у контексті управління змінами на підприємстві.

1. Системний підхід. Широке використання системного підходу до розв'язання проблем управління на підприємстві пов'язане з тим, що цей підхід, особливістю якого є дослідження будь-якого об'єкта як складної цілісної системи, дозволяє всебічно, на рівні конкретної характеристики оцінити об'єкт управління, проаналізувати ситуацію в межах даної системи і, відповідно, оптимально організувати процес прийняття рішення.

2. Процесний підхід. Процесний підхід визначає управління як процес, у якому діяльність, спрямована на

досягнення цілей підприємства, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління. Під функцією управління в даний час розуміють чітко обмежений круг питань і завдань, які вирішуються певною посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління в процесі управління підприємством. Отже, функція управління може інтерпретуватися як нормативний зміст службових дій, виконання яких покладається на структурний підрозділ або працівника підприємства при заданих вимогах, умовах і обмеженнях.

3. *Ситуаційний підхід.* Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація – конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в даний конкретний час. Ситуацію можна охарактеризувати внутрішніми і зовнішніми ситуаційними чинниками, які, по суті, являють собою стандартний набір чинників макростану економіки (політична ситуація, соціокультурні чинники, науково-технічний прогрес, важливі міжнародні події) та мікросередовища підприємства (постачальники, споживачі, конкуренти, закони, профспілки), а також чинники його внутрішнього середовища (цілі, структура, завдання, технологія, персонал).

4. *Поведінковий підхід.* Зміни на підприємстві не можуть обмежуватися їх простим обґрунтуванням, документальним оформленням та підписанням відповідного наказу. Вони вимагають цілеспрямованих управлінських дій у вигляді організації діяльності трудового колективу, починаючи з планування дій працівників, їх мотивації, та завершуючи контролем отриманих результатів. У цьому контексті управління змінами на підприємстві має базуватися на засадах поведінкового, або біхевіористського підходу, який виник в післявоєнні роки на хвилі зростання популярності і впливу ідей і принципів школи людських відносин.

5. *Міждисциплінарний підхід.* Управлінська діяльність як об'єкт дослідження представляє собою складне, багатопланове явище. У дослідженні систем управління використовуються закони, закономірності, категорії, що є предметами вивчення різних наук, таких як економіка, психологія, соціологія, кібернетика, філософія та ін. Кожна з цих наук має свої базові

концептуальні положення, понятійний апарат, мову. У результаті в управлінні використовуються найрізноманітніші концептуальні моделі і вимоги, які на практиці буває дуже складно поєднати. Отже, актуалізується необхідність міждисциплінарних досліджень у галузі управління взагалі та управління змінами, зокрема.

6. *Контекстний підхід*. Підґрунтям для визначення алгоритму реалізації змін, який найбільше відповідатиме певному підприємству, є аналіз його організаційного контексту, як внутрішнього, так і зовнішнього.

7. *Адаптивний підхід*. Для виживання та збереження конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних швидкоплинних умовах функціонування потрібне постійне коректування їх господарської діяльності з урахуванням змін навколишнього середовища. Керівникам різних рівнів управління треба усвідомлювати, що перетворення на підприємстві необхідні не лише в умовах кризисних ситуацій, але і в умовах успішного функціонування, як превентивна реакція на потенційні зміни в навколишньому середовищі.

8. *Компетентнісний підхід*. Компетентнісний підхід як ефективний інструмент оцінки, відбору, навчання та розвитку співробітників, використовується у практиці управління персоналом з 1970-х років ХХ століття. Термін «компетенція» вперше використаний Р. Бояцисом у 1982 році, який визначив компетенцію як суму здібностей, якими володіє конкретна особа, і які спрямовують її поведінку на відповідність вимогам роботи та досягнення бажаних результатів.

3. Основні завдання проєкту змін

Для підготовки опису проєкту та розробки його завдань розробникам проєкту необхідно визначитися відносно змісту проєкту. У керівництві з питань проєктного менеджменту під управлінням змістом проєкту розуміють процеси, які необхідні для забезпечення того, щоб проєкт містив у собі саме ті роботи, які необхідні для його успішного завершення. При цьому до головних процесів управління змістом відносять:

Процес ініціалізації – рішення організації про те, щоб розпочати чергову фазу проєкту.

Процес планування змісту – розробка письмового документа про зміст проєкту як основи для майбутніх рішень.

Процес визначення змісту – поділ основного компонента проєкту на дрібніші, більш керовані компоненти.

Процес перевірки змісту – формалізація приймання змісту проєкту.

Контроль за змінами змісту – контроль змін у змісті проєкту.

Термін «зміст» відносно проєкту може означати:

- зміст продукту, який описує властивості та функції майбутнього продукту або послуги проєкту;

- зміст проєкту, який визначає які роботи і в якому обсязі повинні бути виконані для отримання продукту або послуги з визначеними властивостями.

1. Цілі проєкту. *Цілі* – це досить загальна інформація, заяви про те, чого організація планує досягти на шляху до виконання своєї місії. Цілей в організації, як правило, 3-5. Кожна з них обмежена одним реченням. А кожна з цілей містить у собі 2-5 завдань, які мають бути конкретними і такими, що вимірюються.

Завдання – більш специфічні, ніж цілі. Вони конкретні або такі, що можуть бути виміряні. Як правило, кожній з цілей відповідає 2-5 завдань. Завдання дуже важливі, оскільки, виконуючи їх, організація показує реальний, вимірюваний прогрес у досягненні цілей, а відповідно – і у просуванні до виконання своєї місії.

2. Проміжні результати роботи дозволяють зробити більш точними оцінки вартості та часу виконання проєкту, встановити основу для виконання та контролю та розподілити відповідальність між членами команди за виконання окремих етапів проєкту.

3. Контрольні точки. *Контрольна точка в проєкті* – це будь-яка значна подія, яка відбувається у запланований період часу і характеризує завершення певного етапу або фази проєкту. Графік контрольних точок відображає основні етапи роботи над проєктом, він показує попередню, приблизну оцінку витрат часу, вартість і перелік необхідних ресурсів. Контрольні точки повинні бути зрозумілі всім учасникам проєкту. Графік

контрольних точок повинен увстановлювати відповідальних за виконання конкретних етапів роботи.

4. *Технічні вимоги* – це опис продукту або послуги проекту, його властивостей та технічних характеристик, які погоджуються з замовником. Дотримання цих технічних вимог є підставою для подальшого прийняття продукту замовником.

5. *Обмеження проекту* – це чинники, які обмежують дії команди та стосуються вартості, часу виконання та якості продукту чи послуги проекту.

Тема 5. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ

1. Поняття механізму реалізації змін і необхідні ресурси підприємства.

2. Контроль за процесом впровадження змін.

Ключові поняття: ресурси, потенціал підприємства, організаційна культура, контроль.

1. Поняття механізму реалізації змін і необхідні ресурси підприємства

Механізм реалізації змін – це сукупність усіх пов’язаних між собою дій для призначення й виконання певних змін в організаційній системі.

Механізм реалізації змін має такі складові:

- 1) ресурсно-компетенційна;
- 2) організаційна;
- 3) соціально-психологічна;
- 4) управлінська;

У процесі своєї виробничо-господарської діяльності підприємство використовує такі види ресурсів:

- фінансові;
- матеріальні;
- трудові.

Дослідження економічної суті та призначення кожного виду ресурсів дозволяє зауважити, що вони, незважаючи на різну свою природу, форму та характер використання, тісно

пов'язані між собою, і низький рівень якості одного виду ресурсів (навіть при ефективному використанні всіх інших) не дає змоги підприємству досягти бажаних результатів. Справді, якщо на підприємстві більшість працівників має низьку кваліфікацію, знання, майстерність, то використання якісної сировини та технологічно досконалого обладнання не зменшить кількості бракованої продукції, що призведе до зниження обсягів реалізації, а можливо, й виникнення збитків. У разі, коли підприємство використовує не тільки морально, а й фізично застаріле обладнання, високопродуктивна праця робітників у поєднанні з якісними матеріалами не змінить тенденції до зниження прибутку. Врешті-решт, якщо продукція виготовляється з низькосортного матеріалу навіть із використанням сучасної технології, попит на неї буде низьким, а отже, можна зробити висновок, що всі види ресурсів, які використовуються підприємством у процесі виробничо-господарської діяльності, являють собою комплексну взаємозалежність і взаємозв'язок складових його економічного потенціалу, що формується залежно від потреб виробництва з метою отримання економічних вигод у майбутньому.

Серед основних особливостей ресурсів підприємства можна виділити такі:

- ресурси є невід'ємною складовою економічного потенціалу операційної діяльності підприємства;
- структура ресурсів складна, але гнучка та динамічна і тісно взаємопов'язана з процесом виробництва;
- використання будь-яких видів ресурсів відбувається в комплексі та передбачає зміну форми їх прояву та відтворення в процесі фінансово-господарської діяльності;
- забезпеченість підприємства виробничими та фінансовими ресурсами й ефективність їх використання визначають можливості та темпи розвитку підприємства, рівень його ділової активності.

У сучасних умовах, коли перевищується самостійність підприємств у прийнятті та реалізації управлінських рішень, їх економічна та юридична відповідальність за результати

господарської діяльності значно підвищується роль фінансового аналізу, який дає змогу виявляти й використовувати резерви підвищення ефективності виробництва, розробляти оптимальну для підприємства стратегію розвитку, зменшувати невизначеність і ризик, що притаманні підприємницькій діяльності. Отже, розробка дійових заходів і дослідження високого рівня ділової активності підприємства неможливі без систематичного проведення глибокого та всебічного аналізу.

Потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів, які формують його можливості здійснювати у найближчому періоді виробництво товарів і послуг та отримувати доходи і прибуток. Виділяють такі види потенціалу ФП:

- виробничий,
- інноваційно-інвестиційний,
- трудовий,
- соціально-економічний.

Виробничий потенціал ФП – сукупність факторів виробництва (головних ресурсів), що визначають реальний обсяг продукції, який здатне виробити підприємство при повному використанні ресурсів, які знаходяться у його розпорядженні.

Інноваційно-інвестиційний потенціал ФП – уся сукупність його ресурсів, включаючи виробничі, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності та впровадження у виробництво нових технологій. Накопичений підприємством інноваційно-інвестиційний потенціал характеризує його сприйнятливність до подальших нововведень уже вищого рівня. Використання нових або вдосконалених технологій, упровадження у виробництво і виведення на ринок нових і якісніших товарів, використання прогресивних форм організації й управління сприяє подальшому підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його ефективності і, в кінцевому підсумку, визначає його здатність розвиватися на власній основі.

Трудовий потенціал ФП – це існуючі тепер і в перспективі трудові можливості, які характеризуються кількістю персоналу

підприємства, його професійно-освітнім рівнем та іншими якісними характеристиками.

Соціально-економічний потенціал ФП – уся сукупність його ресурсів, яка визначає його здатність до стійкого економічного та соціального розвитку.

2. Контроль за процесом впровадження змін

Контроль – одна з основних функцій системи управління. Контроль здійснюється на основі спостереження за поведінкою керованої системи з метою забезпечення оптимального функціонування. На основі даних контролю здійснюється адаптація системи, тобто прийняття оптимізуючих управлінських рішень.

Під контролем розуміється система спостереження і перевірки процесу функціонування та фактичного стану керованого об'єкта, реалізована з такими цілями:

- оцінка обгрунтованості й ефективності прийнятих управлінських рішень;
- оцінка результатів реалізації цих рішень;
- виявлення відхилень у функціонуванні об'єкта: від прийнятих рішень, від установлених правил і норм.
- розробка заходів з подолання виявлених відхилень;
- розробка заходів з коригування управлінських процесів з метою профілактики деструктивних відхилень;
- усунення перешкод для оптимального функціонування об'єкта.

Отже, контроль є процесом, що забезпечує досягнення системою поставлених цілей шляхом порівняння фактичного стану системи з бажаним.

Контроль (як і будь-яка стадія управління) характеризується такими елементами:

- суб'єкт контролю – той, хто здійснює контроль,
- суб'єкт прийняття рішень за результатами контролю,
- об'єкт контролю – те, що підлягає контролю,
- предмет контролю – набір питань і критеріїв, за якими організовується контроль,

- мета контролю,
- завдання контролю,
- принципи контролю,
- методи контролю,
- технологія контролю,
- процес контролю.

Контроль необхідний скрізь, де існує система, призначена для виконання певних завдань і досягнення певних цілей.

Тема 6. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІН

1. Причини виникнення опору. Симптоми й ознаки опору змін.

2. Індивідуальний і груповий опір. Форми опору.

3. Фактори подолання опору стратегічним змінам.

Ключові поняття: опір змінам, індивідуальний опір, груповий опір, організаційний опір.

1. Причини виникнення опору.

Симптоми й ознаки опору змін

Сьогодні організації для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні безперервно змінюватися і вносити зміни у свою діяльність. У найбільш загальному вигляді організаційний розвиток у сучасній соціології організацій описується як процес позитивних якісних змін в організації, що зачіпає способи, засоби діяльності та взаємодії людей і відбиває у трансформації організаційної структури.

При здійсненні організаційних змін неминуче виникає опір змінам. Опір організаційним змінам є однією з основних проблем.

Аналіз літератури показав, що опори організаційним змінам в основному розглядаються в контексті різних концепцій організаційного розвитку.

Під опором розуміємо багатовимірне явище, що викликає непередбачуване відстрочення, додаткові витрати та

нестабільність проведення змін. Це опір проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. У процесі змін мають місце відстрочки початку процесу змін; непередбачені відстрочки впровадження та інші труднощі, які сповільнюють зміни і збільшують витрати в порівнянні із запланованими; спроби саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ.

З погляду дослідника стратегії, опір є проявом ірраціонального поведінки організації, відмови визнати нові риси реальності, міркувати логічно і реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

З погляду наук про поведінку опір – це природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими відділи та окремі індивіди взаємодіють разом.

Строго кажучи, перетворення, особливо які мають стратегічний характер, завжди викликають опір у членів організації, в результаті чого виникають відстрочки початку цього процесу, саботаж тих чи інших заходів, пов'язаних з упровадженням нововведень, а отже, відбувається відставання в порівнянні з накресленими термінами досягнення цілей, а то і їх повний зрив.

Щоправда, оскільки більшість організацій має кілька «силових центрів», причому розташованих на різних рівнях управлінської ієрархії та володіючих різними інтересами, ступінь, спрямованість і активність опору в різних частинах організації будуть неоднаковими.

Зазвичай сила опору членів організації залежить від трьох основних обставин:

- ступеня руйнування сформованих життєвих підвалин принципів і норм;
- швидкості та інтенсивності процесу змін;
- характеру і масштабів загрози владі.

Поряд з опором настільки ж часто можна буде зустріти і підтримку змін. Як правило, зміни проводяться легко в тому випадку, коли люди відчують різницю між ефективністю виконуваної ними роботи й ефективністю тієї роботи, яку, на їхню думку, вони повинні виконувати.

Тобто конкретно зміні сприяють:

1) кадрові зміни. Та частина персоналу, яка відчувала себе обмеженою в рамках старої системи управління, сподівається, що в нових умовах зможе продемонструвати свої творчі можливості, здібності, компетентність;

2) зміни в технології чи умовах оточення, тому що подібні зміни звичайно підкреслюють наявні недоліки і тим дозволяють виявити резерви підвищення ефективності.

У даний час стало модним виявляти цікавість до організаційних змін. Це пояснюється тим, що в багатьох фірмах зміна умов оточення і технології викликає необхідність відповідних організаційних змін. Стверджують навіть, що швидкість, з якою відбуваються соціальні зміни, і зростаюча складність умов оточення вже самі по собі визначають необхідність у частих організаційних змінах. На цій підставі У. Бенніс стверджує, що бюрократичний тип організації буде витіснений «органічно – адаптивними» структурами, тобто «Адаптивними, що швидко змінюються системами тимчасового типу, які складаються з різних фахівців, об'єднаних в органічне ціле зусиллями фахівців з координації й оцінки завдань».

Поняття організаційної зміни введено в теорію менеджменту і воно має місце в самій системі управління.

Чим швидша реакція організації на зовнішні зміни і реалізація відповідних дій, тим швидше організація вийде із зони нестабільності і зможе конкурувати, функціонувати в нових умовах навколишнього середовища.

Оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належно виконувати свої функції її елементів новими або доповнення їх раніше не існували з метою наблизити її можливості до вимог життя. Відставання від неї позначається, насамперед, на загальних результатах її діяльності, призводять до звуження кола покупців і клієнтів, зниження якості товарів і послуг, зменшення масштабів збуту, і в підсумку виражається в падінні прибутку.

Організаційні проблеми звичайно бувають пов'язані із застарілою структурою фірми, системою управління нею, збоями в інформаційному обміні, неблагополуччям у персоналі, фінансах, технологіях.

Причини опору змінам:

- Складнощі, зумовлені особливостями мислення:
- відсутність критики;
- відсутність ідей.
- Труднощі з викладенням думок «труднощі комунікації».
- Байдужість до подій на підприємстві.
- Розбіжності в цілях і оцінках працівника та декларованих на підприємстві.
- Небажання змін.
- Страх матеріальних втрат і збитків унаслідок змін.
- Страх нематеріальних втрат і збитків внаслідок змін.
- Відсутність критичного ставлення до роботи («сліпота»).
- Домінування критичного ставлення без конструктивних пропозицій («критиканство»).
- Надання переваги усним формам спілкування; письмовим формам комунікацій.
- Непідготовленість до творчості, співробітництва, відсутність інтересу до професії.
- Принципові ідеологічні розбіжності з власником.
- Негативний досвід змін, недовіра до форм і методів.
- Відсутність готовності до змін, опір нововведенням.
- Страх зменшення платні, втрати роботи та матеріальних привілеїв.
- Страх втрати влади.
- Страх перед колегами отримати таку оцінку.
- Страх конфлікту з керівником через розбіжності у виборі шляхів проведення змін.
- Ризик потрапити «не до тієї» групи.

Ознаки організаційного опору:

- Відмова.
- Відкладення на потім.
- Невизначеність.
- Відсутність упровадження.
- Стратегічна не ефективність.
- Саботаж.
- Відступ.

2. Індивідуальний і груповий опір. Форми опору

Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж упроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: сприйняття чи несприйняття змін; відкрите чи приховане ставлення до змін.

Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент» (рис 5.6.1).

Вияв ставлення до змін	Відкритий	Прихильник	Противник
	Скритий	Пасивний прихильник	Небезпечний елемент
		Сприймається	Не сприймається
		Сприйняття зміни	

Рис. 5.6.1. Типи працівників залежно від сприйняття змін

Причинами індивідуального опору для працівника є:

- Втрата роботи
- Втрата іміджу або авторитету
- Збільшення обов'язків
- Розрив неформальних зв'язків

- Інстинкт опору змінам
- Інтелектуальна обмеженість обмеженості
- Психологічна обмеженість працівника
- Професійна обмеженість

Причинами індивідуального опору змінам для керівника є:

- Вважають зміни непотрібними Фактор
- Вважають зміни необмеженості ефективними чи

недостатньо інформації ефективним

- Не знають, як змінювати працівників
- Не мають загального уявлення про систему змін
- Вважають агентів змін некомпетентними

Причинами групового опору змінам є:

- порушення організаційними змінами статусу-кво;
- ефект інерції;

- ефект колективного несвідомого причинами опору

системи є:

- невідповідність організаційних змін стратегії підприємства

- невідповідність організаційної структури підприємства запланованим змінам

- невідповідність організаційних змін корпоративній культурі

- «запланована» неефективність організаційних змін

- неготовність організації до змін

Ознаки опору

- Відстрочка початку процесу змін

- Непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати у порівнянні із запланованими

- Намагання саботувати зміни в середині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ

Наслідки опору

- Зміни повільно приносять очікувані результати

- Існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур.

Ознаки організаційного опору:

- Відмова

- Відкладання на потім

- Невизначеність
- Відсутність упровадження
- Стратегічна неефективність
- Саботаж
- Відступ

3. Фактори подолання опору стратегічним змінам

До позитивних, тобто факторів сприяння проведенню організаційних змін, належать: усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції та технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці та якості продукції; зміни стилю управління; використання концепції поведінкових шкіл.

До негативних, тобто факторів протидії, відносяться такі фактори: бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень на підприємствах; опір і побоювання змін.

Список рекомендованої літератури

1. Управління змінами в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. Д. НМетАУ, 2019. 48 с.
2. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту: навчальний посібник. К. : Освіта України, 2014. 176 с.
3. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: Монографія. Х. АдВА, 3 2009. 435 с.
4. Грибик І. І. Управління змінами. Львів. Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 180 с.
5. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Золотарьова О. В. та інші. Сучасна міжнародна економіка: Підручник. Дніпро. ПБП «Економіка», 2019. 386 с.
6. Євроінтеграційний вимір національної економіки України: монографія. Дніпро. ПБП «Економіка», 2019. 166 с.
7. Розбудова спроможності державної служби до

управління змінами. К. НАДУ, 2017. 64 с.

8. Управление – это искусство : монографія. М. : Юнити, 2002. 351 с.

9. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. Київ. НАДУ, 2018. 192 с.

10. Хаджирадева С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні. Навч.-метод. посібник. Київ. НАДУ, 2019. 247 с.

11. Шевченко І. Б. Управління змінами. навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

12. Beckhard R. What is the organizational development? (Chapter) / Richard Beckhard. Reprinted from 1969. Organization development: a Jossey-Bass reader / Joan V. Gallos, editor; foreword by Edgar H. Schein. 2006. pp. 3-12.

13. Bennis, W. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects / Warren Bennis. Reading, MA: Addison-Wesley. 1996.

14. Cummings T.G. Organization Development and Change / T.G. Cummings, C.G. Worley. Cengage Learning. 2008. 772 p.

15. Mitchell T. R. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior.

16. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskiy A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards // The NISPACE Journal of Public Administration and Policy. Volume XIII, Number 1, Summer 2020. P. 81-109.

Розділ 6. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Тема 1. СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ В ГАЛУЗІ 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 – функція управління бізнес-процесами, метою реалізації якої є:

- процес підвищення рівня конкурентоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання шляхом підвищення рівня якості продукції та наданих послуг;

- зниження рівня усіх видів операційних витрат та зміцнення економічної стабільності фірми;

дотримання підприємством чинних вимог охорони навколишнього середовища; процес забезпечення цілеспрямованого впливу на параметри якості у контексті їхнього безперервного удосконалення.

Об'єктами управління є бізнес-процеси, від реалізації яких залежить якість виготовленої продукції. Вони здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукту та налічують 11 етапів, утворюючи так звану «петлю якості» рис.6.1.1.).

Діяльність, пов'язану з управлінням якістю, представлено на трьох ієрархічних рівнях управління. Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- на рівні підприємства: наміри, напрями, мета діяльності щодо забезпечення належного рівня якості, офіційно задекларовані топ-менеджерами фірми;

- на рівні структурних підрозділів: завдання, ресурси, критерії діагностування діяльності, пов'язані із забезпеченням відповідного рівня якості конкретних видів продукції;

- на рівні виробничого персоналу: відповідальність, повноваження, взаємовідносини виконавців на всіх рівнях процесу забезпечення якості та управління ним.

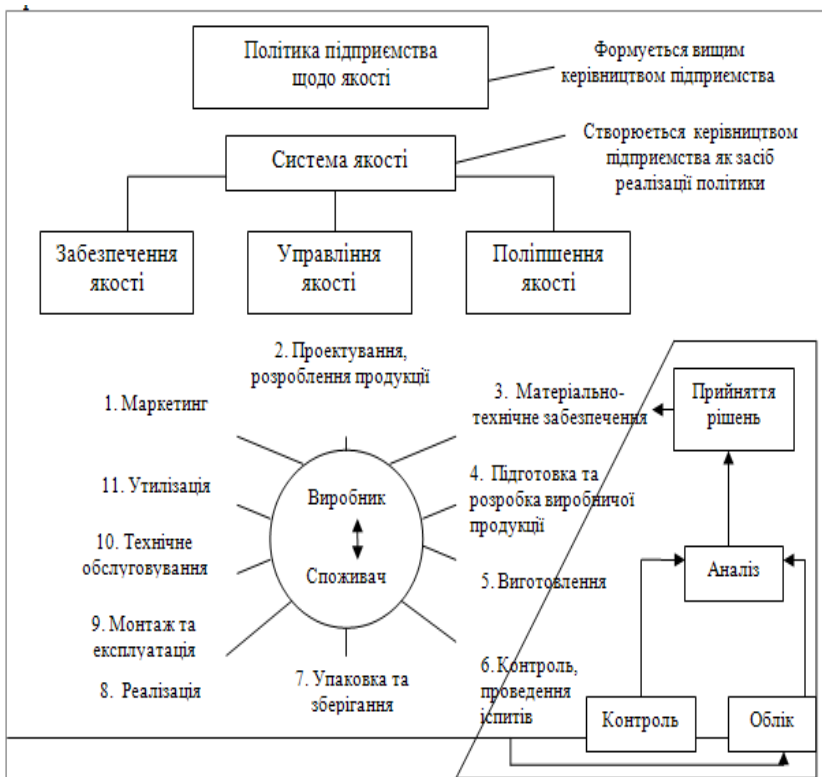


Рис. 6.1.1. «Петля якості», або типові стадії життєвого циклу, на яких відбувається процес забезпечення якості продукції

2. Сутність поняття «якість»

Стислий огляд еволюції процесу формування наукових підходів до розуміння терміна «якість» відображено у таблиці 6.1.1.

Таблиця 6.1.1

Формування підходів до розуміння категорії «якість»

Автор	Визначення «якості»
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
Ісікава К. (1950 р.)	Якість – властивість, котра реально задовольняє вимоги споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; ступінь задоволення
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби згідно з її призначенням
Українська асоціація якості	Процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути кращим, досконалішим за інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402 -86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти потреби
Міжнародний стандарт ISO 9000 -2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, є загальнозрозумілі чи

Термін «якість», зазвичай, розглядають у двох аспектах: по-перше, якість продукції чи послуги – це рівень їхньої відповідності ринковим вимогам (вимогам та очікуванням покупців); по-друге, якість внутрішньої організації діяльності – це відповідність процесу (встановленим стандартам, процедурам, технологіям). Згідно стандартів якості ДСТУ ISO 9000:2007, управління якістю являє собою скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності підприємства стосовно забезпечення якості виготовленої ним продукції.

Рівень якості являє собою відносну характеристику якості готової продукції, яка ґрунтується на порівнянні значень критеріїв якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних індикаторів. На рівень якості продукції впливає багато чинників, які можуть здійснювати вплив як відокремлено, так і у взаємозв'язку з іншими факторами, як на окремих етапах життєвого циклу товару, так і на декількох одночасно. Під впливом науково-технічного прогресу та зростаючих вимог споживачів рівень якості продукції має тенденцію до підвищення. З огляду на цей факт у нинішніх умовах господарювання виникла потреба оцінки якості продукції, враховуючи пріоритетні напрями, тенденції та темпи розвитку сучасної науки та техніки.

3. Менеджмент якості: сутність і основні принципи

Менеджмент якості являє собою скоординовану діяльність з управління діяльністю підприємства щодо забезпечення належного рівня якості, яка передбачає впровадження політики та завдань у сфері якості, планування рівня якості продукції та управління нею, безперервного процесу удосконалення якості.

Система якості являє собою сукупність організаційної структури управління, сучасних методик та інструментів, необхідних для здійснення процесу управління якістю.

Система менеджменту якості – це організаційне підґрунтя процесу управління підприємством, що, у свою чергу, слід розглядати як систему менеджменту фірми щодо забезпечення якості. До складових елементів системи менеджменту якості насамперед відносять документально оформлені вимоги ринку (або конкретних замовників), документацію, методи, функції системи менеджменту якості, її організаційну структуру управління, правила та технологію виконання функцій, ресурси, зокрема, її інформаційну систему.

Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) сформульовано такі принципи менеджменту якості, котрі склали основу стандартів ISO серії 9000 версії 2000 року:

1. **Орієнтація на споживача** – організація повинна розуміти теперішні та майбутні потреби споживачів, задовольняти їхні вимоги й намагатися перевершити їхні очікування.

2. **Лідерство** – лідери визначають напрями дій і створюють середовище, у якому працівники можуть бути цілком задіяні для досягнення цілей фірми.

3. **Залучення персоналу** – працівники є основою функціонування організації, тому процес залучення їхніх можливостей сприяє досягненню її 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** є стратегічною метою діяльності організації.

7. **Ухвалення 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

Методологічною основою вивчення дисципліни є системний і процесний підходи. Згідно з ними, передбачається розгляд будь-якої діяльності в організації як системи взаємопов'язаних процесів. **Системний підхід** в управлінні якістю на практиці реалізовується через процес формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту якості. **Процесний підхід** передбачає застосування в межах підприємства системи процесів разом з їхньою ідентифікацією та взаємодією, а також необхідність управління ними. Отже, система менеджменту якості являє собою систему взаємопов'язаних процесів, схематичне відображення яких наведено на рис. 6.1.2.



Рис. 6.1.2. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процеси

Зацікавленим сторонам відведено важливу роль у визначенні вимог як до вхідних елементів, так і вихідних результатів. Для відображення рівня задоволеності споживачів топ-менеджменту суб'єктів господарювання треба об'єктивно оцінювати інформацію, пов'язану з їхнім враженням щодо того, чи повністю виконало підприємство вимоги споживачів, чи ні.

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 сучасних умовах господарювання забезпечення належного рівня якості є об'єктивною умовою подальшого існування підприємства, найважливішим чинником підвищення рівня життя, гарантією соціальної, економічної та екологічної безпеки. Процес забезпечення якості – комплексна проблема, розв'язувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції, практично неможливо. З огляду на це, на практиці варто застосовувати комплексний системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000, до складу основних функцій управління якістю в організації відносять планування, оперативне управління, забезпечення та підвищення рівня якості, які, зазвичай, реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу товару. Як зазначалося в темі 1, усі 11 етапів утворюють «петлю якості», за допомогою якої можна простежити механізм управління якістю на підприємстві.

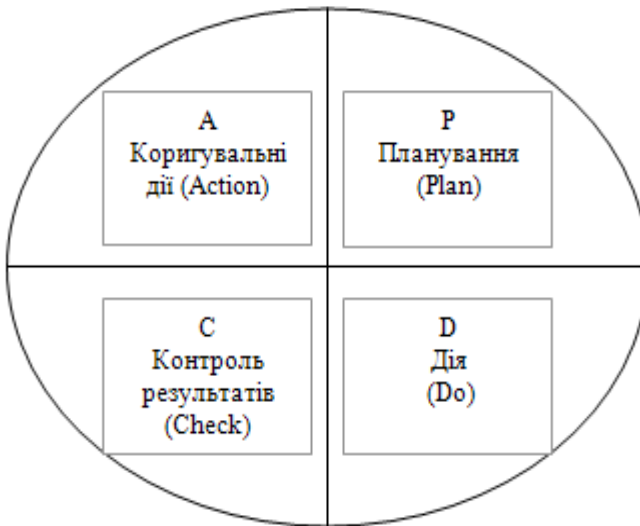


Рис. 6.2.1. Цикл Демінга (PDCA)

Фахівці з якості вважають, що сучасною «петлею якості» є цикл Демінга. У цьому циклі (рис. 6.2.1) 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 із сукупністю деяких з них;

- функції стратегічного управління якістю (стосуються поліпшення якості), які охоплюють усі етапи життєвого циклу.

Розроблення політики підприємства у сфері якості фактично являє собою стратегічний рівень планування організації та обґрунтування менеджерами пріоритетних цілей. Формулювання вищим керівництвом політики якості дозволяє усвідомити основні пріоритети підприємства у сфері якості та наголосити на них, роблячи акцент на застосуванні ресурсів для їхнього досягнення.

Виходячи з цілей та завдань, сформульованих у процесі планування показників якості, необхідно ефективно

організувати діяльність щодо їхнього забезпечення. Як відомо, під організацією робіт розуміється побудова структури та забезпечення її функціонування шляхом виконання управлінських функцій.

Наступними важливими функціями управління в системі менеджменту якості організації є навчання та мотивація персоналу до ефективної та результативної діяльності.

Значення та місце контролю якості у загальній системі менеджменту підприємства полягає в тому, що він дозволяє встановити відповідність виготовленої продукції заданим вимогам або виявити відхилення до моменту постачання товару замовнику. На сучасних промислових підприємствах застосовують кілька основних видів контролю, класифікацію яких наведено в таблиці 6.2.1.

Таблиця 6.2.1

Класифікація видів контролю

Класифікаційна ознака	Вид контролю
1. Залежно від місця організації контролю на тому чи іншому етапі виробництва розрізняють:	<p><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 прийняттого постачальника чи формулювання додаткових вимог до показників якості матеріалів.</p> <p><i>Операційний</i> — контроль продукції (чи технологічного процесу), який здійснюють після завершення певної виробничої операції.</p> <p><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.</p>
2. Залежно від охоплення контрольованої продукції вхідний, операційний і приймальний контроль може бути:	<p>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>.</p>
3. Під час дослідження однієї або кількох характеристик виробу під впливом сукупності фізичних, хімічних, природних чи експлуатаційних факторів проводяться іспити <u>готової</u> продукції, які залежно від цілей контролю поділяються на:	<ul style="list-style-type: none"> • 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, який передбачає використання методів математичної статистики. Такий підхід дозволяє оцінити якість великої партії продукції за підсумками контролю невеликої кількості зразків товару саме з цієї партії.

Статистичний контроль проводиться згідно з планом та являє собою систему даних про види та методи контролю, про обсяги контрольованих партій та вибірок, контрольні нормативи та передбачені правила. При цьому, зазвичай, використовуються такі плани:

- контролю згідно з нормальним перебігом технологічних процесів;
- підсиленого контролю (у випадку відхилень від перебігу технологічного процесу);
- поверхневого контролю у випадку забезпечення високого рівня якості продукції.

Одним із найбільш поширених статистичних методів контролю якості є статистичний приймальний контроль за альтернативною ознакою, який має такі різновиди:

- 1) одноступеневий контроль (коли у вибірці кількість бракованої продукції є вища за контрольний норматив, тоді партія визнається бракованою);
- 2) двоступеневий контроль (коли призначаються два контрольні нормативи та контролюється одна чи дві вибірки);
- 3) багатоступеневий контроль.

Практичний досвід свідчить про те, що статистичний приймальний контроль дозволяє за тієї самої ймовірності ухвалення помилкових рішень, що і у випадку проведення суцільного контролю, значно знизити обсяг проведення контрольних операцій у технологічних процесах, а також оптимізувати їхню трудомісткість і вартість.

Тема 3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

- 1. Етапи формування й розвитку менеджменту якості.**
- 2. Досвід управління якістю у США та Японії.**
- 3. Керування якістю у 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) процес контролю якості; 2) процес забезпечення якості; 3) управління якістю; 4) процес поліпшення якості. У процесі проведення контролю якості пріоритетні дії менеджерів спрямовано безпосередньо на продукцію. При цьому саме за параметрами якості продукції сформовано системи проведення контролю. У процесі забезпеченні якості дії менеджерів спрямовано на процес і контроль параметрів технологічних процесів у часі. На цьому етапі розпочалось використання статистичних методів контролю та регулювання. У процесі управління якістю значна увага топ-менеджерів фірми приділяється структурній організації раціональних систем забезпечення якості, процесу оптимізації витрат на забезпечення належного рівня якості. Процес поліпшення якості передбачає безперервне її удосконалення з орієнтацією на зростаючі вимоги споживачів і людський чинник в оптимізації бізнес-процесів. Для надання змістової характеристики основних етапів розвитку систем управління якістю в багатьох літературних джерелах використовується «зірка якості (рис. 6.3.1).

В історії розвитку систем якості виділяють 5 етапів і відображають їх у вигляді 5-ти «зірок якості». Основні характеристики кожного з етапів розвитку систем управління якістю наведено в таблиці 6.3.1.

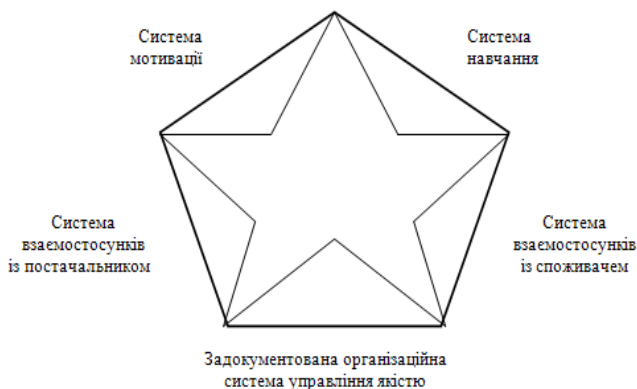


Рис. 6.3.1. «Зірка якості»

**Таблиця 6.3.1
Основні характеристики етапів розвитку систем управління якістю**

Етап розвитку управління якістю	Система мотивації	Система навчання	Взаємостосунки зі споживачами	Взаємостосунки з постачальниками	Основа концепції
Система <u>Тейлора</u>	Штрафи, підкорення наказам	Професійне навчання	Прибыльний вхідний контроль	Вхідний контроль	Реалізація принципу роботи за технічними документами, індивідуальний контроль одиниць виробів
Статистичне управління якістю	Матеріальне стимулювання	Навчання статистичними методами	Статистичний прибыльний контроль	Статистичний вхідний контроль	Стабільність процесів, зникнення 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	Прибыльний вхідний контроль, інспекції, аудит споживача	Вхідний контроль, інспекції, сертифікація продукції	Якість продукції, зникнення витрат, системний та комплексний підходи до управління якістю, сертифікація продукції та систем якості 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, політизація, цілісність, 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 прибыльний 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

2. Досвід управління якістю у США та Японії

Розглянемо специфічні особливості наукових підходів до управління якістю та порівняємо їх на прикладі діючих бізнес-структур США, Японії та Західної Європи.

Особливостями *японського досвіду* в галузі управління якістю є:

1) виховання у кожного працівника фірми винятково шанобливого ставлення до замовників і клієнтів (практично культу споживача як у внутрішньофірмових, так і у міжфірмових відносинах);

2) систематичне навчання персоналу з питань забезпечення й управління якістю, що гарантує високий рівень підготовки у цій сфері 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 дієвих методів контролю якості, включаючи статистичні, під час пріоритетного контролю якості бізнес-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 з 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 пріоритетною.

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 структурні підрозділи американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості відіграють топ-менеджери фірм, які приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу;

3) одним з найбільш поширених методів забезпечення якості продукції в американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. З метою практичної реалізації цих методів на багатьох підприємствах використовують технічні засоби, які в автоматизованому режимі здійснюють пошук, нагромадження, обробку даних та оприлюднення 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 товаровиробників за якість призводить до суттєвого скорочення рівня випуску дефектної продукції та поліпшення діяльності в галузі гарантійного обслуговування й сервісу;.

б) наявність на підприємстві чітко оформлених систем управління якістю, у яких передбачено виконання структурованих та ретельно налагоджених програм з імплементації комплексу заходів, які забезпечуватимуть високий рівень якості та оптимізацію операційних 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 країн Європи. Цілеспрямована діяльність зі створення єдиного європейського ринку, вироблення єдиних правил і процедур, здатних сприяти ефективному обміну товарами й робочою

силою, знайшла своє відображення у сфері управління якістю.

Якщо для США проблема удосконалення якості була пов'язана з військовою стратегією, то для європейських країн, таких як Великобританія та Німеччина, основною метою було виживання у процесі жорсткої конкурентної боротьби. Ще у 1887 році Великобританія вирішила позначати німецькі продукти маркуванням «зроблено у Німеччині», щоб захистити власний ринок. Керівництво країни, яка особливо постраждала під час економічної кризи кінця 70-х років XX століття, усвідомило, що єдиним на довготермінову перспективу планом оздоровлення національної економіки є процес підвищення якості продукції. Саме так у той час можна було контролювати імпорт продукції та стимулювати життєво важливий для держави експорт. Під час правління Маргарет Тетчер були розроблені державні програми з підтримки економіки та підвищення якості продукції.

У Німеччині у середині 80-х років XX століття тиск з боку уряду щодо впровадження стандартів ISO 9000 не був таким потужним, як у Великобританії, однак процесу впровадження регулюючих нормативів урядовці почали приділяти значно більше уваги. Практично на всіх конкурентоспроможних фірмах функціонують ефективні системи управління якістю.

Таблиця 6.3.2
Спрямованість шкіл менеджменту якості

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

Скандинавські країни мають найсучасніші системи керування якістю. Перед ними, як і перед іншими країнами Західної Європи, постали проблеми у традиційних галузях, пов'язані, з одного боку, з управлінням в умовах скорочення робочих місць, а з іншого – нагальною необхідністю розвитку нових секторів національної економіки. Шведські фахівці-практики значну увагу надають людському чиннику. Зокрема, у центрі їхньої уваги знаходиться освіта персоналу та його професійне навчання безпосередньо на робочому місці. Передбачається, що надалі кожен працівник витратить 5% власного робочого часу на спеціалізовані курси підвищення кваліфікації. Це пояснюється бажанням топ-менеджерів шведських компаній надати працівникам інструмент, що дозволяє самостійно поліпшувати якість. Яскравим прикладом підвищення репутації промислових підприємств Швеції сприяла продукція відомих фірм «Вольво» та «СААБ».

Нині у світі виокремлюють такі провідні школи менеджменту якості: японську, американську та європейську. Японська школа менеджменту якості основний пріоритет традиційно віддає керуванню якістю, а європейська та американська – керуванню прибутком (табл. 6.3.2). Пріоритетною метою японських топ-менеджерів є процес підвищення якості функціонування фірми переважно за рахунок продуктивності праці. Американський менеджмент як пріоритетну мету діяльності компаній передбачає максимізацію прибутку, тобто процес одержання найбільшої вигоди при найменших витратах. Різна цільова орієнтація впливає на особливості побудови та функціонування всієї системи менеджменту.

Практичний досвід функціонування світових промислових лідерів підтвердив найвищий рівень конкурентоспроможності японських товарів та ефективність діяльності японських фірм. У контексті викладеного вище 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 на вітчизняних підприємствах знайшов своє застосування ще в СРСР. Він був упроваджений 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.

Система бездефектного виготовлення продукції (БВП) уперше використана на Саратовському авіаційному заводі у 1955 році. У той час існувала система контролю, при якій працівники заводів практично не несли відповідальності за якість виготовленої ними продукції. Відповідальність за якість покладалася на відділ технічного контролю.

Підґрунтям системи БВП стали такі принципи:

- 1) 100%-й контроль якості продукції та її відповідність діючим вимогам щодо якості з боку відділу технічного контролю;
- 2) повна персональна відповідальність працівника за якість виготовленої продукції;

3) зосередження уваги персоналу не лише на факті виявлення та реєстрації дефектів, але й на заходах, що унеможливають їх;

4) ретельне дотримання виробничим персоналом технологічної дисципліни.

Система БВП сприяла розвитку практики роботи з особистим клеймом, що засвідчувало якість роботи безпосереднього виконавця. З початку 60-х років XX століття подібні системи контролю якості продукції почали використовуватися спочатку у країнах Європи, а згодом і у США. Однак суттєвим недоліком системи БВП було те, що вона не охоплювала стадії розробки та проектування продукції, реалізації та експлуатації. Указана система мала також обмежену сферу застосування.

2. СБП – система бездефектної праці

Система бездефектної праці вперше пройшла апробацію на Львівському заводі телеграфної апаратури у 1961 році. Відповідно до неї було розроблено показник якості праці – коефіцієнт, який характеризував кількісний вираз якості праці безпосередніх виконавців.

Пріоритетні принципи системи організації бездефектної праці передбачали:

1) здачу продукції з першого пред'явлення; 2) застосування диференційованого коефіцієнта якості праці виробничого персоналу; 3) встановлення днів оцінки якості; 4) ретельний контроль за процесом виготовлення продукції.

Основний зміст системи організації бездефектної праці полягав у забезпеченні високого рівня виконання операцій виробничим персоналом. Недоліком системи було те, що вона враховувала чинники зниження якості, які менеджери підсумовували за всіма видами визначених критеріїв. Однак перевищення встановлених значень показників якості праці не відображалося безпосередньо на коефіцієнті якості. Як і саратовська БВП, львівська СБП була спрямована на процес керування якістю продукції на стадії її виготовлення.

3. ЯНАРЗПВ – система якості, надійності, ресурсу з перших виробів

Система якості, надійності ресурсу з перших виробів (ЯНАРЗПВ) розроблена у 1958 році та введена на промислових підприємствах Горьківської області. Система спрямована на створення умов, які б забезпечували високий рівень конструкторської та технологічної підготовки виробництва нових видів продукції. Це дозволяло свого часу виготовляти високоякісні та надійні товари без подальшої необхідності їхнього доопрацювання у випадку виникнення потреби збільшення обсягів виробництва продукції. Основним завданням такої системи був процес виявлення на стадії розробки продукції можливих причин появи дефектів і зниження надійності виробу у процесі його експлуатації, а також розробки технологічних заходів, що унеможливають процес зниження рівня якості з указаних причин.

Система якості, надійності ресурсу з перших виробів ґрунтується на таких принципах:

1) комплексності виробничих завдань щодо забезпечення якості продукції;

2) пошуковому характеру системи, яка передбачає всебічний розвиток досліджень у сфері підвищення рівня якості виготовленої продукції, а також удосконалення технологічних і випробувальних служб підприємства;

3) організації робіт з одержання об'єктивної інформації про стан якості продукції суб'єкта господарювання;

4) виявленні та усуненні причин появи дефектів у серійному виробництві, а також у процесі виробництва дослідних зразків продукції;

5) участі товаровиробника у процесі удосконалення конструкції продукції та підвищення технічного рівня її експлуатації;

6) універсальності характеру застосування зазначеної системи у різних галузях промислового виробництва.

4. НОПВУ – система наукової організації праці, виробництва і управління

Система наукової організації праці, виробництва і управління (НОПВУ) була розроблена та вперше випробувана на Рибінському моторобудівному заводі. Основний зміст системи підпорядковано процесу використання комплексних методів наукової організації праці на базі удосконалення виробництва і управління ним.

Система наукової організації праці, виробництва і управління набула популярності у якості інструменту, який поєднував комплексне використання кількісної оцінки рівня наукової організації праці, методів оптимізації бізнес-процесів та управління на основі систематичного удосконалення виробничих технологій та модернізації обладнання.

5. НОРМ – система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу

Систему наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу (НОРМ) апробовано у 1964 році на Ярославському об'єднанні «Автодизель». За критерій підвищення рівня якості було прийнято процес збільшення ресурсу роботи автомобільного дизеля до початку проведення його першого капітального ремонту. Основний зміст організації робіт підпорядковано регулярному визначенню фактичного виробітку деталей та вузлів, які лімітують процес збільшення моторесурсу, а також розробці конструкторських і технологічних заходів збільшення ресурсу їхнього використання.

Система наукової організації робіт зі збільшення моторесурсу забезпечувала комплексний підхід до керування якістю на стадії проектування, виготовлення та експлуатації виробу. Процес планування основних показників якості та управління ними проводився на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Практичне застосування система НОРМ сприяло суттєвому зниженню витрат на технічне обслуговування та ремонт двигунів за рахунок підвищення надійності вузлів і деталей (збільшення моторесурсу).

6. Комплексна система керування якістю продукції

У 1972 році створено Львівську комплексну систему управління якістю продукції на базі стандартизації (КС УЯП), метою функціонування якої було виробництво продукції вищої категорії якості, об'єктом управління – рівень якості продукції, а показниками управління – частка та обсяги виробництва продукції вищої категорії якості.

Характерні особливості системи:

- комплексність, системність управління якістю продукції;
- чітке визначення змісту управління якістю продукції через установлений склад функцій управління якістю продукції;
- широке використання в управлінні якістю продукції процесу 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 структури управління, розподіл функцій управління між ланками організаційної структури, склад системи, методи забезпечення функціонування системи на всіх етапах виробничого процесу, порядок розроблення і впровадження СТП;

2) загальні СТП, які характеризували загальносистемні питання інформаційного забезпечення, порядок проведення днів якості, роботу різних громадських груп, комісій тощо;

3) спеціальні СТП, які характеризували вимоги до номенклатури та значення показників якості матеріалів, напівфабрикатів, деталей та збірних одиниць, методів їхньої ідентифікації та оцінювання.

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, що передбачає загальне, цілеспрямоване та ретельно скоординоване використання систем та методів управління якістю в усіх сферах господарської діяльності – від початку проведення досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі топ-менеджерів та працівників усіх рівнів управління, а також за умови оптимального використання наявних технічних можливостей.

Метою TQM є досягнення довготермінового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у подальшій діяльності підприємства. До складу зацікавлених груп належать споживачі, власники, персонал, постачальники, суспільство, конкуренти.

Завдання TQM – безперервний процес удосконалення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування виробничо-господарської діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри усіх зацікавлених груп за рахунок використання новітніх технологій, гнучкості, своєчасного постачання сировини, матеріалів і комплектуючих деталей.

Тактикою TQM є усунення причин виникнення дефектів, залучення виробничого персоналу до діяльності з оптимізації якості, активне стратегічне управління, безперервний процес удосконалення якості продукції та бізнес-процесів, використання наукових підходів до розв'язання виробничих проблем, регулярне проведення самооцінювання.

Процес управління в організації, яка працює за принципами TQM, являє собою цикл безперервного поліпшення усіх основних показників господарської діяльності та передбачає таке:

1) планування процесу удосконалення (аналіз потреб клієнтів, суспільства, персоналу та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей підприємства щодо поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат фірми на процес підвищення якісних показників);

2) реалізація процесу удосконалення (визначення пріоритетів серед бізнес-процесів, стосовно яких можуть застосовуватися коригуючі дії; створення команди фахівців з удосконалення процесу; уточнення виробничих завдань; збір релевантної інформації; причинно-наслідковий аналіз; планування, впровадження та документування управлінських рішень; оцінювання результатів; стандартизація);

3) проведення самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система заохочення тощо).

2. Напрями реалізації ідеології TQM у сучасних компаніях

Ідеї тотального менеджменту якості закладено в основу міжнародних стандартів ISO 9000:2000, щоб допомогти підприємствам імплементувати й забезпечити ефективне функціонування систем менеджменту якості. Досвід успішного впровадження ідей TQM у практичну діяльність світових товаровиробників різних галузей промисловості є підтвердженням того, що концепція та принципи TQM розвиваються як реакція на сучасні тенденції функціонування ринкової економіки.

Ефективність впровадження на підприємстві концептуальних положень і принципів тотального менеджменту якості передбачає необхідність урахування топ-менеджерами таких моментів:

1) відповідного ставлення вищого керівництва фірми до проблеми забезпечення належного рівня якості продукції та

його спроможність проводити своєчасні організаційні зміни, орієнтуючись на лідерські якості;

2) орієнтацію на залучення персоналу підприємства на всіх рівнях управління до побудови оптимальної системи менеджменту якості шляхом удосконалення мотивації працівників і побудови безперервної системи їхнього навчання;

3) орієнтацію топ-менеджерів на командні методи роботи.

Практика показує, що кваліфіковане використання методології TQM забезпечує:

- збільшення рівня задоволеності клієнтів продуктами та послугами. В умовах TQM обов'язковим є задоволення потреб усіх клієнтів, а також додаткові зусилля щодо попередження їхніх очікувань;

- поліпшення іміджу та репутації фірми;

- підвищення продуктивності праці. Воно настає автоматично, як тільки працівники стають партнерами по впровадженню TQM;

- збільшення рівня прибутковості підприємства;

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та послуг;

- забезпечення економічної стійкості підприємства, а також раціонального використання всіх видів ресурсів;

- підвищення якості управлінських рішень;

- упровадження сучасних досягнень у техніці і технологіях.

Мета TQM – досягнення довготермінових змін на підприємстві. Однак визначити рівень досягнутої ефективності від упровадження системи досить складно. Водночас існують дані, які доводять, що TQM впливає на ефективність виробництва. Наприклад, японська компанія «Hulett-Packard» протягом п'яти років після впровадження моделі скоротила заводську собівартість своєї продукції на 42%, а товарно-матеріальні запаси – на 54%. Одночасно з цим частота відмов знизилася на 60%, етап дослідно-конструкторських робіт скоротився більш, ніж на 30%. Наведені показники свідчать про те, що ефективність виробництва в японських компаніях, які

впровадили TQM, виявилася значно вищою, ніж у тих, у яких використовували традиційні форми управління. Аналогічна картина спостерігалася й у США. В Японії система TQM набула поширення та розвитку як система TQC (Total Quality Control).

Отже, потрібно чітко усвідомити, що шлях до успіху кожного підприємства, безумовно, власний, але так чи інакше він проходить через якість. Досвід функціонування провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств свідчить про те, що не існує універсальних концепцій управління та методів їхнього успішного застосування на практиці, однак кожен із сучасних підходів до управління організацією зорієнтовано на розробку та впровадження стратегії якості як однієї з комплексних стратегій фірми, що поєднує в собі всі практичні аспекти її діяльності.

3. Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM

Система TQM – це комплексна система, зорієнтована на безперервний процес поліпшення якості, мінімізацію операційних витрат, постачання згідно з визначеними термінами, залучення всього персоналу підприємства до діяльності з підвищення рівня якості. Це сучасний підхід до управління організацією, що поєднує існуючі методи та технічний інструментарій у науково обґрунтованій системі. TQM – це філософія підприємства, яка заснована на прагненні до якості та практики управління, що призводить до підвищення рівня загальної якості. Ідеологія TQM ґрунтується на принципі: процесу удосконалення немає меж. Стосовно якості, це відображається у прагненні топ-менеджерів організації до забезпечення нульових дефектів, до нульових невиробничих витрат, постачання згідно із заздалегідь визначеними термінами.

Важливим чинником ефективності функціонування системи TQM є людський аспект – постійна участь у процесі підвищення рівня якості усього персоналу підприємства, особлива увага при цьому надається процесу мотивації. Процес мотивації організовано так, що працівники настільки захоплені своєю діяльністю, що часто затримуються на роботі, працюють

у вихідні дні, дистанційно, а також скорочують тривалість відпустки.

Згідно з ідеологією TQM, робота стає другою домівкою, керівництво підприємства піклується про побут і родини своїх працівників, оплачує страхові поліси тощо. Завдяки цьому створюються найбільш сприятливі умови для самореалізації працівників та їхніх можливостей. Складовою частиною мотивації в умовах TQM є процес навчання, оскільки висококваліфікований працівник має суттєві переваги у процесі кар'єрного зростання. Процес навчання стає безперервним і триває протягом усього трудового життя працівника. Зарубіжний досвід провідних країн світу знайшов своє відображення у принципах загального керування якістю (TQM), серед яких найважливішими є задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, забезпечення найвищого рівня професіоналізму персоналу та удосконалення всіх практичних 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 з упровадження 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) чіткого розподілу повноважень персоналу під час виконання завдань і підвищення його обізнаності про цілі компанії;

6) відповідальність керівництва за результати проведення робіт із якості.

Під створенням систем управління якістю розуміється їх розроблення та впровадження у процесі діяльності підприємства. Зазвичай, рішення про створення системи менеджменту якості ухвалюють топ-менеджери підприємства під впливом вимог конкретних замовників або зміни ситуації на ринках збуту. Процес упровадження СМЯ може бути ініційовано як за бажанням керівництва удосконалити виробничо-господарську діяльність фірми, знизити рівень невиробничих витрат, так і на вимогу певних груп споживачів. Створення СМЯ уможливило менеджерам суб'єкта господарювання дати гарантію про те, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного покупця.

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;

процесами;

- виробити критерії та методи контролю параметрів перебігу бізнес-процесів;
- забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторингу бізнес-процесів;
- діагностувати й аналізувати інформацію про бізнес-процеси з метою досягнення підприємством запланованих результатів і безперервного процесу їхнього удосконалення.

2. Етапи розробки СМЯ та її організаційне забезпечення

Розроблення та впровадження СМЯ на підприємстві – складний і, зазвичай, довготривалий процес. Його подальший розвиток та перехід до використання концепції TQM може взагалі тривати роками. У загальному вигляді черговість етапів формування систем менеджменту якості можна відобразити так:

1. *Визначення складових елементів системи управління якістю.* На цій стадії, насамперед, треба провести ретельний аналіз процесу виготовлення підприємством продукції та представити його у вигляді докладного переліку етапів проведення робіт.

2. *Визначення складу структурних підрозділів системи менеджменту якості.* З цією метою необхідно проаналізувати управлінські функції, які виконують структурні підрозділи, а також порівняти їх з переліком функцій (елементів), внесених до системи якості, що створюється з урахуванням рекомендацій ISO 9000.

3. *Розроблення структурної схеми системи менеджменту якості,* яка формується на підставі діючої організаційної структури управління підприємством. Окремим блоком потрібно представити керівне ядро системи менеджменту якості – службу якості. До її складу варто віднести відділ технічного контролю, метрологічну службу, службу стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організування, координування та методичного управління практичною діяльністю із забезпечення належного рівня якості.

4. Розроблення функціональної схеми управління якістю, яка характеризує устрій системи менеджменту якості, а також дозволяє безпосередньо ідентифікувати цей процес на конкретному підприємстві.

5. Визначення складу та рівня ведення документування системи менеджменту якості на фірмі.

6. Розроблення внутрішньофірмової системи документації передбачає процес розробки та коригування конкретних нормативних документів, у яких відображено методи виконання функцій та оперативних завдань у системі менеджменту якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи менеджменту якості необхідним внутрішнім змістом, а також передбачено інформаційне узгодження документів СМЯ з метою проведення їхнього аналізу.

7. Упровадження документації СМЯ, тобто набуття відповідними документами статусу обов'язкових для виконання шляхом оприлюднення відповідного наказу керівника господарюючого суб'єкта.

8. Перевірка СМЯ. Зазвичай, процес створення на підприємстві СМЯ завершується процесом її сертифікації. Отже, завершальним етапом процесу її розробки можна вважати *організацію та проведення сертифікації СМЯ* на відповідність стандартам ISO 9001:2000 авторитетним органом із сертифікації.

3. Документація системи менеджменту якості

Відповідно до чинних вимог ISO 9001:2000, документація СМЯ має містити:

- а) задокументовані керівництвом підприємства концептуальні положення завдань у сфері якості;
- б) діючі настанови з якості;
- в) задокументовані методика, передбачені вимогами стандарту;
- г) документи, передбачені процесом забезпечення ефективності планування та виконання бізнес-процесів, управління ними (відповідні процедури та інструкції);
- д) протоколи якості.

У зазначеній документації описується переважна більшість важливих бізнес-процесів, дій та видів господарської діяльності підприємства. Повний опис усіх бізнес-процесів СМЯ матиме ряд суттєвих переваг як внутрішніх (наприклад, можливість раціонально керувати бізнес-процесами, використання їх як навчальних матеріалів, упевненість у стабільності забезпечення бізнес-операцій), так і зовнішніх (зокрема, можливість довести ефективність бізнес-процесів споживачам, органам із проведення сертифікації тощо).

Документація системи менеджменту якості являє собою ієрархічну систему, в якій документом найвищого рівня є політика та мета діяльності у сфері забезпечення якості. Керівництво підприємства повинно слідкувати за тим, щоб політика у сфері якості за своїм змістом і структурою відповідала меті діяльності господарюючого суб'єкта; містила конкретні зобов'язання щодо задоволення вимог і безперервного поліпшення результативності системи управління якістю; була зрозумілою на всіх рівнях управління; систематично аналізувалася менеджерами у контексті доцільності її подальшого використання.

Важливим аспектом актуальності документації системи менеджменту якості є аналіз документів, що розробляються на підприємстві та відображають зміст політики й стратегії якості. Одним з основних документів, у якому регламентується структура системи менеджменту якості, є настанова з якості. Пріоритетні завдання політики забезпечення якості обов'язково вносяться до Настанови та слугують підґрунтям для встановлення цілей у сфері якості відповідно до функцій та рівнів управління 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, проекту 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'єктивним доведенням факту виконаних робіт чи одержаних результатів (протоколи якості).

Тема 7. СИСТЕМА ЯКОСТІ У 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 являє собою процес формування стандартів та є інструментом управління якістю на державному рівні. Стандартизація проводиться з метою гарантування безпечності використання продукції, виконання робіт і надання послуг для навколишнього середовища, життя та здоров'я громадян.

Галузь стандартизації – це сукупність взаємопов'язаних об'єктів стандартизації. *Об'єктом стандартизації* є продукція, процес, послуга, які підлягають проведенню стандартизації. Такий підхід передбачено Держстандартом України.

Згідно з визначеннями, прийнятими 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. Він ґрунтується на оприлюднених результатах досягнень сучасної науки, техніки та практичного досвіду. Стандарт відображає технічні умови, затверджені визнаною структурою, що займається проведенням стандартизації, з метою багаторазового чи постійного користування, відповідність яким не є обов'язковою.

Стандарти можуть мати міжнародне, регіональне та національне значення. З огляду на це розрізняють такі **види стандартів**: міжнародні, регіональні, міждержавні, національні. Перелічені вище стандарти інших країн використовують в Україні у межах її міжнародних договорів згідно із затвердженим Держстандартом порядком.

Стандарти, які обов'язкові для застосування, регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію». До переліку обов'язкових належать вимоги:

- які гарантують безпечність продукції для життя та здоров'я громадян, її сумісність та взаємозамінність, охорону навколишнього середовища, а також вимоги до методів діагностування перелічених показників;

- щодо дотримання правил техніки безпеки та гігієни праці;

- метрологічні норми та правила, які забезпечують достовірність діагностування;

- які забезпечують технічну єдність під час розробки, виготовлення й експлуатації виробів.

Враховуючи специфіку об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог для різних категорій нормативних документів зі стандартизації, розробляють стандарти таких видів: основоположні (на продукцію та послуги, на процеси), а також на методи проведення 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 і 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 послідовності 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 Standart Organization) – Міжнародна організація зі стандартизації;

- IEC (International Electrotechnical Commission) – Міжнародна електротехнічна 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.

2. Склад і структура стандартів на систему управління якістю ISO 9000

Серію стандартів 9000 на системи якості розроблено ISO з метою створення уніфікованих вимог до процесів управління якістю на підприємстві. 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 описує вимоги до системи якості на різних етапах життєвого циклу продукції. Зазначені стандарти застосовуються тоді, коли підприємство, організація або установа повинні забезпечити стабільну відповідність продукції визначеному рівню вимог. Це організаційні стандарти, які характеризуються тим, що процес їхнього впровадження може перевірятися та сертифікуватися незалежними сертифікаційними органами – третьою стороною.

В Україні стандарти ISO серії 9000 прийнято в 1995 році в якості національних стандартів (ДСТУ ISO 9000). 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, установлення та сервісна підтримка, кінцевий контроль ті випробування готової продукції).

Нову серію стандартів ISO 9000 представлено такими документами:

1. Міжнародний стандарт ISO 9000 версії 2015 року «Системи управління якістю. Основні положення та словник» замінює та скасовує ISO 8402:1994 та ISO 9000-1:1994. У ньому викладено базові принципи систем менеджменту якості (довідковий розділ), які є предметом серії ISO 9000, а також наведено визначення відповідної термінології (нормативний розділ). При цьому «Словник» (ISO 8402) було доповнено: додатково введено нові терміни та зроблено точнішою частину «старих» понять.

2. Міжнародний стандарт ISO 9001 версії 2015 року «Системи управління якістю. Вимоги» встановлює вимоги до системи менеджменту якості у тих випадках, коли підприємство: а) бажає продемонструвати власну спроможність постачати продукцію, що відповідає вимогам покупців та чинним вимогам регламенту; б) спрямована на підвищення рівня задоволеності споживачів за рахунок ефективного використання системи, у тому числі процесів постійного удосконалення системи та забезпечення відповідності зростаючим вимогам покупців. 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 6.7.1.

3. Міжнародний стандарт ISO 9004 версії 2012 року «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності» замінює та скасовує ISO 9004-1:1994, який зазнав технічного перегляду. Цей міжнародний стандарт стосується

бізнес-процесів, а отже, принципи менеджменту якості, на яких він ґрунтується, мають на підприємстві повсякденне застосування. На відміну від попередніх редакцій, ISO 9001 спрямовано на забезпечення належного рівня якості та підвищення задоволеності споживача, а в ISO 9004 наведено розширену сферу застосування менеджменту якості, для якої подано вказівки щодо поліпшення показників якості.

Таблиця 6.7.1

Основні відмінності системи якості за стандартами ISO 9000:1994 та 2011 рр.

<u>Елементи</u>	<u>ISO 9000:1994</u>	<u>ISO 9000:2011</u>
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 втрат 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)

4. Міжнародний стандарт ISO 19011 версії 2011 року «Керівництво з менеджменту і проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів систем менеджменту якості» містить спільні для ISO 9000:2011 та ISO 14000:1996 вимоги для аудиту відповідних систем. Стандарт 2011 року спрямовує організацію на облік та максимальне задоволення вимог усіх зацікавлених сторін: замовників, власників, персоналу, постачальників, суспільства.

У цілому стандарти ISO серії 9000 містять вимоги загального характеру. Вони відображають сучасний підхід до процесу удосконалення системи управління якістю шляхом орієнтації на потреби споживачів та оптимізацію бізнес-процесів. Це організаційні стандарти, орієнтовані, насамперед, на процес реалізації управлінських завдань. Викладена у них

загальна структура системи менеджменту якості універсальна, оскільки сприяє активному використанню стандартів ISO 9000 підприємствами різних сфер бізнесу майже в усіх країнах світу.

3. Галузеві системи стандартів

Галузеві системи стандартів застосовуються у господарській практиці поряд із універсальними стандартами ISO 9000, доповнюючи один одного. У тих галузях, де вимоги стандарту ISO 9000 розглядаються як недостатні (зокрема, автомобілебудування, харчова та фармацевтична галузі промисловості), використовуються галузеві моделі, зорієнтовані, насамперед, на процес створення систем управління виробництвом. До їхнього складу відносять такі галузеві моделі:

1) QS-9000 – комплекс стандартів для автомобілебудівної галузі, який розроблено у 1994 році за ініціативою американських фірм «General Motors», «Ford» і «Chrysler». Разом з вимогами, які є у стандартах ISO серії 9000, стандарти QS серії 9000 містять ряд додаткових вимог, які відображають специфіку діяльності підприємств автомобілебудівної галузі. Усі постачальники великої автомобільної «трійки» повинні дотримуватись вимог стандартів QS серії 9000.

Базуючись на вимогах ISO 9000, у стандарті QS-9000 фахівці знайшли оптимальне рішення – поєднати: 1) універсальну частину (вимоги ISO 9000); 2) уніфіковану частину (галузеві вимоги); 3) спеціальну частину (індивідуальні вимоги) кожної з груп споживачів.

Стандарт QS-9000, починаючи з 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 згодом 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 також компанії, не пов'язані з автомобілебудуванням. Крім того, розглядається питання про визнання QS-9000 у якості європейського стандарту.

2) GMP (Good Manufacturing Practice – «належна виробнича практика») являє собою комплекс стандартів для фармацевтичної галузі. Належна практика виробництва лікарських засобів є складовою частиною процесу забезпечення якості, яка гарантує, що продукція виробляється та контролюється за стандартами якості, що відповідають її призначенню та чинним вимогам торговельних ліцензій. Правила GMP призначено для зниження ризику у процесі використання будь-якої фармацевтичної продукції, які обов'язкові для всіх країн – членів ЄС.

3) Система управління виробництвом продуктів харчування ґрунтується на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків і критичні контрольні точки). Метою впровадження вказаної системи є процес забезпечення максимальної безпечності продукції, яка виготовляється за рахунок мінімізації ризиків у критичних контрольних точках в межах операційної системи.

Разом з використанням стандартів, що регламентують процес створення систем управління якістю, провідні компанії світу орієнтуються на практичне використання системи стандартів ISO 14000. Але, на відміну від багатьох інших природоохоронних стандартів, ця система спрямована не на кількісні параметри (наприклад, обсяг шкідливих викидів, концентрацію небезпечних речовин) і не на технології (зокрема, вимога використовувати чи не використовувати окремі технології виробництва, вимога використовувати «найбільш оптимальну технологію»). Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту (Environmental Management System – EMS). Зміст типових положень указаних стандартів полягає в тому, що на підприємстві слід вводити та дотримуватися визначених процедур, мають бути підготовлені нормативні документи, а також призначені певні особи за відповідні напрями діяльності.

Отже, система стандартів сприятиме процесу зниження рівня небезпечних впливів на навколишнє середовище:

- на організаційному рівні – шляхом оптимізації екологічної «поведінки» корпорацій;

- на національному рівні – шляхом створення важливих доповнень до національної нормативної бази та компонента державної екологічної політики;
- на міжнародному рівні – через поліпшення умов міжнародної торгівлі.

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 у концепції «Будинку якості».**

1. Класифікація методів менеджменту якості

Методи менеджменту якості у фаховій літературі класифікують так:

1) Класичні методи, розроблені впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогодні. Їхніми розробниками сучасні науковці вважають американських учених Е.Демінга, Т. Тагуті, К.Ісікаву, дослідження яких було спрямовано на розробку та розвиток методів планування якості та статистичного аналізу.

2) «Нові» методи, формування та розвиток яких відбулися наприкінці ХХ століття. Підґрунтям їхнього становлення були традиційні методи, однак, вони характеризуються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та використовуються у комплексі з наявними управлінськими, технічними й організаційними методами.

Такий підхід до класифікації методів менеджменту якості досить умовний, оскільки переважна більшість методів має багато спільного у структурі та методиці практичного використання, 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 відображено на рисунку 6.8.1.

З метою досягнення успіху у конкурентній боротьбі господарюючим суб'єктам у сучасних умовах необхідно вміти задовольняти зростаючі потреби споживачів. Для цього необхідно безперервно розвиватися й удосконалюватися, тобто реалізувати на практиці концептуальні положення менеджменту якості. Саме тому значну частину практичного інструментарію, який використовується менеджерами підприємства з метою проведення організаційних змін, а також у процесі ухвалення та реалізації ними управлінських рішень, спрямованих на постійний розвиток, можна розглядати в контексті модернізованих інструментів і методів менеджменту якості.

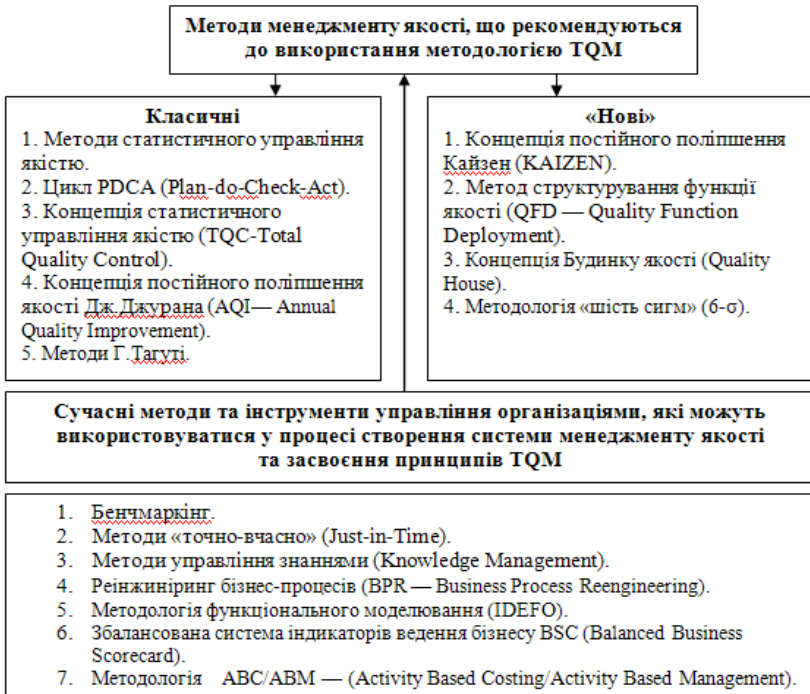


Рис. 6.8.1. Перелік основних класичних і «нових» методів управління якістю

2. Інструменти контролю якості

Як правило, статистичні методи активно використовуються під час проведення контролю якості у бізнес-процесах. У сучасних умовах сфера їхнього застосування значно поширилася на сферу планування, проектування, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Практичне використання статистичних методів дозволяє зменшити варіабельність процесів і в такий спосіб знизити рівень операційних витрат, пов'язаних зі здійсненням бізнес-процесів.

Значною проблемою у процесі застосування на практиці статистичних методів є те, що вони ґрунтуються на досконалому знанні методів та інструментів математичної статистики. Саме це й ускладнює їхнє використання виробничим персоналом будь-якої організації. З метою розв'язання даної проблеми професором К. Ісікавою відібрано сім найпростіших і найбільш доступних статистичних методів, які працівники на своїх робочих місцях можуть використовувати для проведення аналізу первинних даних. До їхнього складу належать: контрольний листок, діаграма розкиду, контрольні карти, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, стратифікація. Їхнє основне призначення полягає у проведенні контролю бізнес-процесу та надання інформації менеджерам з метою його коригування й удосконалення.

3. Інструменти управління якістю

Якщо інструменти контролю якості менеджери використовують у процесі аналізу кількісних даних, що дозволяє їм орієнтуватися під час ухвалення управлінських рішень винятково на факти, то інструменти управління якістю уможливають процес аналізу даних різного характеру: як кількісних, так і якісних.

Ці інструменти використовують, насамперед, з метою перетворення вимог споживачів на параметри очікуваної якості виробу, а також відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та його удосконалення. До складу зазначених інструментів належать: діаграма спорідненості, матриця пріоритетів, діаграма зв'язків,

деревовидна діаграма, стрілкова діаграма, матрична діаграма, діаграма планування процесу. Перелічені інструменти управління якістю на практиці використовуються в комплексі та спрямовані на вивчення й перетворення вимог покупців на бажані характеристики виробу. Найчастіше їх використовують як робочий інструментарій у процесі застосування методу структурування функції якості.

4. Метод структурування функції якості та механізм його реалізації в концепції «Будинку якості»

Одним із дієвих методів управління якістю, який рекомендовано до застосування методологією TQM, є метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment). Указаний метод розроблено й апробовано на японських фірмах, його метою є гарантія якості, починаючи з першої стадії створення нової продукції. QFD передбачає процес вивчення потреб і побажань клієнтів шляхом розгортання функцій та операцій у бізнес-процесах підприємства щодо забезпечення належного рівня якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного товару, який гарантує отримання кінцевого результату, що відповідатиме очікуванням покупців.

Метод QFD передбачає використання серії матричних діаграм, що мають назву «Будинок якості», кожна з яких застосовується на певному етапі створення продукції. Повністю розгорнена функція якості проходить такі етапи відстеження «голосу споживача»:

1) процес планування продукції – вимоги та побажання клієнта за допомогою матричної діаграми трансформуються у якісні характеристики продукції;

2) процес проектування, або розгортання проекту, передбачає ідентифікацію найбільш критичних компонентів створеної продукції, що забезпечують втілення бажаних параметрів якості, виявлених на етапі 1;

3) проектування бізнес-процесу передбачає ідентифікацію критичних параметрів кожної технологічної операції та вибір дієвих методів їхнього контролю;

4) проектування процесу виробництва передбачає розробку відповідних інструкцій та вибір інструментів контролю якості виробництва конкретного виду продукції.

Отже, підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що QFD фахівці-практики часто розглядають як один з інструментів управління якістю. На думку науковців, QFD трактується в якості методики, у рамках якої використовується комплекс інструментів, спрямованих на процес забезпечення очікуваної покупцем цінності продукції при її мінімальній вартості. Саме завдяки використанню QFD у практичній діяльності фірми споживач може керувати продуктом, стає при цьому головною турботою топ-менеджерів підприємства, допомагаючи йому залишатись у бізнесі та досягати довготривалого успіху у перспективі.

Тема 9. СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1. Державна система сертифікації.**
- 2. Процедура сертифікації систем менеджменту якості.**

1. Державна система сертифікації

Сертифікація, згідно із Законом України «Про підтвердження відповідності», являє собою процедуру, за допомогою якої визнаний у встановленому порядку орган документально засвідчує відповідність виготовленої продукції, системи управління якістю, системи управління довкіллям установленим чинним законодавством вимогам.

Зазвичай, сертифікація проводиться з метою: 1) створення сприятливих умов для господарської діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для їхньої участі у міжнародній співпраці та міжнародній торгівлі; 2) сприяння покупцям у компетентному та виваженому виборі продукції; 3) захисту споживачів від недобросовісного товаровиробника (продавця, виконавця); 4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя та здоров'я

громадян; 5) підтвердження заявлених виробником характеристик якості продукції.

Підсумковим документом проведення процесу сертифікації є свідоцтво про відповідність – сертифікат установленої форми.

Сертифікація може мати *обо'язковий чи добровільний* характер.

Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, регламентованим Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» щодо безпеки продукції для життя та здоров'я громадян, її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища, метрологічних норм і встановлених правил тощо. Крім того, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, у якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами та постановами.

Добровільна сертифікація проводиться на предмет установлення відповідності всім 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. Зазначений вид сертифікації може проводитися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

В Україні діяльність органів із проведення сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, процес функціонування якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO\IEC. Вона, зокрема, передбачає здійснення таких 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 процес

сертифікації продукції, атестацію виробництва, сертифікацію системи якості.

Сертифікація продукції встановлює її відповідність лише тим вимогам, які перелічено у стандарті чи іншому нормативному документі.

Атестація виробництва проводиться з метою забезпечення стабільного рівня якості випуску підприємством продукції. Під час її проведення діагностується організація бізнес-процесів, технологія виготовлення продукції, перевіряється стан виробничого обладнання, метрологічне забезпечення, система управління якістю, кваліфікація виробничого персоналу, укомплектованість служби контролю якості висококваліфікованими фахівцями.

Сертифікація системи якості проводиться з метою забезпечення впевненості органу із сертифікації продукції у тому, що вона відповідає обов'язковим вимогам нормативних документів, а всі технічні, адміністративні та людські чинники, які прямо чи опосередковано впливають на якість продукції, знаходяться під контролем. Продукцію незадовільної якості своєчасно виявляють, а підприємство вживає заходів для запобігання виготовленню такої продукції на постійній основі.

Сертифікат на систему якості являє собою документ, що видається підприємству органом із проведення сертифікації систем якості та засвідчує її відповідність вимогам нормативного документу (стандарту), а також підтверджує його спроможність забезпечувати та підтримувати якість власної продукції на належному рівні. Оскільки процес проведення сертифікації СМЯ є добровільною справою, то його можна проводити за ініціативою безпосередньо товаровиробника, продавця, органів державної виконавчої влади, громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із проведення сертифікації.

2. Процедура сертифікації систем менеджменту якості

Організація робіт із сертифікації здійснюється поетапно:

I етап – передсертифікаційний етап передбачає проведення попереднього оцінювання системи менеджменту якості;

II етап – перевірка та оцінювання системи управління якістю на підприємстві;

III етап – інспекційний контроль за сертифікованою системою менеджменту якості.

Попереднє оцінювання проводиться на основі аналізу даних, які містять документи, подані заявником в орган із сертифікації. До них належать:

- декларація-заявка на процес проведення сертифікації;
- політика заявника у сфері менеджменту якості;
- перелік внутрішньофірмових документів системи менеджменту якості;
- організаційно-структурні схеми заявника та його служби менеджменту якості;
- анкета проведення попереднього обстеження системи управління якістю;
- вихідні дані для попереднього оцінювання бізнес-процесів.

У процесі *підготовки до перевірки й оцінювання системи менеджменту якості* (етап II) складається програма перевірки, розподіляються обов'язки між членами комісії, готуються робочі документи. Програми перевірки розробляє головний експерт, а затверджує керівник органу із проведення сертифікації. Програма погоджується з керівництвом підприємства, яке перевіряється.

Підсумкове рішення щодо рекомендації системи управління якістю до сертифікації (або відмову у її сертифікації) ухвалює головний експерт за погодженням з керівництвом органу із проведення сертифікації на підставі акту про результати перевірки та оцінювання системи менеджменту якості. Остаточне рішення щодо реєстрації сертифіката відповідності системи менеджменту якості у реєстрі системи УкрСЕПРО та видачу дозволу (ліцензії) на право застосування знака відповідності ухвалює Держстандарт України. Термін дії сертифіката відповідності системи менеджменту якості, зазвичай, не перевищує трьох років. Після закінчення терміну його дії проводиться сертифікація системи менеджменту якості.

Після проведення процедури сертифікації СМЯ орган із сертифікації повинен проводити *інспекційний контроль* за сертифікованою системою якості (підтвердження, призупинення або анулювання сертифіката відповідності).

Варто зазначити, що сертифікація СМЯ може здійснюватись і недержавними органами. При цьому ринкова вартість сертифіката визначається рівнем довіри торговельних партнерів до органа із проведення сертифікації. Для підприємств, які бажають вийти на світовий ринок чи розширити власний ринковий сегмент, сертифікат на СМЯ, виданий незалежною міжнародною організацією із сертифікації, має високу ринкову вартість. Основним критерієм у процесі здійснення вибору органу із проведення сертифікації є визнання його нашими замовниками.

Сертифікація системи управління якістю, як спосіб встановлення довіри до підприємства, є насправді обов'язковим елементом подальшого його розвитку та розширення ринкових можливостей. Визнання незалежною стороною можливості суб'єкта господарювання задовольняти встановлені вимоги зацікавлених сторін є вагомим гарантією цього процесу.

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 вимагає певних витрат. При цьому поширювалася думка, що 100%-ва 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. Демінга та Г. Тагуті, де авторами за допомогою засобів математичної статистики доводилося, що продукцію можна виготовляти без дефектів, за 100 %-ої відповідності продукції технічним умовам, значно скоротивши при цьому витрати невідповідності. За допомогою функції втрат, розробленої Г. Тагуті, аргументувалась ідея підвищення якості з 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 %-ї 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 у 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, наведеній 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, зупинимось 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 у процесі оцінювання якості продукції показники можна класифікувати за різними ознаками, які наведено у таблицях 6.10.1. та 6.10.2.

Таблиця 6.10.1
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

Отже, порядок оцінювання рівня якості продукції складається з таких етапів:

1. Вибір номенклатури показників якості, що встановлюються з урахуванням призначення продукції та умов її використання, а також вимог споживачів.
2. Ідентифікація значень показників якості продукції шляхом практичного застосування таких методів:

- за способами отримання релевантної інформації: вимірювальний, ресстраційний, органолептичний та розрахунковий;

- за джерелами отримання релевантної інформації: традиційний, експертний, соціологічний.

3. Діагностування рівня якості продукції шляхом застосування диференційного, комплексного та змішаного методів, заснованих на порівнянні показників якості продукції, що підлягає оцінці, з базовими значеннями відповідних показників.

Проте кожен із перелічених методів має власні специфічні особливості та визначені сфери використання.

Таблиця 6.10.2

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
Транспортувальності	Характеризують придатність продукції до транспортування	Габарити, стандартність упаковки

Диференційний метод ґрунтується на використанні одиничних показників якості. Його застосовують тоді, коли необхідно визначити, за якими показниками досягнуто рівня базового зразка якості, а за якими їхні значення відрізняються.

Комплексний метод ґрунтується на використанні узагальненого показника якості продукції, який являє собою функцію від одиничних її показників. Узагальнений показник доцільно характеризувати:

- основним показником, який відображає призначення продукції та уможливує процес установалення його функціональної залежності від вихідних показників;

- інтегральним показником, який на практиці менеджери застосовують у тих випадках, коли необхідно встановити сумарний корисний ефект у процесі експлуатації чи споживання продукції, а також визначити сумарні витрати на процес створення й експлуатацію виробу.

Змішаний метод оцінювання рівня якості продукції ґрунтується на одночасному використанні одиничних і комплексних показників оцінки якості продукції. Це відбувається у випадку, коли частина одиничних показників, об'єднується в окремі групи, а для кожної групи визначається відповідний комплексний показник. Згодом на базі отриманої сукупності комплексних та одиничних показників якості можна діагностувати рівень якості шляхом застосування диференційного методу.

З метою оцінювання рівня якості продукції можуть також використовуватися спеціальні методи, характерні для певних галузей чи навіть окремих видів продукції або послуг. Беручи до уваги визначений рівень якості, менеджери підприємства проводять розрахунки щодо встановлення рівня конкурентоспроможності продукції на конкретному ринку порівняно з наявними аналогами товаровиробників-конкурентів.

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 складовою частиною реалізації системи менеджменту якості на фірмі, а також передумовою проведення її сертифікації. *Аудит якості* – це незалежне випробування й оцінювання відповідності діяльності підприємства щодо забезпечення якості та її результатів запланованим заходам, ефективності їхнього впровадження та досягнення ними пріоритетних цілей.

Аудит якості продукції – це кількісне оцінювання відповідності встановленим показникам якості продукції. Він може проводитися, як мінімум, одним експертом-аудитором, але може потребувати і великої групи аудиторів. Аудит продукції може виконуватися:

- усередині підприємства, коли кожен вид продукції розглядається в якості вхідного матеріалу для наступного бізнес-процесу (чи внутрішнього споживача);

- ззовні, при цьому аудит продукції може проводитись або у постачальника матеріалів, або у замовника, або ж за участю потенційних покупців.

Аудит якості процесу – це аналіз елементів бізнес-процесу, оцінювання оптимальності вибору умов проведення та фактичного рівня ефективності. Проведення незалежного аудиту якості процесу найбільш поширений та зручний, оскільки приносить найшвидші та найплідніші результати аналізу елементів бізнес-процесу.

Аудит системи якості – це документована діяльність, яка проводиться з метою отримання об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, які використовуються на практиці,

відповідають їй, що вона ефективно розвивається відповідно до встановлених вимог.

2. Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту

Технологія виконання процедури зовнішнього аудиту передбачає:

Аудит першою стороною (внутрішній аудит) – аудит, який проводиться фахівцями підприємства та може бути підставою для самодекларації фірми про відповідність.

Аудит другою стороною (зовнішній аудит) – аудит, який проводиться споживачами продукції підприємства чи іншими особами за їхнім дорученням.

Аудит третьою стороною (зовнішній аудит) – 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 передбачає 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) та 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, дільниці й організаційна діяльність мають перевірятися.

Замовник визначає стандарти чи 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 являє собою найвищу форму контролю топ-менеджерів підприємства діючої системи менеджменту якості. Підсумки внутрішніх перевірок є підґрунтям вхідних даних для проведення аналізу з боку керівництва фірми та дають підстави їй декларувати свою відповідність ISO 9000.

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 й 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 передбачає: 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 присудження національних премій з якості, які виконують такі функції:

- 1) стимулювання до досягнення лідерства на ринку шляхом реалізації концепції TQM;
- 2) використання самооцінки для процесу обґрунтування цілеспрямованих дій у контексті удосконалення системи менеджменту підприємства.

Перша функція на практиці реалізовується шляхом участі підприємства у національних конкурсах з якості, де визнання лідерів проводиться з використанням моделей національних премій з якості. Друга функція передбачає можливість діагностування моделей самооцінки підприємства з використанням національних премій якості, коли фірма не претендує на перемогу у національному конкурсі, однак орієнтується винятково на виявлення власних слабких сторін з метою оптимізації виробничо-господарської діяльності.

Розглянемо та порівняємо три найбільш відомі й авторитетні у світі національних премій із якості: японську премію Е.Демінга; американську нагороду у сфері якості ім. М. Болдріджа; Європейську нагороду за якість.

1. Премію Е. Лемінга започатковано в 1951 році. Вона передбачає нагороду підприємств за їхні індивідуальні досягнення у сфері використання принципів управління якістю у масштабах усієї компанії і є найпрестижнішою у світі. Оцінювання якості діяльності фірми проводиться за 48 показниками, які згруповано в 10-ти напрямках, кожен з яких поділяється ще на кілька складових елементів. Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Для отримання премії Е.Демінга потрібно набрати не менше 70 балів.

2. Премію М. Болдріджа започатковано у 1987 році. Вона передбачає присудження нагороди різним категоріям підприємств: виробничим підприємствам, фірмам сфери обслуговування, підприємствам малого бізнесу незалежно від сфери діяльності, освітнім установам, а також закладам охорони здоров'я.

Процес оцінювання проводиться за шкалою в 1000 балів за 32-ма показниками, які згруповано по 7 напрямках. Критерії премії з якості увібрали в себе усі переваги існуючої практики управління якістю.

3. Починаючи з 1991 року Європейський фонд управління якістю (ЄФУЯ) та Європейська організація з якості присуджують **Європейську премію з якості**. Вона є єдиною нагородою за якість, яка визнається Європейською комісією. Система оцінювання при цьому передбачає використання двох груп критеріїв: критеріїв сприяння (можливостей) та критеріїв результативності. Згодом у рамках кожного з них формуються критерії за окремими аспектами діяльності, зокрема, такими: керівництво (лідерство), політика та стратегія, управління персоналом, ресурси, бізнес-процеси, задоволеність споживачів, задоволеність персоналу, вплив на суспільство, результативність бізнесу.

В Україні національну нагороду з якості введено у 1996 році за ініціативою Української асоціації якості та Української спілки промисловців та підприємців. У 2001 році Постановою Кабміну України запроваджено Всеукраїнський конкурс з якості з метою стимулювання підвищення рівня якості та конку-

рентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників, а також сприяння процесу імплементації ідеології TQM на українських підприємствах.

Отже, методика проведення самооцінювання менеджерами вітчизняних підприємств посідає важливе місце в усіх моделях національних премій з якості. На її підставі можна робити висновки щодо ефективності виробничо-господарської діяльності фірми, міри задоволення нею існуючих потреб споживачів, а також обґрунтувати шляхи оптимізації власної діяльності. Але на практиці доцільно враховувати індивідуальні особливості функціонування кожної компанії, умови впливу чинників динамічного зовнішнього середовища, динаміку зміни ринкових тенденцій, оскільки не існує стандартних схем успішного функціонування господарюючих суб'єктів. Існують лише різні засоби, методи, інструменти, наукові підходи, частково розглянуті вище, які можуть допомогти підприємству у процесі досягнення пріоритетних цілей, зокрема збереження та підвищення рівня власної конкурентоспроможності.

Список рекомендованої літератури

1. Безродна С.М. Управління якістю: навч.посіб. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Бутко М.П. Менеджмент якості в умовах поглиблення інтеграції. Ніжин: «Аспект-Поліграф», 2010. 288 с.
3. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник. К.: навч. посіб. КНЕУ, 2012. 167 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. К.: ДП «УкрНДНУ». 2016. 45 с.
5. Захожай В.Б. Управління якістю: навч. посібник. К.: ВД «Персонал», 2017. 936 с.
6. Капінос Г.І., Грабовська В.І. Управління якістю: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.
7. Клівець П.Г. Стратегія управління якістю: навч.посібник. К.: Академвидав, 2014. 320 с.
8. Костюченко М.П. Теоретико-методологічні аспекти

управління якістю. К.: Кондор, 2019. 392 с.

9. Кузьміна Т.О., Євтушенко В.В. Системи управління якістю. Х.: Олді-Плюс, 2018. 500 с.

10. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Ясинська Н.С. Управління якістю. К.: КНТЕУ, 2010. 216 с.

11. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2018. 228 с.

12. Савуляк В. В. Управління якістю продукції: навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2012. 91 с.

13. Терлецька Ю.О. Використання інноваційних технологій у процесі удосконалення якості продукції на підприємстві. Молодий вчений. Вип. № 3(55). 2018. С.712-715.

14. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. К.: Знання, КОО, 2012. 471 с.

15. Шуляр Р.В. Управління якістю: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Львів: Львівська політехніка, 2011. 160 с.

РОЗДІЛ 7 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Тема 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У ФУНКЦІОНУВАННІ БІЗНЕСУ

1. Зміст процесу прийняття управлінського рішення.
2. Вимоги до технології менеджменту та найважливіші галузі прийняття рішень.
3. Характерні особливості управлінського рішення.

1. Зміст процесу прийняття управлінського рішення

Управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджера, що є основою управління (Рис. 7.1.1.).

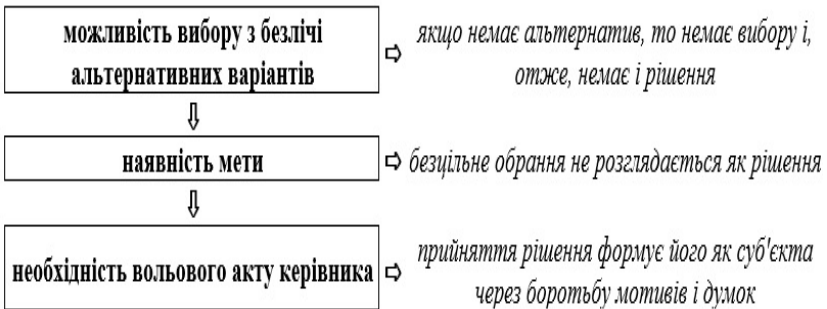


Рис. 7.1.1. Соціально-економічні характеристики управлінського рішення

Така множинність характеристик зумовлює досить суперечливу соціально-економічну природу управлінського рішення (Рис. 7.1.2.)

Творчий характер процесу вироблення і прийняття рішень у діяльності керівників будь-якого рівня передбачає обов'язкову наявність ряду цілком логічних етапів (Рис. 7.1.3.).

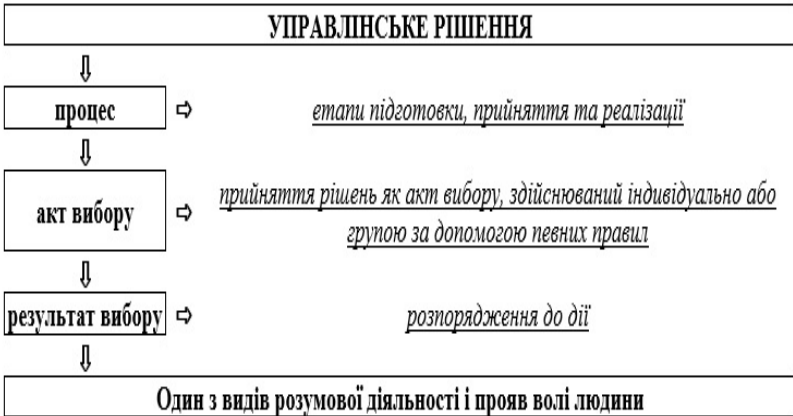


Рис. 7.1.2. Соціально-економічна природа управлінського рішення



Рис. 7.1.3. Процес вироблення та прийняття управлінських рішень

2. Вимоги до технології менеджменту та найважливіші галузі прийняття рішень

Ефективна реалізація усієї сукупності процедур, пов'язаних із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень передбачає виконання ряду об'єктивно зумовлених вимог до даного процесу (Рис. 7.1.4.).

Здійснюється більшістю фірм з метою координації діяльності та посилення централізації в управлінні



Рис. 7.1.4. Основні характеристики технології менеджменту прийняття управлінських рішень

3. Характерні особливості управлінського рішення

Рішення поділяють за різними класифікаційними ознаками (Рис. 7.1.5.).

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ														
За змістом				за термінами дії і мірою впливу на майбутнє				За суб'єктами		за ступенем унікальності		за ступенем невизначеності		
політичні	соціальні	економічні	організаційні	технічні	операційні	тактичні	стратегічні	індивідуальні	колективні	рутинні, нетворчі	унікальні, творчі	визначеність	ризик	невизначеність

Рис. 7.1.5. Способи класифікації управлінських рішень

Колективний метод рішення («мозковий штурм» або «атака думок») застосовується тоді, коли фахівці й експерти не можуть знайти рішення. Заснований на моделюванні різних варіантів рішень у мозку різних людей (11–12 осіб, але ця кількість може варіюватися від чотирьох до кількох десятків людей). Існує кілька правил, яких необхідно дотримуватися при організації процесу «мозкового штурму» (Рис. 7.1.6.)

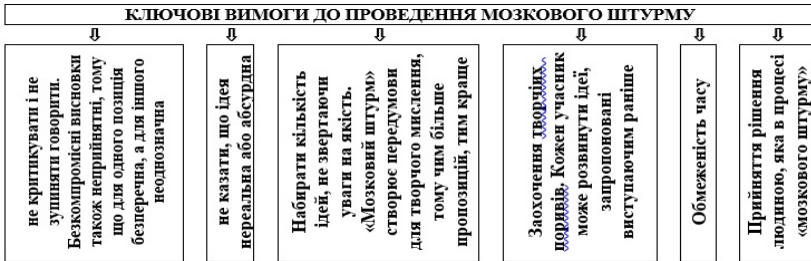


Рис. 7.1.6. Правила проведення мозкового штурму

Вершиною діяльності найманого менеджера-професіонала є прийняття рішень, реалізація яких сприяє досягненню поставлених цілей і підвищення ефективності функціонування організації. При цьому особливе значення має прийняття стратегічних рішень (рис. 7.1.7.).

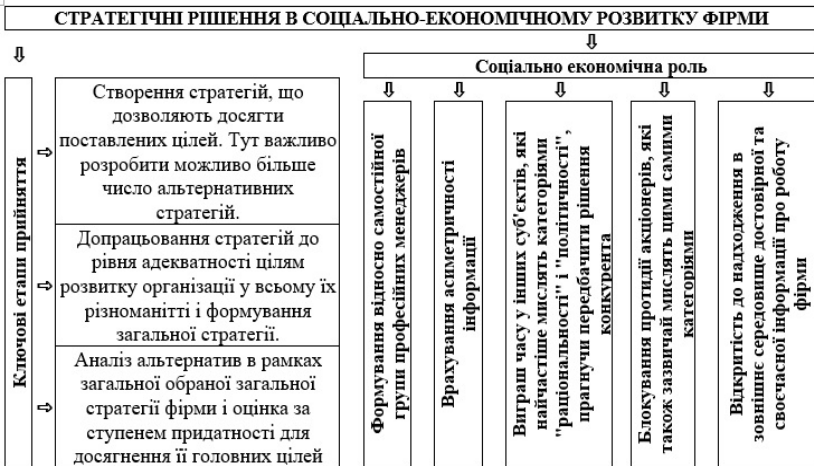


Рис. 7.1.7. Соціально-економічна роль стратегічних рішень

Особливості реалізації управлінського рішення. Абсолютна більшість менеджерів в Україні користується розпорядництвом – це простіше, часто дієвіше, але не завжди ефективніше (рис. 7.1.8.).

Управлінські рішення з різними видами самостійності		
Ознаки	Розпорядження	Завдання
↓	↓	↓
Мета	⇒ <u>Результат</u>	⇒ <u>Діяльність</u>
↓	↓	↓
Чіткість	⇒ <u>Формалізовані</u>	⇒ <u>Неформалізовані</u>
↓	↓	↓
Обовязковість	⇒ <u>Визначена</u>	⇒ <u>Невизначена</u>
↓	↓	↓
Регламентация	⇒ <u>Чітка</u>	⇒ <u>Нечітка</u>
↓	↓	↓
Терміни	⇒ <u>Короткі</u>	⇒ <u>Довгі</u>
↓	↓	↓
Рівень управління	⇒ <u>Нижчий</u>	⇒ <u>Вищий</u>
↓	↓	↓
Черговість	⇒ <u>Першочергові</u>	⇒ <u>Другорядні</u>
↓	↓	↓
Роль в короткотривалому періоді	⇒ <u>Велика</u>	⇒ <u>Мала</u>
↓	↓	↓
Роль в довготривалому періоді	⇒ <u>Мала</u>	⇒ <u>Велика</u>

Рис. 7.1.8. Роль формалізації при прийнятті управлінських рішень

Тема 2. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

1. Аналіз процедури прийняття рішень.
2. Основні підходи до прийняття рішень.
3. Механізм прийняття управлінських рішень.

1. Аналіз процедури прийняття рішень

Щоб прийняти ефективне управлінське рішення, менеджеру необхідно не тільки володіти багатим досвідом, але і досить кваліфіковано застосовувати на практиці ряд інструментів і потрібну інформацію (Рис. 7.2.1.)



Рис. 7.2.4. Елементи технології прийняття управлінських рішень

Тема 3. РИЗИК І НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ

- 1. Соціально-економічна природа ризику та невизначеності**
- 2. Методи та критерії прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності**

1. Соціально-економічна природа ризику та невизначеності

Нерідко керівникам різного рівня доводиться готувати управлінське рішення в умовах неповної або неточної інформації, великій плинності кадрів, несумлінності постачальників, споживачів, частих змінах законодавства, несподіваних дій конкурентів і т.ін. У результаті можливі ненавмисні помилки в управлінських рішеннях.

Фактичні результати рішень не завжди збігаються із запланованими. Для управлінського рішення характерні і невизначеність, і ризик.

Невизначеність визначається як не цілком виразна, неточна, неясна або ухильна інформація про якийсь об'єкт чи

процес. Невизначеність пов'язана з підготовкою управлінського рішення, а ризик – з його реалізацією.

Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта нерозривно пов'язана з різноманітними ризиками, які неминуче супроводжують усі напрямки і сфери діяльності компанії протягом її існування. При цьому завжди існує потенційна небезпека втрати ресурсів або недоотриманого прибутку в порівнянні із запланованим рівнем чи з іншою альтернативою, що може привести до вельми несприятливих наслідків.

Ризик – складне і багатогранне явище, яке має безліч різних аспектів. У даний час ризик усе частіше розглядається як складова економічної діяльності, проте в економічній літературі немає однозначного поняття категорії ризику. Кожен дослідник дає таке визначення, яке, на його погляд, найбільше розкриває сутність даного явища і виділяє найбільш значущі його сторони.

Від рівня ризику залежить можливість здійснення угод, розвитку бізнесу та управління, збереження і примноження капіталу, стабільність організації. У центрі уваги тут знаходяться процеси вкладення грошових коштів у різні господарські операції та процеси використання й формування капіталу, які мають на увазі різні цілі (отримання прибутку, формування операційних оборотних і необоротних активів та ін.). Саме результати оцінки ризиків повинні стати основою для прийняття рішення.

У розвинених країнах питання ведення стратегічного управління ризиками приділяється величезна увага. У вітчизняній економіці, в умовах нестабільності, питання дослідження ризиків відіграють важливу роль в управлінні фірмою, оскільки саме поняття *ризик* тісно пов'язане з поняттям *прибутковість*, тому грамотне управління ризиками безпосередньо веде до ефективності і поліпшення результатів у фінансово-господарської та виробничої діяльності організації.

Розглянемо деякі існуючі підходи до розуміння категорії «ризик». У масовій свідомості великого поширення набули судження про ризик як про можливу небезпеку втрат. Цю точку зору підтримують багато фахівців з різних галузей. Ризик у даному розумінні визначається як можлива небезпека настання

якогось несприятливого результату, невдача у вчиненні якоїсь дії; це потенційна загроза благам фізичної або юридичної особи. Зв'язок між небезпекою і ризиком спостерігається і в походженні даного терміна. Ризик з грецької мови означає «скеля», з французької мови перекладається як «небезпека», з італійської – «небезпечна справа». Мореплавці під цим словом розуміли будь-яку небезпеку, яка несе загрозу їхньому судну. Для мореплавців тих часів найбільш ризикованою і небезпечною справою було огинати на кволих суднах страшні прибережні скелі. У більшості випадків у повсякденному спілкуванні ризик пускатися навмання, на невідому справу, навманя, наважитися, йти на удачу, робити щось без правильного розрахунку, піддаватися випадковості, діяти сміливо, заповзято, сподіваючись на щастя, або піддаватися чомусь – відомій небезпеці, мінливості, невдачі.

У наукових колах ризик розглядається як наслідок впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей, що зумовлює небезпеку виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів, інших ресурсів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Вимірюється частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат. З точки зору підприємницької діяльності ризик – це діяльність, розрахована на успіх, при наявності невизначеності, що вимагає від економічного суб'єкта вміння і знання, як долати негативні події. Відповідно до вищесказаного, більш повно ризик можна визначити так: ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.

У процесі здійснення фінансово-господарської діяльності організації ризиковий випадок може настати, а може і не настати. Величина ймовірності виникнення ризикової події варіюється залежно від ряду факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Однак імовірнісна природа ризику є його характерною рисою.

Виходячи з вищесказаного, сутність ризику можна виразити такими елементами:

- можливість відхилення від поставленої мети, для якої і був обраний даний альтернативний варіант;

- імовірність досягнення запланованого результату;

- відсутність повної впевненості в досягненні заданої мети;

- можливі негативні наслідки при здійсненні діяльності в умовах невизначеності для людини (або організації), яка йде на ризик;

- очікування невдачі, відчуття небезпеки обраної альтернативи;

- оцінка ситуації, що склалася;

- альтернативність вибору управлінського рішення.

Поряд з цим ризик має певні риси, серед яких можна виділити три основних: суперечливість, альтернативність і невизначеність.

Суперечливість ризику проявляється в тому, що ризиковані ситуації існують об'єктивно, але вони неминуче стикаються з суб'єктивною оцінкою. Об'єктивність ризику виражається в тому, що ризиковані події пронизують життя незалежно від того, усвідомлює їх суб'єкт чи ні. Суб'єктивна сторона ризику проявляється в тому, що один суб'єкт, який був схильний до ризику може оцінити його як небезпеку, а інший, навпаки, як можливість.

Альтернативність пов'язана з вибором певних альтернатив, тобто необхідності вибору з кількох наявних можливостей. Приймаючи рішення на користь тієї чи іншої альтернативи, економічний суб'єкт неминуче втрачає можливість реалізувати інші варіанти. А це несе в собі так звані «витрати втрачених можливостей». Тому особі, яка приймає рішення, важливо вибрати оптимальний варіант з представлених, що і буде ризиком. А там, де немає вибору, не виникає ризикована ситуація і, як наслідок, відсутній ризик.

Існування ризику нерозривно пов'язано з невизначеністю, яка різнорідна за формою прояву і за змістом. Невизначеність є головним джерелом ризику.

Причинами невизначеності є три основні фактори: незнання, випадковість і протидія. Так, невизначеність можна пояснити тим, що багато економічних проблем зводяться до вибору певної альтернативи, яка оптимально підходить до поставлених цілей і завдань. При цьому економічні агенти, в ролі яких можуть виступати як окремі індивіди, так і організації, не завжди володіють повною і розгорнутою інформацією про ситуацію для прийняття оптимального рішення, а також не мають можливості вести адекватний облік усієї інформації, наявної у них.

Крім основних рис ризику, можна виділити такі, як динамічність і потенційну прибутковість. Динамічність ризику проявляється в тому, що він схильний до постійної волатильності або в бік збільшення, або, навпаки, в бік зменшення за рахунок безперервної мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.

Потенційна прибутковість пов'язана з тим, що ризик може принести не тільки втрати або збиток, але і прибуток. Суб'єкт ризику приймає ризикове рішення в розрахунок на отримання позитивного результату (доходу), однак існує ймовірність позитивного або негативного відхилення.

Для формування повного уявлення про сутність ризику, а також для ефективного управління ним необхідно розібратися в процесі реалізації ризику. У загальному випадку реалізація ризику має певну структуру, послідовність.

Розглянемо структуру ризику з позиції того, що він може привести до несприятливих наслідків. Вибудувана так логічна послідовність елементів реалізації ризику і являє собою його так звану структуру.

- Причина – явище, реалізація якого є обов'язковою умовою виникнення ризикової події. Сама по собі причина не має прямого впливу на об'єкт, а впливає тільки опосередковано, породжуючи тим небезпечну подію.

- Небезпечна подія (небезпека) – явище, яке безпосередньо може мати негативний вплив на об'єкт.

- Шкідливий вплив – взаємодія властивостей небезпечного явища й об'єкта, яке може привести до небажаної зміни стану даного об'єкта.

- Утрати – зміна стану об'єкта в гіршу сторону, в порівнянні з його початковим станом. Однак тут, варто відзначити, що виникнення втрат – це лише одна сторона настання ризикової ситуації. Необхідно пам'ятати, що при грамотному управлінні ризиком можна отримати позитивні результати.

У своїй професійній діяльності менеджери стикаються з різними видами ризиків. Але існує проблема класифікації ризиків, яка пов'язана з багатомірністю і багатоаспектністю цього явища. На даний час розроблена величезна кількість критеріїв класифікації ризиків, але загальноприйнятих концептуально повних класифікацій не існує, хоча цілеспрямована робота в цьому напрямку ведеться з середини ХХ століття.

В економічній літературі часто не бачать різниці між поняттями ризик і невизначеність, але їх, судячи з вищесказаного, потрібно розмежовувати. Насправді ризик характеризує ситуацію, при якій настання невідомих подій досить імовірний і може бути оцінений кількісно, а невизначеність – коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо.

Існуючі ризики різноманітні і можуть бути розділені на безліч категорій. Багатогранність поняття «ризик» зумовлена різноманітністю факторів, що характеризують як особливості конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, в умовах якої ця діяльність здійснюється. Сукупність цих факторів відображає умови і зовнішні середовища підприємства, яке здійснює господарські операції. Саме ці умови породжують можливі грошові втрати.

Зовнішні та внутрішні умови, в яких підприємницька структура здійснює свою діяльність, породжують ризики різної природи, що, природно, породжує необхідність їх класифікації.

Складність класифікації підприємницьких ризиків полягає в їх різноманітності. З ризиком підприємницькі фірми стикаються завжди при виконанні як поточних, так і довгострокових завдань. Існують певні види ризиків, дії яких схильні всі, без винятку, суб'єкти господарювання, але поряд із загальними є специфічні ризики, характерні для певних видів діяльності.

Видове різноманіття ризиків дуже велике – від пожеж і стихійних лих до міжнаціональних конфліктів, змін у законодавстві, що регулює підприємницьку діяльність, інфляційних коливань.

Крім цього, економічний і політичний розвиток сучасного світу породжує нові види ризику, які досить важко визначити, оцінити кількісно. Транснаціоналізація бізнесу супроводжується створенням складних фінансових і виробничих взаємозв'язків. Виникає «ефект доміно», який у разі краху однієї компанії тягне за собою ряд банкрутств компаній, пов'язаних з компанією-банкрутом. Посилення комп'ютеризації та автоматизації виробничо-господарської діяльності підприємницьких організацій приводить до можливості втрат у результаті збою комп'ютерної системи, обчислювальної техніки.

Під класифікацією належить розуміти розподіл ризику на конкретні групи відповідно до певних критеріїв. Класифікація ризиків дозволяє чітко визначити місце конкретного ризику в організації, створити передумови для грамотного застосування методів управління ризиками.

Розглянемо класифікацію ризиків за основними ознаками. За часом виникнення ризики поділяються на:

- ретроспективні – ті ризики, які були реалізовані в минулому;
- поточні – ризики, які існують у даний момент часу;
- перспективні – ризики, які не виникали в минулому і не є на даний момент, але які, можливо, настануть у майбутньому.

Детальне дослідження й аналіз ретроспективних ризиків дозволяє попередити настання ризикованих ситуацій у майбутньому, а також більш точно спрогнозувати наслідки від них.

За чинниками виникнення ризику можна розділити на безліч видів – політичні, економічні, демографічні, соціальні та інші. Наприклад, політичними називають ті ризики, які спровоковані зміною політичної обстановки в країні, а також в окремому регіоні країни. А економічні ризики зумовлені негативними змінами в економіці країни, окремої галузі або конкретного підприємства.

За характером наслідків ризику бувають чисті і спекулятивні. Чисті ризики характеризуються тим, що вони практично завжди призводять до виникнення втрат і негативних результатів. Причинами чистих ризиків можуть бути стихійні лиха, нещасні випадки, транспортні ризики та інші. Спекулятивні ризики можуть призвести як до позитивного, так і негативного результату. Прикладами спекулятивних ризиків є зміни в курсі валют, динаміка кон'юнктури ринку тощо.

За розміром можливих утрат розрізняють допустимий, критичний і катастрофічний ризики.

- Допустимий ризик – це ризик, пов'язаний з нездійсненням рішення, в результаті якого організація може втратити прибуток. У межах зони допустимого ризику діяльність економічного суб'єкта зберігає свою доцільність, тобто втрати виникли, але не перевищили розмір очікуваного прибутку.

- Критичний ризик – це ризик, при якому виникає загроза втрати виручки організації. У зоні критичного ризику є небезпека втрат, які перевищують розмір прибутку, а також утрату виручки організації. Область критичного ризику передбачає ймовірність утрат, які перевищують очікуваний прибуток і можуть привести до втрати вкладених ресурсів.

- Катастрофічний ризик – ризик, при якому виникає ймовірність втрати платоспроможності організації. Втрати від реалізації даного ризику можуть досягати такого розміру, при

якому організація не зможе відповідати за своїми зобов'язаннями і буде визнано банкрутом. Також до зони катастрофічного ризику відносять ті ризики, які пов'язані із загрозою життю людей або виникненням техногенних катастроф.

Класифікація ризиків за сферою виникнення, в основу якої покладено сфери діяльності, є найчисленнішою групою. У даній класифікації, як правило, виділяють такі ризики: виробничий, комерційний, фінансовий і страховий ризик.

- Виробничий ризик – пов'язаний з невиконанням виробничих планів організації через негативного впливу факторів внутрішнього або зовнішнього середовища, наприклад, у зв'язку з порушенням експлуатації нового обладнання або неправильного застосування технології виробництва, у зв'язку з втратою постачальників, нераціонального розподілу часу. Серед найбільш важливих причин виникнення виробничого ризику можна виділити: скорочення обсягів виробництва, збільшення собівартості продукції у зв'язку з ростом витрат, моральний або фізичний знос основних засобів та інші.

- Комерційний ризик – це ризик виникнення втрат у процесі реалізації продукції або послуг. Причинами комерційного ризику є: скорочення обсягів продажів внаслідок негативної зміни кон'юнктури ринку, збільшення вартості сировини і закупівельних матеріалів, зростання витрат обігу, втрати продукції у процесі обігу та ін.

- Фінансовий ризик – пов'язаний з виникненням несприятливих фінансових наслідків у вигляді втрати доходу, а також з можливістю невиконання компанією своїх зобов'язань. Наслідки фінансового ризику можуть призвести не тільки до втрати частини доходу, але і до банкрутства компанії. Фінансові ризики характеризуються великою різноманітністю – валютний, кредитний, ринковий, процентний, інвестиційний, інфляційний та інші.

- Страховий ризик – це ризик настання випадку, передбаченого умовами страхових подій, в результаті чого страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування

(страхову суму) страхувальнику. Наслідками настання даного ризику можуть бути втрати, зумовлені неефективною страховою діяльністю як перед укладенням договору страхування, так і на наступних етапах – перестраховання, формування страхових резервів і т.п.

- Інвестиційний ризик – пов'язаний зі специфікою вкладень підприємцем грошових коштів в різні проекти. Однією з головних причин цього виду ризику може бути знецінювання інвестиційнофінансового портфеля фірми, що складається з власних і придбаних цінних паперів, а також ризик нововведень.

- Валютний ризик виникає, як правило, з імовірністю втрат у результаті зміни курсу валют у період укладення угоди до фактичного здійснення розрахунків за нею.

За тривалістю підприємницькі ризики зазвичай поділяються на:

- короткочасні ризики, які діють у певний період виробничої операції або угоди. Наприклад, ризики платежів, повернення кредиту, транспортні витрати.

- постійні ризики, до яких відносять ті, що безперервно загрожують підприємницької діяльності у певній сфері економіки, регіоні країни. Наприклад, недосконалість нормативно-правової бази, захищеність підприємців, загальний ризик неплатежів в країні та ін.

Також ризики класифікуються за ступенем правомірності. Це один з найбільш важливих елементів класифікації ризиків. За ступенем правомірності розрізняють виправдані і невиправдані ризики, причому в різних секторах економіки межа між ними може істотно відрізнятись. Наприклад, у сфері науково-технічного прогресу ризик виникнення втрат на стадії фундаментальних розробок варіюється від 5 до 10%, на стадії прикладних розробках зростає до 80-90%, проєктноконструкторських розробок – 90-95%. Це продиктовано тим, що дана галузь пов'язана з інноваціями, що несе в собі дуже високий ризик. Водночас існують окремі галузі, наприклад, атомна енергетика, де можливість ризику взагалі не допускається.

Залежно від можливості страхування ризику поділяються на дві групи:

- Ризики, які можна застрахувати, а, отже, скоротити величину ймовірних утрат. Наприклад, страхуються ризиками є: невиконання зобов'язань діловими партнерами або субпідрядниками, витік комерційної інформації, припинення ділової активності підприємства, втрати в результаті хвороби або смерті керівника компанії чи провідного співробітника, транспортні ризики, пожежі, повені, інші стихійні лиха.

- Чи не страхують ризики – це ризики, які страхові компанії не пропонують страхувати через непередбачувану величини втрат в разі їх виникнення. тому що страхові компанії не пропонують такі види страхування. Приклади таких ризиків: негативні зміни в загальній економічній ситуації країни, зміни в законодавстві, макроекономічні коливання.

Оснoву виникнення ризику складає ряд об'єктивних причин:

- Зовнішні та внутрішні політичні причини.
- Регулювання державою ринкової системи (вплив на кон'юнктуру ринку за допомогою ціноутворення, зміни облікової банківської ставки та ін.).
- Зростання сукупних виробничих витрат.
- Нестабільність курсів валют.
- Фіскальна політика.
- Соціальна політика.
- Зростання цін на ресурси та інше.

Проблеми ризику становлять інтерес не тільки з точки зору спроби з'ясування можливих утрат, а й з позиції можливості управління цим явищем і захисту (страхування) від нього.

Для управління ризиком важливо визначити принципову можливість здійснення цього процесу. Класифікація ризиків за джерелом їх виникнення вказує на цю можливість. Поділ ризиків на систематичні і несистематичні характеризують їх з позицій саме керованості.

- Систематичні ризики, звані також зовнішніми, або ринковими, що не залежать від діяльності підприємницької структури. Вони характерні для всіх видів господарських операцій і всіх учасників ринкових відносин. Ці ризики можуть виникати раптово або назрівати поступово. Але навіть якщо учасники ділових відносин припускають їх появу в найближчому майбутньому, кожен з них окремо не в змозі вплинути на ці ризики. В основі цих ризиків такі явища, як інфляція, державне втручання в ринкові відносини, раптові зміни в податковому законодавстві, природні катаклізми та ін.

- Несистематичні ризики, звані також внутрішніми або специфічними, залежать від діяльності підприємницької структури. На ці види ризиків підприємство може вплинути в приватному порядку незалежно від інших учасників господарської діяльності. В їх основі такі явища, як неякісне фінансове управління, неоптимальна структура капіталу і активів, орієнтація керівництва підприємства на агресивну політику поведінки на ринку, пов'язану з високими доходами, ненадійність постачальників і підрядників та ін.

Оскільки ймовірність зазнати невдачі у підприємця є завжди, то за ступенем обґрунтованості виділяють виправданий і невинуватий ризики. При способах мінімізації ризику завжди важливо визначити і позначити ступінь його допустимості. Для відповіді на ці виклики потрібно кількісно визначити ризик, що дозволить порівняти величину різних варіантів і зупинитися на прийнятному. Це буде відповідати обраній підприємцем стратегії ризику. Загроза неповної прибутку пов'язана з допустимим ризиком. Критичний ризик характеризується не тільки втратою прибутку, але і не відшкодуванням витрат. Катастрофічний ризик, як правило, призводить до неспроможності господарюючого суб'єкта.

Підприємницькі ризики виникають у результаті взаємодії ряду факторів. Частина з них відноситься до зовнішніх чинників, а інші – до внутрішніх, або суб'єктивних.

До зовнішніх факторів відносять ті елементи впливу зовнішнього середовища, які підприємець не в силах змінити, але

повинен враховувати у своїй діяльності. Причому деякі з цих факторів мають пряму дію на рівень ризиків, а частина непряме (політична і економічна ситуація в країні, галузі, міжнародна обстановка). Отже, серед найбільш важливих зовнішніх факторів можна назвати такі:

- постійний і нерівномірне зростання цін на сировину, комплектуючі вироби, енергоносії, матеріали, транспортні та інші послуги.

- високі розміри податків і обов'язкових платежів.

- різке збільшення апарату управління на федеральному і місцевому рівнях.

- зростання криміналізації суспільства.

- нечіткість і змінність законодавчих і нормативних актів, які регулюють підприємницьку діяльність.

- недобросовісна конкуренція.

- зміна банківських процентних ставок, умов кредитування.

- незабезпеченість і безвідповідальність господарюючих суб'єктів.

- високі темпи інфляції і т.ін.

Прояв внутрішніх факторів ризику пов'язаний з діями, помилками керівництва підприємницької організації та її персоналу:

- особистісні характеристики підприємця як власника фірми, його професіоналізм і компетентність.

- склад партнерів, що створюють справу.

- склад найманих працівників, їх класифікація та стимул до роботи.

- організація управління і виробництва. якість виробленої продукції (товарів, робіт, послуг).

- рівень підприємницької культури та ін.

Очевидно, що більшу частину ризиків підприємець бере на себе. Тому важливе місце в процесі управління ризиками, його постійному моніторингу займає аналіз і прогнозування

втрат, які можуть виникнути при настанні різних видів ризику. Види втрат бувають різні.

Розглянемо деякі з них.

- Матеріальні втрати – це додаткові витрати, не передбачені підприємницьким проєктом, або прямі втрати матеріальних об'єктів у вигляді будівель, споруд, обладнання, майна, продукції, матеріалів, сировини, видів енергії.

- Трудові втрати – це втрати робочого часу, викликані випадковими, ненавмисними обставинами.

- Фінансові втрати мають місце при наявності грошового збитку, пов'язаного з перевитратою коштів унаслідок непередбачених платежів, сплатою додаткових податків, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, втратою грошей, псуванні та втраті цінних паперів, неповернення боргів, зменшення прибутку за рахунок зниження цін на продукцію. Особливі види втрат виникають у зв'язку з інфляцією, застосуванням валютного курсу гривні, додатковим вилученням коштів підприємця до державного та місцевого бюджетів.

- Утрати часу виникають у тому випадку, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше від запланованого, із запізненням.

Імовірні втрати залежно від величини поділяються на допустимі (відповідають розрахункового прибутку), критичні (їх величина більша від розрахункових, втрачається прибуток і не відшкодовуються витрати виробництва) і катастрофічні (втрати перевищують фінансові та майнові можливості підприємця). також доцільно класифікувати втрати на визначальні і побічні (другорядні). Необхідно для оцінки ризику враховувати і випадкові втрати, які не піддаються розрахункам і важко прогнозуються. Такі втрати, наприклад, зумовлюються несподіваними політичними подіями або природними стихійними лихами. Особливе місце займають утрати, пов'язані з недобросовісністю або неспроможністю партнерів.

Для захисту (страхування) від ризиків необхідно виявити принципіву можливість цих дій по відношенню до систематичних

і несистематическим ризиків. Захист від ризиків передбачає їх нейтралізацію, яка здійснюється за різними напрямками.

Підприємницька діяльність несе в собі безліч плюсів, які залучають суб'єктів, це і можливість збагачення, можливість самостійно планувати свою діяльність, реалізовувати свої бажання і задумки. Але, незважаючи на привітне уявлення про бізнес, не варто забувати і про те, що існує можливість не повернення вкладених коштів, зусиль, часу, за статистикою 95 відсотків нововиявлених організацій припиняють свою діяльність у перший рік свого існування. Вищенаведена найбільш повна і точна класифікація існуючих ризиків. У результаті дослідження класифікації ризиків зроблені наступні висновки: по-перше, з самого початку діяльності, господарюючому суб'єкту необхідно брати до уваги безліч чинників, з різних сфер, здатних негативно вплинути на результат роботи організації. По-друге, багато видів ризиків взаємопов'язані між собою, відповідно приділяючи увагу одного виду ризику, необхідно враховувати зміни іншого ризиковмісного фактора.

Для ефективного подолання негативних наслідків впливу несприятливих факторів на діяльність господарюючої одиниці існує управління ризиками, або, як його прийнято називати, ризикменеджмент. Ризикменеджмент являє собою сукупність методів для оцінки, прогнозування і планування впливу й усунення впливу того чи іншого виду ризику, наведеного в класифікації. З розвитком сучасного ринкового співтовариства з'являються все нові і нові види ризиків, їх класифікація необхідна для з'ясування методів управління ними.

Отже, розглянувши сутність ризику і його класифікацію, можна зробити висновок, що дане явище дуже багатогранне і неоднозначне, має ряд специфічних рис. Існує велика кількість видів ризиків, які класифікуються за різними ознаками. Наявність різноманітних видів ризиків у економічному житті вимагає від суб'єктів економічної діяльності грамотно впливати на ризики й ефективно управляти ними.

2. Методи та критерії прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

Складність управлінських завдань продовжує зростати, що зумовлює потребу в постійному розвитку і вдосконаленні методологічних положень, методів і методичних рекомендацій. Наукова обґрунтованість рішень, їх оптимальність залежать, з одного боку, від ступеня досконалості методів, використовуваних у процесі вироблення і реалізації рішень, з іншого – від рівня знань і володіння персоналом управління комплексом методів.

Обґрунтування й обрання конкретних управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими ризиками, базується на концепції та методології теорії прийняття рішень. Ця теорія припускає, що рішенням, пов'язаним з ризиком, завжди властиві елементи невідомості конкретного поведінки вихідних параметрів, які не дозволяють чітко детермінувати значення кінцевих результатів цих рішень.

Залежно від ступеня невідомості майбутнього поведінки вихідних параметрів прийняття рішень розрізняють умови ризику, в яких імовірність настання окремих подій, що впливають на кінцевий результат, може бути встановлена з тим або іншим ступенем точності, та умови невизначеності, в яких через відсутність необхідної інформації така ймовірність не може бути встановлена. Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності ґрунтується на таких вихідних положеннях:

- Об'єкт ухвалення рішення чітко детермінований і по ньому відомі основні з можливих факторів ризику. У фінансовому менеджменті такими об'єктами виступають окрема фінансова операція, конкретний вид цінних паперів, група взаємовиключних реальних інвестиційних проєктів і т.п.

- По об'єкту прийняття рішення обраний показник, який найліпше характеризує ефективність цього рішення. За короткостроковими фінансовими операціями таким показником обирається зазвичай сума або рівень чистого прибутку, а за

довгостроковими – чистий приведений дохід або внутрішня ставка прибутковості.

- По об'єкту прийняття рішення обраний показник, що характеризує рівень його ризику. Фінансовий ризик характеризуються зазвичай ступенем можливого відхилення очікуваного показника ефективності (чистого прибутку, чистого приведенного доходу і т.п.) від середньої або очікуваної його величини.

- Є кінцева кількість альтернатив прийняття рішення (кінцева кількість альтернативних реальних інвестиційних проєктів, конкретних цінних паперів, способів здійснення певної фінансової операції і т.ін.)

- Є кінцеве число ситуацій розвитку події під впливом зміни факторів ризику. У фінансовому менеджменті кожна з таких ситуацій характеризує одне з можливих майбутніх станів зовнішнього фінансового середовища під впливом змін окремих факторів ризику. Число таких ситуацій у процесі прийняття рішень має бути детерміноване в діапазоні від украй сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація).

- По кожному поєднанню альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події може бути визначений кінцевий показник ефективності рішення (конкретне значення суми чистого прибутку, чистого приведенного доходу і т.п., що відповідає даному поєднанню).

- По кожній з ситуації, що розглядається можлива або неможлива оцінка ймовірності її реалізації. Можливість здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень на раніше розглянені умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

- Обрання рішення здійснюється за оптимальною з розглянутих альтернатив.

Методологія прийняття рішення в умовах ризику і невизначеності передбачає кілька методів:

1. Сценарний аналіз. Це метод неформалізованого опису відокремленого ризику проєкту, що передбачає оцінку можливості спільної дії факторів. У даному методі приділяється увага:

- найгіршому варіанту – системному впливу всіх факторів (низький попит, високі середні змінні витрати, низькі продажні ціни і т. ін.;

- найліпшому варіанту успішної діяльності.

Розробка сценарію найгіршого і найліпшого варіантів дозволяє розрахувати значення NPV (чиста поточна вартість) по кожному з них і порівняти його з базовим значенням NPV. Обмеженням методу є вивчення лише кількох варіантів.

2. Метод Монте Карло. Являє собою імітаційне моделювання. Його ідея полягає в поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. ЕОМ генерує безліч можливих комбінацій факторів з урахуванням їх можливого розподілу. Кожна комбінація приймається як значення NPV, і в сукупності особа, яка приймає рішення, включає імовірнісний розподіл результатів проєкту. Дана модель передбачає таке:

- діючі фактори незалежні, але в більшості випадків показують статистичну залежність;

- знання імовірнісних розподілів факторів.

3. Аналіз ризику. В даному методі можливі значення ненадійних вхідних величин подаються у формі розподілу ймовірності. При цьому враховується залежність між вхідними величинами і цільовою функцією. Виділяють такі етапи аналізу:

- формування моделі прийняття рішення;

- з'ясування розподілу ймовірності ненадійних вхідних величин;

- облік стохастичної залежності між ненадійними вхідними величинами;

- обчислення розподілу ймовірності для цільової величини; – інтерпретація результатів.

Аналіз ризику дозволяє при обліку щодо великої кількості факторів, які впливають визначити розподіл ймовірності значень

цільової величини. Метод не містить правила прийняття рішення, вимагає використання ЕОМ і не допускає висновків про вплив окремих вхідних величин на результати.

4. Різновидом розглянутого методу є сенситивний аналіз ризику. Даний метод дає можливість при розробці рішень провести аналіз:

- чутливості і ризику незалежно один від одного;
- чутливості в рамках аналізу ризику.

Сенситивний аналіз ризику являє собою вивчення чутливості в рамках аналізу ризику. При цьому досліджують:

- ненадійні вхідні величини і розподіл їх імовірностей;
- стохастичні залежності між ненадійними вхідними величинами;
- надійність вхідних величин.

Цей метод – додаток до обчислення розподілу ймовірності цільової величини моделі. Імітаційна модель дозволяє отримати інформацію щодо вхідних величин і надійності висновків про корисність. Метод дає можливість установити вплив вхідних величин на вигідність альтернатив. Він передбачає проведення кількох імітаційних експериментів і оцінку кількох критеріїв, що, природно, вимагає використання ЕОМ.

5. Метод «дерева рішень». Використовується для отримання оптимального рішення з урахуванням можливих станів навколишнього середовища та ймовірності їх настання. Проблема прийняття рішення зображується як «дерево рішень».

Наприклад, у моделі вартості капіталу для оцінки корисності необхідно для кожної альтернативи рішення і відповідних можливих станів навколишнього середовища визначити витрати на придбання ресурсів, терміни експлуатації, обсяг виробництва, виручки і ін. Знаходять значення ймовірності станів навколишнього середовища та розрахункової процентної ставки. Цільовою величиною в цьому методі, як правило, виступає значення математичного очікування. Для інвестиційних рішень це може бути вартість капіталу. Справді, оптимально зумовлена станом навколишнього середовища серія

рішень має максимальне значення математичного очікування вартості капіталу.

Метод «дерева рішень» використовується для оцінки гнучких моделей. При цьому для з'ясування оптимальних рішень застосовують динамічний контраст і підсилення й оптимізацію із застосуванням цілих чисел. При обліку великої кількості рішень «дерево рішень» значно збільшується в обсязі, але навіть у цьому випадку можуть бути враховані в повному обсязі значення надійних величин, а лише очікувані. Це передбачає нейтральне ставлення до ризику особи, яка приймає рішення. Деякі недоліки цього методу можна усунути чутливим методом «дерева рішень». Варіація вхідних величин у рамках методу «дерева рішень» передбачає безліч обчислень, а отже, використання ЕОМ.

Запропонована група методів обліку невизначеності і ризику вимагає, з одного боку, математичної підготовки і навичок проведення розрахунків, з іншого – витрат часу, що ускладнює їх безпосереднє використання особою, яка приймає рішення. Одним із засобів усунення цих труднощів є консалтинг. Консалтинг – це професійна послуга з боку фахівців керівникам фірм і персоналу управління в формі порад, рекомендацій і спільного з особою, яка приймає рішення, обґрунтування прийнятих рішень. В Україні консалтингові послуги ще не набули поширення. У країнах з розвинутою системою ринкових відносин ці послуги, як правило, якісні, ефективні і здійснюються в формі проєктів. Залучення експертів значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень, сприяє прогнозованій ефективності їх реалізації.

Ухвалення рішення в умовах невизначеності засноване на тому, що ймовірності різних варіантів ситуацій розвитку подій суб'єкту, який приймає ризикове рішення, невідомі. У цьому випадку при виборі альтернативи прийнятого рішення суб'єкт керується, з одного боку, своєю ризиковою перевагою, а з іншого – відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив по складеній ним «матриці рішень».

Тема 4. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В БІЗНЕСІ

- 1. Організація процесу розробки та реалізації управлінських рішень.**
- 2. Формування інформаційної бази.**
- 3. Планування процесу реалізації рішень і створення умов для його ефективного виконання.**
- 4. Організація контролю реалізації рішення.**
- 5. Відповідальність в управлінні рішеннями.**

1. Організація процесу розробки та реалізації управлінських рішень

Необхідно мати надійну методику організації робіт з підготовки і реалізації управлінських рішень. Однак, враховуючи, що ефективність управлінських рішень залежить від безлічі різних факторів, встановити загальну процедуру, придатну для всіх випадків прийняття і реалізації рішень, що неможливо. Ця проблема може бути спрощена при поділі її на частини. По-перше, слід виділити суто технологічну частину змістовної роботи щодо формування і прийняття рішення; по-друге, розглянути організацію процесів підготовки і реалізації рішень.

Організація першої (технологічної) частини робіт наочно представлена у вигляді технологічної схеми і моделей (додаток А). Вони містять конкретні практичні рекомендації, хоча суб'єктивний підхід конкретної особи, яка приймає рішення (ЛПР), може істотно вплинути на прийняття остаточного рішення.

Друга частина також суб'єктивна і в сильному ступені залежить від змісту проблеми і характеристик рішення, а також від умов прийняття такого рішення. Зважаючи на вказані причини можна дати тільки загальні рекомендації по організації і реалізації рішень.

На ефективність прийнятих рішень найбільше впливає інформаційна база, яка використовується при аналізі проблеми і прийнятті рішення.

1. Не менш важливим елементом даної проблеми є доведення рішень до виконавців. Основні рекомендації щодо вирішення цієї частини проблеми можуть бути сформульовані в наступному вигляді:

- не допустити спотворення рішення при його доведенні виконавцям (на різних рівнях управління реалізацією цього рішення);

- забезпечити координовані дії всіх виконавців на досягнення цілей прийнятого рішення.

2. Після доведення прийнятого рішення до виконавців успіх його реалізації багато в чому залежить від правильного вибору виконавців.

3. Для ефективного виконання всіма виконавцями повинні бути створені певні сприятливі умови.

4. Для забезпечення досягнення бажаного результату при реалізації управлінського рішення важливу роль відіграють контроль і зворотний зв'язок, в тому числі встановлена процедура внесення змін до прийнятого рішення і підведення підсумків.

Для успішної та ефективної організації, виконання та контролю прийнятого рішення заходи щодо його реалізації, як правило, оформляються наказом або розпорядженням відповідного керівника.

2. Формування інформаційної бази

Інформаційна база повинна містити:

- Інформацію про найбільш типових управлінських проблемах.

- Інформацію, що мала місце в управлінських рішеннях, прийнятих в організації з конкретних проблем.

- Готові управлінські рішення зі стереотипних проблем, у тому числі з проблем, які вимагають негайного дії (наприклад, стихійне лихо, загроза життю і т.ін.).

При формуванні інформаційної бази можна керуватись такими рекомендаціями за її структурою і складом (змістом).

1. Вихідна інформація про проблему повинна містити: опис проблемної ситуації (бажаний стан керованого об'єкта в фіксований момент часу, співвідношення бажаного і реального стану об'єкта); конкретні умови для розв'язання проблеми (наявність матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів); змістовний опис самої проблемної ситуації (симптоми прояву проблеми, повнота і достовірність інформації, змістовне формулювання проблеми); час і необхідні ресурси для прийняття рішення. Подібна інформація накопичується шляхом заповнення відповідних карток (формулярів) проблем. Ці проблеми формуються за допомогою ЕОМ на машинних носіях або на твердих носіях традиційними методами і заносяться в інформаційну базу.

2. Інформація про рішення, прийняті в конкретних умовах, повинна відображати послідовність і результати дій ЛПР з пошуку найкращого рішення (тобто інформація містить готовий продукт ЛПР як результат його розумової діяльності в суворій технологічній послідовності вирішення конкретної проблеми). Ця інформація особливо важлива, якщо для вирішення проблеми залучався компетентний експерт. Форма подання може бути довільною, але зазвичай така інформація заноситься в інформаційну базу у вигляді структурованої технологічної карти управлінського рішення, в якій повинна відображатися інформація за трьома розділами: констатуюча частина, основна частина і заходи щодо реалізації рішення.

3. Готові управлінські рішення по стереотипних проблемах. Інформація цього розділу інформаційної бази також формується у вигляді структурованої картки рішення, на основі якої розробляється технологічної карти процесу рішення, що включає: визначаючу частину, прийняте рішення і методологію з його реалізації.

Знакова частина рішення включає призначення (назву) рішення, проектний опис проблемної ситуації і наслідків від неприйняття рішення. Прийняте рішення містить відомості про ОПР (посадову особу, яка приймає рішення), підрозділі, який

готує рішення, необхідної вихідної інформації для підготовки рішення, зміст прийнятого рішення і хто повинен його погодити (з ким необхідно узгодити рішення). Методологія з реалізації рішення передбачає визначення виконавців (підрозділу), посадова особа, контролюючий рішення, форму доведення рішення до виконавців і очікуваний результат рішення.

3. Планування процесу реалізації рішень і створення умов для його ефективного виконання

Планування реалізації рішення. Як зазначалося вище, основними елементами цієї проблеми є: можливість спотворення суті рішення (цілі рішення) при доведенні його до виконавців і необхідність скоординованих зусиль виконавців для досягнення бажаного результату.

Обидві ці проблеми можуть бути розв'язані шляхом детального планування виконання рішення. Для цього використовується загальна модель процесу планування. На додаток необхідно забезпечити виконання таких вимог:

- План повинен бути конкретним, тобто містити відповіді на запитання: хто, де, коли і як виконає те чи інше завдання?

- У рішенні повинна бути чітко визначена зона дії даного рішення.

- Усі заходи, що передбачаються рішенням, повинні бути розділені по об'єктах, завданнях і часу.

Форма плану може будь-якою, прийнятою на підприємстві, в тому числі в табличній або у вигляді мережевого графіка.

Таблична форма плану містить такі реквізити: код роботи, зміст роботи, терміни виконання виконавець (виконавці), відповідальний за контроль реалізації рішення. Переваги табличної форми – наочність, простота складання і коригування, зручність обробки на ЕОМ і т.п. Основний недолік – таблична форма не дозволяє відобразити зв'язки між різними роботами з реалізації рішення, тому може ефективно застосовуватися тільки для порівняно простих рішень.

Мережевий графік дає можливість поетапно простежити реалізацію того чи іншого варіанта рішення і спрогнозувати досягнення відповідних результатів (кінцевих, проміжних). Крім того, мережевий графік дозволяє наочно уявити і проаналізувати взаємозв'язки між виконавцями і роботами, організувати ефективний контроль ходу реалізації рішення. Мережевий графік дає графічне зображення процесу реалізації рішення, де всі дії і заходи показуються в технологічній послідовності з необхідними взаємозв'язками. Графік має тимчасову (календарну) вісь, а також необхідні зони за видами робіт і виконавцями (горизонт – фундаментальні і вертикальні зони).

Мережевий графік містить два основних елементи: подія (результат роботи) – відображається у вигляді кружка, і сама робота – у вигляді стрілки між подіями. Робота являє собою рішення процесу, що вимагає витрат часу і ресурсів. У роботу також входить процес очікування (процес, вимагаючий витрат часу без відповідних матеріальних і трудових ресурсів).

Основними елементами мережевого графіка є: подія, робота, вихідна подія, завершальна подія, шлях, критичний шлях. Критичний шлях визначає найбільшу протяжність виконання сукупності робіт для досягнення визначеного результату.

Створення умов для ефективного виконання рішення. Крім загальних посадових вимог, до виконавців управлінських рішень висуваються додаткові (спеціальні) вимоги. Виконавці повинні володіти:

- високою компетентністю в питаннях, що відносяться до реалізовуваних рішень;

- правомочністю виконання конкретних робіт, передбачених рішенням. У тому числі виконавці повинні бути наділені необхідними повноваженнями і правами, які керівник делегує їм за посадою або на період виконання рішення (у цьому випадку таке делегування має теж відобразитися в самому рішенні).

- здатністю здійснювати контроль. Розподіл співробітників апарату на керівників і виконавців часто є

умовним, так як виконання рішення, як правило, вимагає прийняття відповідних додаткових управлінських рішень. Отже, виконавець виступає одночасно і в ролі особи, яка приймає рішення.

Для ефективного виконання рішень у цих умовах україн важливо створити загальні умови для виконавців, у тому числі:

- Забезпечити інформованість виконавців (вони повинні чітко уявляти цілі та особливості прийнятого рішення, а також мати доступ до всієї інформації, необхідної для реалізації рішення).

- Забезпечити правомочність виконавців, тобто надати необхідні можливості і засоби для здійснення рішень або проведення конкретних заходів, пов'язаних з цими рішеннями. Абстрактної схеми розподілу прав і відповідності не існує. У кожному разі розподіл прав і відповідальності має відповідати характеру проблеми.

- Забезпечити мотивацію виконавців, тобто створити умови для узгодження інтересів виконавця з цілями рішення. Завдання вищестоячого керівника – створити умови для роботи підлеглих, в тому числі забезпечити відповідність їх діяльності загальним інтересам рішення і вільну реалізацію інтересів кожної ланки управління в рамках створених умов.

- Допустимість конкретних заходів рішення, тобто заходи щодо реалізації рішення не повинні порушувати норм права і моралі.

Алгоритм формування організаційно-функціональної структури механізму реалізації рішень передбачає такі процедури (модулі):

- Структуризація цілей рішення (з'ясування цілей і завдань для всіх виконавців реалізації рішення).

- Конкретизацію цілей і завдань із техніко-економічних показників роботи об'єкта управління (підприємства, структурного підрозділу, конкретного виконавця).

- Формулювання основних проблем, що потребують розв'язання для досягнення поставлених цілей.

- З'ясування можливих шляхів і способів вирішення сформульованих проблем.

При реалізації наведеного алгоритму необхідне виконання певних умов. По-перше, встановити ступінь важливості конкретних цілей рішення (провести їх ранжування) в силу того, що ці рішення, як правило, носять багатоцільовий характер. По-друге, обов'язково здійснити структурування цілей і завдань реалізації рішення по горизонталі (за видами діяльності) і по вертикалі (за рівнями управління). По-третє, сформулювати систему цілей, яка повинна бути зіставною, повною, взаємопов'язаною, визначеною і реальною (тобто вони повинні бути співвіднесені з конкретними функціями управління, мати об'єктивну прив'язку до підрозділу і виконавця, а так само мати часову визначеність).

Зазвичай формування цілей (п. 2 алгоритму) здійснюється у вигляді графа (дерева) цілей або у вигляді матриці цілей. За стовбцями і рядками такої матриці наводяться одні і ті ж цілі, взаємозв'язок елементів матриці оцінюються 1 або 0 за таким правилом: при наявності взаємозв'язку значення елемента матриці дорівнює 1, за відсутності – 0.

Структурування цілей дозволяє:

- Виділити основні функції та завдання, зорієнтовані на досягнення відповідних цілей.

- Виявити недоліки в існуючій системі управління, які можуть перешкодити виконанню рішення.

- Раціонально розподілити функції та завдання на різних рівнях управління між службами та посадовими особами.

- Установити раціональну технологію виконання робіт (визначити відповідні заходи) з реалізації рішення.

- Оцінити ефективність різних варіантів реалізації.

Найбільш важливим аспектом цього процесу є обрання засобів і методів реалізації рішення, адекватних поставленим цілям.

4. Організація контролю реалізації рішення

Організація контролю реалізації рішення є органічним етапом прийняття управлінського рішення. Причиною контролю є не тільки (і не стільки!) безвідповідальність виконавців через відсутність контролю, а можливість і необхідність виявлення та розв'язання виниклих проблем, які вимагають своїх нових рішень. Головна мета цього етапу полягає в організації ефективного зворотного зв'язку при прийнятті рішення, що сприяє забезпеченню його реалізації та необхідного розвитку для досягнення бажаного результату діяльності підприємства.

Процедура контролю організовується в рамках алгоритму реалізації функції контролю менеджменту (в тому числі встановлення показників, вимір і з'ясування їх відхилень від установлених показників, усунення невідповідностей). Контроль дозволяє виявити причини відхилень і дає можливість прийняти відповідні додаткові рішення щодо ходу реалізації рішення, а також винести уроки на майбутнє. При цьому контроль після закінчення реалізації рішень додатково дозволяє:

- стимулювати хорошу роботу виконавців;
- отримати задоволення від добре виконаної роботи;
- організувати навчання виконавців;
- своєчасно усунути виниклі в процесі реалізації рішень відхилення та невідповідності;
- прийняти рішення про внесення змін до раніше прийняте рішення;
- оцінити потенційні можливості, виявити резерви і втрачені можливості, які можуть бути використані в майбутніх рішеннях;
- оцінити діючу систему прийняття рішень і розробити заходи щодо її вдосконалення.

Причинами коригування прийнятого рішення можуть бути:

- помилки, допущені в самому рішенні, зміни в обстановці, що сталися з моменту прийняття рішення, викликані непередбачуваними внутрішніми і зовнішніми факторами,

- незадовільна організація виконання рішень, виявлення додаткових можливостей, що дозволяють перекрити заплановані результати.

Незмінене рішення (при виникненні такої необхідності) стає не тільки неефективним, а й перетворюється на чинник дезорганізації виробництва.

При необхідності зміни раніше прийнятого рішення можливі два варіанти:

- внесення необхідних змін у раніше прийняте рішення;
- прийняття нового рішення відповідно до нових умов середовища.

Коригування рішення має і негативні наслідки через утрату темпів реалізації і трудовитрат апарату управління внаслідок несуттєвих змін, які постійно вносяться в прийняте рішення. Будь-яка доцільність поліпшення рішення вимагає всебічного вивчення й оцінки. Прагнення швидко внести зміни при незадовільному його виконанні може породити нові помилки. Тому будь-якому коригуванню повинні передувати: надання можливості самим знайти шляхи усунення виниклих перешкод (проблем), а також ретельний аналіз як самого рішення, так і ходу його реалізації з урахуванням нової обстановки.

Завершальним етапом реалізації рішення є підведення підсумків його виконання. Ця процедура є обов'язковим елементом ефективного контролю і спрямована більше на вдосконалення системи прийняття рішень на підприємстві в цілому.

У процесі підведення підсумків треба: проаналізувати всі етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення; оцінити успіхи, розглянути виявлені в роботі виконавців недоліки і зафіксувати увагу працівників на знову виниклих проблемах.

Підбиттям підсумків закінчується управлінський цикл. Водночас слід завжди мати на увазі, що підведення підсумків реалізації конкретного рішення служить початком нового

управлінського циклу, оскільки створює вихідну базу для нових рішень.

5. Відповідальність в управлінні рішеннями

Повноваження і права, делеговані керівнику, формують коло проблем, які він повинен розв'язувати, розробляючи та реалізуючи управлінські рішення. За цю роботу керівник отримує згідно з договором матеріальну і моральну винагороду. Повноваження і права немислимі без обов'язків і відповідальності за виконану роботу.

Обов'язок – це коло дій, покладених на когось і обов'язкових для виконання. Виділяють службові, громадські та загальні військові обов'язки.

Відповідальність – це необхідність, обов'язок звітувати комусь про свої дії, вчинки. Відповідальність може бути офіційна і особиста (почуття відповідальності як риса характеру).

Різноманіття сфер діяльності різних організацій сформувало такий типовий набір видів відповідальності: професійна, юридична (в тому числі кримінальна), соціальна, екологічна, економічна, етична, дисциплінарна, адміністративна та матеріальна.

- Професійною відповідальністю можуть бути заходи юридичної, дисциплінарної та економічної відповідальності. На даний час все більшого поширення знаходить страхування економічних ризиків професійної відповідальності. Наприклад, страхування професійної відповідальності нотаріуса, водія автомобіля, аудитора.

- Юридична відповідальність частково або повністю стосується тих видів відповідальності, в яких закріплені регламенти, що входять до складу державних законів і норм державного регулювання, наприклад, до Цивільного та Кримінального кодексів, Трудовий кодекс. Юридична відповідальність реалізується у формі зауваження, виконання запропонованих дій, взяття під варту, арешту.

- Дисциплінарна відповідальність за бездіяльність або неналежне виконання завдання реалізується у формі стягнення, зауваження, догани, переведення на іншу роботу, звільнення.

- Адміністративна відповідальність настає за здійснення адміністративного правопорушення, порушення прав і свобод громадян. Базою для реалізації адміністративної відповідальності є адміністративне та цивільне право та інші регламенти.

- Економічна відповідальність покликана компенсувати повний або частковий збиток від управлінських рішень, завданий керівником у матеріальній або грошовій формі.

- Етична відповідальність настає в разі порушення етичних норм, що представляють собою систему цінностей і правил етики, дотримання яких обов'язкове для всіх працівників організації. Етичні норми включають оцінки сенсу життя, призначення людини, змісту добра і зла, морального боргу, моральних принципів та ідеалів (благо – спорідненість, ввічливість, витримка, гуманізм, довіра, єдність слова і справи, щирість, правдивість, принциповість, самовладання, скромність). Відповідальність реалізується у формі зміни громадської думки про керівника, винесення йому громадського осуду, оголошення про його невідповідність посаді з етичних міркувань.

- Матеріальна (майнова) відповідальність зазвичай представлена в Республіці Білорусь Цивільним кодексом, який регламентує права й обов'язки фізичних і юридичних осіб і відповідальність за їх виконання або невиконання.

Усі перераховані вище види відповідальності можна класифікувати за трьома критеріями:

- рівнями відповідальності (міжнародний, державний, рівень компанії та її підрозділів і рівень власного Я (перед самим собою);

- часу відповідальності (минулі, поточні або майбутні результати вже прийнятого рішення);

- збитку, викликаного помилковими рішеннями (відповідальність за істотну шкоду, що не має строку давності; збиток, відповідальність за яким має термін давності, звичайно 3 або 5 років, і збиток, відповідальність за яким не передбачена).

Тема 5. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

- 1. Сутність і зміст управлінських рішень у системі державного та муніципального управління.**
- 2. Специфічність державного управлінського рішення.**
- 3. Ризик і невизначеність в прийнятті державних рішень.**
- 4. Оцінка ефективності виконання державних.**

1. Сутність і зміст управлінських рішень у системі державного та муніципального управління

Управлінська діяльність пов'язана з прийняттям рішень. В узагальненому розумінні під рішенням прийнято розуміти пошук певного варіанта дій, сама дія і його результат. Управлінські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення мети.

Державне управління являє собою цілеспрямований вплив для організації та координації досягнення поставлених суспільством цілей. Одна з основних форм такого впливу – управлінське рішення. Управлінське рішення розуміється як акт вибору однієї з можливих альтернатив і є результатом діяльності керівника. У той же час управлінське рішення – це не просто результат вибору, а варіант дій, який менеджер вибирає відповідно до займаної посади з метою забезпечення виконання завдань, як і організацією завдань. Отже, управлінське рішення – це творчий і вольовий вплив менеджера, спрямований на досягнення поставлених цілей. Важливо, що такий вплив заснований на знанні об'єктивних законів функціонування системи управління й аналізі інформації про її стан. Важливим

аспектом даного поняття є стратегічний або тактичний альтернативний вибір цілеспрямованих дій у рамках наданих повноважень і наявних компетенцій. Отже, можна визначити управлінське рішення як директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який базується на аналізі ситуації, містить програму досягнення мети і є результатом розумової діяльності керівника або управлінської команди компанії, спрямований на підлеглих для розв'язання виниклих проблем.

Тобто, управлінське рішення є результатом здійснення суб'єктом управління вибору певного варіанта виконання організаційних або управлінських завдань. Управлінське рішення складається з набору взаємозалежних послідовних дій, націлених на розв'язання проблеми і забезпечення сталого розвитку системи управління.

Розглянемо стадії прийняття управлінських рішень:

- діагностика проблеми;
- формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення;
- з'ясування альтернатив;
- оцінка альтернатив;
- остаточний вибір;
- реалізація рішення;
- зворотний зв'язок.

Узагальнивши, до основних етапів процесу прийняття рішення можна віднести 3 стадії:

- розвідувальна – усвідомлення необхідності прийняття рішення;
- проєктна – проєктування альтернатив;
- заключна стадія, стадія вибору і реалізації – прийняття і реалізація управлінського рішення.

Або по-іншому, це може виглядати так:

- постановки завдання (виявлення і опис проблемної ситуації, з'ясування наявного часу, з'ясування наявних ресурсів);

- формування рішень (аналіз проблемної ситуації, формування гіпотез, формування цілей, з'ясування обмежень, генерація рішень, вимір переваг рішень)

- обрання рішення (з'ясування допустимих рішень, формування критеріїв вибору, з'ясування ефективних рішень, обрання єдиного рішення).

Узагальнивши усю різноманітність, розглянемо види управлінських рішень за загальними класифікаційними ознаками:

- За функціям управління: планові, організаційні, мотиваційні, координаційні, контрольні.

- За змістом: соціальні, економічні, технічні, політичні і т.ін.

- За змістовно-функціональною ознакою: фінансові, виробничі, постачальницькі, кадрові, маркетингові.

- За особою, яка приймає рішення, – індивідуальні; групові. У теорії прийняття рішень є спеціальний термін – особа, яка приймає рішення (ОПР). Індивідуальні рішення приймаються одноосібно. Окрема ОПР, як правило, це той, хто підписує документ, в якому виражене рішення, і на кому лежить відповідальність за його виконання. Але зустрічаються ситуації, коли проект рішення готує група експертів, у цьому випадку мова йде про колективну або групову ОПР.

- За управлінською ситуацією: прийняття рішення може відбуватися як процес, а може відбуватися як вибір.

- За ступенем повноти інформації: управлінські рішення можуть прийматися в умовах визначеності, в умовах невизначеності і в умовах ризику.

- За кількістю цілей: одноцільові та багатоцільові рішення.

- За тривалістю дії: управлінські рішення, що приймаються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Стратегічні рішення пов'язані з розробкою стратегічних документів (концепції розвитку, стратегічні плани і програми). Такі рішення зорієнтовані на тривалу перспективу. Тактичні

рішення спрямовані на деталізацію стратегічних рішень і пов'язані з вибором способу, методу реалізації стратегічних рішень. Оперативні рішення безпосередньо впливають на процес реалізації стратегічних і тактичних рішень. Вони визначають зміст поточної діяльності організації і лежать в основі оперативних планів.

- за можливістю програмування: запрограмовані і незапрограмовані.

- за обов'язковістю виконання: директивні і рекомендаційні.

- за терміновістю вирішення: термінові і нетермінові, це необхідно знати для розстановки пріоритетів.

- за рівнем управління: можуть прийматися на національному рівні, регіональному рівні, на рівні окремих організацій і всередині організації.

- за рівнем творчості: рутинні і творчі управлінські рішення. Рутинні управлінські рішення приймаються з проблем, що часто повторюється в організації. Такі рішення приймаються швидко, без особливих роздумів. Творчі УР засновані на інноваціях, умінні нестандартно поглянути на проблему. Альтернативи для таких рішень заздалегідь не відомі.

- За підходом до прийняття рішення: можуть прийматися на підставі трьох підходів:

- «інтуїтивний» – вибір, при якому не використовуються методи, не проводиться оцінка варіантів, тобто рішення приймається інтуїтивно, за допомогою одномоментного підсвідомого виведення, заснованого на уяві і попередньому досвіді, чутті та проникливості ЛПР. Однак при такому підході висока ймовірність невдачі;

- «заснований на судженнях» – такі рішення приймаються на основі минулого досвіду. Логіка не очевидна, але надмірна орієнтація на минулий досвід може привести до виключення нових альтернатив;

- «раціональний» – раціональні рішення приймаються як процес, тобто поетапно, виходячи з логіки і розрахунків.

На сучасному етапі розвитку теорії та практики теорії управлінських рішень вироблено і реалізується кілька методологічних підходів до їх прийняття і розробки:

- процесний підхід, коли прийняття управлінських рішень представляється безперервною серією взаємопов'язаних управлінських функцій: цілепокладання, прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, контроль (облік і аналіз);

- ситуаційний підхід, при якому ефективність використання різних методів прийняття управлінських рішень визначається ситуацією. Сам процес управління необхідно розглядати як систему взаємопов'язаних внутрішніх змінних організації, факторів зовнішнього середовища і конкретних методів управління. При цьому не існує єдиного «кращого» способу (методу) управління. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації;

- системний підхід, в основі якого розгляд об'єкта управління як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта управління як системи.

З усіх підходів найчастіше вживаним із доведеною на практиці ефективністю є системний підхід. Тобто, процеси формування, прийняття та реалізації державних управлінських рішень прийнято розглядати із застосуванням саме системних моделей процесу діяльності.

Сучасна управлінська парадигма у сфері державного та муніципального управління передбачає, що системи державного управління повинні базуватися на технологіях випереджаючого впливу, основу яких складають процеси наукового передбачення і прогнозування. У найзагальнішому вигляді управлінські технології – це сукупність методів і процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, в тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей. Розрізняють технології цільового управління та підпорядковані їм технології процесорного управління. Ґрунтуючись на ступенях

регламентації діяльності виконавця, виділяють такі технології цільового управління:

- Ініціативно-цільова технологія пов'язана із з'ясуванням мети діяльності із зазначенням терміну її виконання, але без зазначення засобів і методів виконання. Така технологія побудована на самоорганізації виконавця, висуває високі вимоги до його професійних знань, навичок і ділових якостей, оскільки він самостійно формує механізм дій. Причому досягнення мети в загальному випадку не гарантується.

- Програмно-цільова технологія передбачає постановку керівником завдань виконавцям з вибору засобів, методів і часу їх виконання. Дана технологія передбачає зовнішній і внутрішній контроль виконання на проміжних етапах, при необхідності коригування керівником механізму роботи підлеглого, побудована на повній організації керівником структури і механізму дій підлеглого. Така технологія гарантує досягнення мети у встановлений термін.

- Регламентна технологія полягає у формулюванні завдань виконавцям із зазначенням можливих засобів, методів і термінів їх виконання, а також обмежень по ресурсах. У цьому випадку передбачається жорсткий контроль керівником процесу руху до мети. Ця технологія гарантує досягнення мети, однак терміни заздалегідь визначити важко.

Використання тієї чи іншої цільової технології багато в чому визначає обрання конкретного виду процесорної технології.

До процесорних управлінських технологій розробки і реалізації управлінського рішення відносяться управління:

- за результатами;
- на базі потреб та інтересів;
- шляхом постійних перевірок і вказівок;
- у виняткових випадках;
- на базі штучного інтелекту;
- на базі активізації діяльності персоналу.

Для реалізації цільових технологій у сфері державного та муніципального управління активно використовується методика постановки цілей, яку запропонував в 1954 р Пітер Друкер. В аббревіатуру SMART закладені критерії ефективності цілей. Цілі за методикою SMART повинні бути: Specific – конкретними; Measurable – вимірними; Achievable – досяжними; Relevant – насущними, реалістичними, або Result – oriented / focused – орієнтованими на результат; Timed / Timed – bound – певними (обмеженими) в часі. У сучасну інтерпретацію даної методики, виходячи із застосуванням її на практиці, додані два розширюють контрольних пункту: Evaluated – цілі повинні бути виважено оцінені керівництвом в контексті процесу діяльності і досягнених результатів; Reviewed – цілі повинні періодично переглядатися й корегуватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі і з внутрішніми процесами в організації.

Контроль управлінських рішень є найважливішою функцією управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень.

До функцій контролю належать:

- спостереження за процесом реалізації рішення;
- виявлення відхилень і дослідження їх причин;
- прогнозування наслідків відхилень;
- обґрунтування необхідності прийняття коригувального

рішення.

Критеріями контролю, на підставі яких робиться висновок про хід виконання рішення, можуть служити час досягнення проміжних цілей; рівень витрачання коштів; фактичні витрати; рівень якості.

У процесі реалізації управлінське рішення піддається трьом видам контролю.

- До початку реалізації цілей і програм здійснюється попередній контроль. Його завдання – коригування критеріїв і методів прийняття управлінського рішення.

- У процесі реалізації управлінського рішення відповідно до розробленого плану здійснюється поточний контроль.

- Після завершення реалізації проєкту здійснюється заключний контроль. На цьому етапі ОПР підводить підсумки, визначаючи сильні і слабкі сторони прийнятого рішення, відкриває нові можливості для подальшого розвитку організації.

Одним з основних питань у процесі прийняття управлінських рішень є питання про відповідальність ОПР. Під відповідальністю розуміється примус до дотримання і виконання певних вимог, норм і правил. Залежно від управлінської ситуації і від виду управлінського рішення ОПР може нести юридичну та корпоративну відповідальність. Юридична відповідальність регламентується Кримінальним, Цивільним і Адміністративним кодексами. Кримінальна відповідальність ОПР настає в разі вчинення особою кримінального злочину, що стосується покарання, що визначаються судовою системою. Цивільна відповідальність виникає в разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань ОПР і полягає в застосуванні до правопорушника встановлених Цивільним кодексом заходів впливу. Адміністративна відповідальність за прийняття і реалізацію управлінських рішень виникає в разі вчинення ОПР адміністративних правопорушень і полягає в застосуванні до неї адміністративних покарань.

Будь-яка особа, наділена правом прийняття управлінських рішень, відповідно до законів юридичної відповідальності, вважається персонально відповідальною за свої дії. Корпоративна відповідальність поділяється на дисциплінарну та матеріальну. У своїй роботі найчастіше ОПР стикається саме з цими видами відповідальності. Дисциплінарна відповідальність являє собою особливу форму впливу, яка передбачає такі дисциплінарні покарання, як зауваження, догана, звільнення. Матеріальна відповідальність виникає, якщо в розпорядження ОПР визначено будь-яке майно, і в разі порушення норм матеріальної відповідальності ОПР буде зобов'язана відшкодувати шкоду, заподіяну з її вини. Крім розглянутих видів відповідальності, ОПР несе за свої рішення ще й моральну відповідальність, яка трактується як необхідність дотримуватися

загальноприйнятих норм людських відносин. Механізмом реалізації моральної відповідальності є організаційна культура.

Отже, прийняття управлінського рішення на всіх етапах повинно піддаватися попередній оцінці. Керівник повинен визначити переваги і недоліки кожного рішення і можливі наслідки. На основі аналізу вже вибирається остаточний варіант розв'язку проблеми, тобто альтернатива зі сприятливими наслідками. Вона повинна містити найліпший варіант дії. Приймаючи будь-яке управлінське рішення, керівник повинен чітко розуміти й усвідомлювати всю міру відповідальності за його реалізацію.

2. Специфічність державного управлінського рішення

У державному (муніципальному) управлінні прийняття рішень має певну специфічність і завжди носить формалізований характер, так як прийняте і реалізоване рішення стосується не однієї особистості або навіть групи людей, а суспільства в цілому чи єдиних суспільних відносин у рамках окремих територіальних утворень – держави, федерального округу, суб'єкта федерації, муніципальної освіти [5].

Державне (муніципальне) рішення належить розглядати як особливий вид управлінського рішення, при якому суб'єктом управління виступає держава – в широкому розумінні або органи державного (муніципального) управління і державні (муніципальні) службовці – у вузькому розумінні. Об'єктом державного (муніципального) управління є соціально-економічні процеси, суспільні інститути, соціальні групи.

При цьому в даній роботі автори не планують виділяти специфічність предметної галузі окремо для державного управлінського рішення і окремо для муніципального управлінського рішення, тому державне (муніципальне) рішення в роботі розглядається з точки зору їх загальних об'єднуючих рис як елемент єдиних публічно-владних відносин у суспільстві та іменуватиметься як державне рішення.

Виходячи з цього трактування, варто зупинитися на розкритті суті державного рішення у вигляді публічно-державного управлінського рішення, яке виступає як основний компонент державної політики та політико-управлінського

процесу, який характеризується впливом органів публічної влади на громадські структури, взаємодією елітних, бюрократичних і громадських угруповань і також являє собою:

- раціональне і цілезорієнтоване обрання альтернативи подолання соціальної проблеми легітимним політичним агентом, покликаним максимізувати результати діяльності при мінімізації витрат на засоби їх досягнення;

- продукт функціонування організаційного комплексу, який утворює скоординована і субординований діяльність політиків і чиновників, які працюють у державному апараті і спираються на задані їм функції та правила, регламенти і процедури;

- містить «формулу інтересів», дизайн політичної акції, який є узагальненим результатом взаємодії (гри–торгу) щодо автономних соціально– політичних чинників, які володіють власними інтересами і цілями, позиціями і ресурсами, стратегією і тактикою.

У літературі розглядаються такі підходи до розуміння місця державного рішення в системі управлінського процесу:

- «широке» трактування: управлінське рішення виступає аналогом процесу управління, тобто воно розглядається як сполучний процес, що пронизує всі функції процесу управління – планування, організацію, реалізацію, контроль, координацію та інші;

- «вузьке» трактування: прийняття і реалізація рішень є всього лише однією з фаз управлінського процесу.

У практиці прийняття та виконання державного рішення переважає «вузьке» трактування, коли державне рішення переважно домінує в рамках фази, що позначається як фаза реалізації (implementation) рішень, ніж на стадії вироблення і прийняття (policy – making phase) всередині політико-управлінського процесу.

Державне рішення характеризується такими відмітними ознаками:

- директивність, обов'язковість для виконання;
- багаточільовий характер;
- регламетність процесу прийняття і реалізації;
- взаємодія при прийнятті та виконанні рішення з широким колом зацікавлених суб'єктів і об'єктів;
- легітимність і обґрунтованість;
- широкий діапазон;
- обов'язковий характер інформаційної забезпеченості;
- відповідність технології та стилю прийняття рішення підходам при формулюванні цілей і при виборі засобів для здійснення;
- домінування демократичного і / або авторитарного стилів прийняття рішень;
- практична значущість.

Специфічність державного управлінського рішення проявляється також в існуючому різноманітті класифікаційних підходів до побудови типологічних груп критеріїв і видів управлінських рішень у сфері державного та муніципального управління. Узагальнена класифікація типологічних груп критеріїв і видів управлінських рішень у сфері державного (муніципального) управління представлена в Додатку Б.

Виділяють три рівні і три типи рішень відповідно до цілей, на які зорієнтовані державні органи управління, і функцій, які вони реально виконують. Відповідно, виділяються такі рівні прийняття і реалізації державних управлінських рішень:

- політичний – орієнтація держави, як суб'єкта прийняття державних рішень, на механізми владної легітимності, ідейної або персональної лояльності громадян до висуваються цілям або політичним лідерам. Політичні рішення приймаються з найбільш важливих суспільно значущих проблем політичним керівництвом, тобто вищими органами державної влади або керівниками, безпосередньо виконуваними повноваження державних органів (Президент, голова Уряду,

голова парламенту, керівники законодавчих і виконавчих регіональних органів влади, міністри та ін.). Політичні рішення складають первинний рівень державних рішень;

- макроекономічний – органи державного управління діють шляхом регулювання конкретного поведінки громадян, застосовуючи методи контролю та стимуляції. Тут головним дійовим суб'єктом стають виконавчі органи державної влади, зокрема Кабінет Міністрів, основною функцією якого є виконавчо-розпорядча. При цьому чинне законодавство відіграє роль основного регулятора постановки і реалізації суспільних цілей державних рішень;

- адміністративний – забезпечує діяльність двох попередніх рівнів прийняття державних рішень, оскільки завданням даного рівня є здійснення і підтримку регулярних контактів держави і його громадян, а також здійснення функціонування всієї системи державних органів як єдиного цілого. Адміністративні рішення похідні від політичних у тому сенсі, що вони спрямовані на забезпечення умов для підготовки, прийняття та реалізації рішень політичного керівництва. Відмітна особливість державних рішень адміністративного рівня в тому, що вони мають, як правило, знеособлений характер. У їх підготовці, прийнятті та виконанні бере участь велика кількість фахівців різного профілю, і тому їх авторство не пов'язується з ім'ям конкретного держслужбовця. Хоча переважно ці рішення готуються конкретними людьми, їх особистими рішеннями приватного характеру вони не можуть бути, оскільки приймаються від імені державних органів управління

З точки зору державної системи документаційного забезпечення управління виділяють такі види документів, на основі яких приймаються державні управлінські рішення і в яких фіксується прийняте державне рішення:

- документи, що виконують службову, допоміжну роль по відношенню до організаційно-правових і розпорядчих документів, оскільки не містять доручень, не зобов'язують;

- організаційно-правові документи: містять положення, строго обов'язкові для використання, вони реалізують норми адміністративного права і є правовою основою діяльності органу влади або його структурного підрозділу. Ці документи в обов'язковому порядку проходять процедуру затвердження вищим рівнем управління, керівником цієї організації, її колегіальним органом і керівником структурного підрозділу – залежно від виду організаційно-правового документа;

- розпорядчі документи: їх основне призначення – регулювання діяльності, що дозволяє органу управління забезпечувати реалізацію поставлених перед ним завдань, отримувати максимальний ефект від діяльності структурних підрозділів, які входять до його системи управління. Розпорядчі документи містять рішення, що йдуть зверху вниз: від керуючого органу до підрядним організаціям і структурним підрозділам. За своєю дією розпорядчі документи поділяються, по-перше, на правові акти, чинні на федеральному, регіональному або муніципальному рівні, що діють у межах галузі (видаються галузевими органами федеральної виконавчої влади) і діючі в рамках окремої організації (установи); по-друге, з точки зору прийняття рішення розпорядчі документи поділяються на: які видаються в умовах колегіальності і видаються в умовах одноосібного прийняття рішень;

- довідково-інформаційні та довідково-аналітичні – не вимагають діяти у строго запропонованому порядку, як розпорядчі документи, а лише надають інформацію, яка може спонукати до прийняття певного рішення, тобто ініціюють управлінські рішення і дозволяють вибрати той чи інший спосіб дії. Особливість цієї групи документів полягає в тому, що вони, як правило, йдуть знизу вгору по системі управління: від працівника до керівника структурного підрозділу, від керівника підрозділу до заступника керівника організації або до керівника організації; від підвідомчої організації до вищестоящої. Окремі різновиди довідково-інформаційних документів (наприклад, листування) використовуються для реалізації інформаційних зв'язків між рівнями, не перебувають у відносинах

підпорядкування організаціями та посадовими особами, а також між органами державного управління і зовнішніми до них респондентами (громадянами і організаціями).

3. Ризик і невизначеність у прийнятті державних рішень

Невизначеність є реальним і неминучим фактором процесу прийняття рішень у державному управлінні. Виділяються такі причини невизначеності:

- об'єктивно зумовлена обмеженість людських можливостей охоплювати, розуміти і враховувати всі різноманіття референтних чинників, точок біфуркації та можливих сценаріїв у процесах державного управління;

- неповнота, непослідовність і неточність інформації, на підставі якої проєктуються, приймаються і реалізуються управлінські рішення;

- інтегрованість деяких прийнятих управлінських рішень у складні комплексні системи з нелінійним і нерівновагими внутрішньоструктурних зв'язками, впливами і важкопрогнозованими межелементними взаємодіями;

- складність оцінки керованості предметно-об'єктної галузі державного управління та її схильності до управлінського впливу (що в загальному випадку зумовлюється динамічним станом предметно-об'єктної галузі державного управління, а в конкретному випадку для нашої країни – погіршується її територіальним масштабом);

- недолік необхідних часових ресурсів;

- украй низькі (насправді такі, що практично дорівнюють нулю) можливості прогнозування стихійних лих і попередження техногенних катастроф.

Виходячи з вищесказаного, в державному управлінні виділяється три групи невизначеностей:

- невизначеності, пов'язані з процесами, які система державного управління реалізує або забезпечує або на які вона впливає управлінням;

- невизначеності, пов'язані з середовищем і умовами, в яких система державного управління існує і функціонує;

- невизначеності, пов'язані з людським фактором усередині системи державного управління.

Також державному управлінню притаманні різні види ризиків (політичні, економічні, інформаційні та ін.). Між ризиками і невизначеностями в державному управлінні є дуже багато подібних моментів (природа виникнення, зумовленість, характер прояви та ін.). Але принципова їх відмітність, яка визначається через критерій вимірності, зберігається – це незмірна невизначеність і вимірний ризик.

Узагальнена класифікація ризиків у державному управлінні.

За масштабом можливих негативних наслідків для держави і державного управління ризику:

- тотальні
- середнього рівня
- малого рівня

За територіальною (географічною) прив'язкою ризику:

- глобальні (загальнонаціональні)
- регіональні
- полілокальні (множинні)
- монолокальні (поодинокі)

За специфікою природи ризику:

- економічні
- геополітичні, зовнішньополітичні,

міжнародноправовому

- великих природних лих і техногенних катастроф
- демографічні
- порушення засад суспільної моралі
- міжнаціональних і міжрелігійних конфліктів
- інструментально пов'язані з державним управлінням
- репутаційні ризики органів державного управління

Облік невизначеностей і ризиків державного управління проявляється в стилі прийняття державного рішення, під яким належить розуміти індивідуальні методи прийняття рішення. Стиль прийняття державних рішень може бути:

- гнучким зі схильністю до ризику;
- гнучким зі схильністю до обережності;
- жорстким зі схильністю до ризику;
- жорстким зі схильністю до обережності.

Управління ризиками здійснюється за допомогою набору методів та інструментів. Для ризик-менеджменту в державному управлінні існують чотири групи методів:

- методи ухилення від ризиків (відмова від небажаних партнерів; відмова від ризикованих проєктів; страхування ризиків; пошук гарантів; звільнення некомпетентних працівників);

- методи локалізації ризиків (створення венчурних підприємств / проєктів, створення спеціальних структурних підрозділів; укладання договорів про спільну діяльність; аутсорсинг);

- методи диверсифікації ризиків (розподіл відповідальності між учасниками; диверсифікація діяльності, ресурсів, інвестицій, розподіл ризику в часі);

- методи компенсації ризиків (стратегічне планування, прогнозування, моніторинг соціально-економічної і політичної ситуації, нормативно-правової та технологічної середовища; створення системи резервів; навчання та інструктування працівників).

Як інструменти управління ризиками у сфері державного управління виступають організаційні, технічні, кадрові, інформаційно-аналітичні, договірно-правові, фінансові, комерційні, політичні заходи.

Отже, у прийнятті державних рішень сходяться відразу кілька логік і мотивацій висунення (і реалізації) цілей. Причому, з одного боку, вони складаються під специфічним впливом цілого спектра норм і поглядів, що стимулюють, але одночасно й обмежують постановку і способи розв'язання соціальних

проблем: характерних для даного суспільства соціокультурних традицій, цінностей правлячого режиму, норм чинного законодавства, стереотипів адміністративної середовища і т.д. З іншого боку, – під істотним впливом потрійної структури державних органів (Центр – Регіон – місцевість), а також інтересів окремих галузей, відомств, організацій, груп тиску і навіть окремих осіб, задіяних у прийнятті відповідних рішень.

4. Оцінка ефективності виконання державних рішень

Для успішної реалізації прийнятих рішень треба мати механізм їх здійснення. Складність організації здійснення рішень полягає в необхідності координувати безліч взаємопов'язаних, одночасно виконуваних управлінських рішень, що знаходяться на різних стадіях реалізації.

Завданнями організаційного механізму реалізації управлінських рішень є:

- Розробка плану реалізації рішення.
- з'ясування комплексу необхідних робіт;
- з'ясування необхідного обсягу ресурсів;
- з'ясування числа виконавців;
- розподіл робіт, ресурсів і виконавців по об'єктах, завданням і термінами;
- Управління реалізацією рішення.
- проведення інструктивно– методичних заходів з виконавцями;
- приватне розпорядительство в ході виконання рішення;
- надання допомоги виконавцям в разі виникнення труднощів;
- Контроль за виконанням рішення.
- контроль за дотриманням основних характеристик реалізованого рішення;
- контроль за дотриманням термінів реалізації рішення;
- контроль за станом проблемної ситуації;

- виявлення причин відхилень в ході реалізації рішення;
- внесення (в разі необхідності) змін у програму реалізації рішення.

- Оцінка результатів реалізації рішення.
- періодична оцінка фактичної ефективності рішення.
- прогнозування закінчення терміну ефективної дії рішення

- з'ясування необхідності в коригуванні чинного або в прийнятті нового рішення.

- накопичення, систематизація досвіду і розробка алгоритмів реалізації стандартних рішень.

Розробляються і потім реалізовані управлінські рішення у певний спосіб оформляються.

Основними формами розробки державних управлінських рішень є:

- закон, тобто рішення вищої державної влади, що має загальнообов'язковий і непорушний характер;

- указ – це рішення глави держави, затверджене парламентом;

- постанова уряду – це рішення уряду, яке регламентує виконання законів і указів;

- вказівка – це рішення, яке має методичний, технологічний характер, яке реалізується у вигляді настанови або роз'яснення;

- акт – це рішення широкого кола державних і громадських організацій;

- наказ (письмовий або усний) – одноосібне рішення керівника, станеться, хто буде владою, наказ обов'язковий для виконання і відображає питання, що входять до компетенції керівника. Наказ зберігається в архіві і може бути оскаржений;

- розпорядження – правовий акт, що видається одноосібно керівником або колегіальним органом державного управління з метою вирішення оперативних питань. Як правило,

має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб, організацій і громадян;

- інструкція – рішення, яке встановлює порядок і спосіб виконання будь-яких дій;

- договір – рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань;

- угода – рішення, яке формує загальну позитивну основу для будь-якої діяльності;

- контракт – рішення зазвичай комерційного характеру про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань (є підвидом угоди);

- план – рішення, що відбиває цілі та завдання діяльності, виконавців, кошти, методи і час їх реалізації;

- положення – рішення, що містить набір правил, що регламентують будь-яку діяльність (наприклад, положення «Про відділ профілактики корупційних порушень»);

- правило – рішення, яке враховує традиції організації та містить набір запропонованих для виконання усталених форм поведінки певних груп співробітників (наприклад, «Правила внутрішнього трудового розпорядку»);

- модель (будь-якого предмета або об'єкта) – рішення, яке містить набір певних елементів і зв'язків, що забезпечують цілісність функціонування даного предмета або об'єкта;

- регламент – збір правил прийняття рішень виконавцями в різних ситуаціях.

Ефективність управлінських рішень визначається впливом безлічі факторів технічного, економічного і соціально психологічного характеру, вплив яких проявляється на різних етапах процесу розробки і реалізації рішень.

У соціальній ефективності управлінських рішень буде виражений результат досягнення соціальних цілей за рахунок зниження зусиль, часу, оптимізації умов праці, зниження плинності кадрів, залучення меншої кількості працівників. Економічна ефективність управлінських рішень це –

співвідношення величини отриманого результату від конкретного управлінського рішення до витрат на його підготовку і реалізацію.

Процес контролю за реалізацією державних рішень, як зазначається в роботі, полягає в зіставленні реалізуються заходів з вихідною моделлю державного рішення, а також з державними проектами, програмами, планами і «дорожніми картами».

Залежно від характеру повноважень і компетенцій у сфері державного управління розрізняють контроль, здійснюваний:

- органами судової влади;
- органами представницької влади;
- органами виконавчої влади;
- громадськими об'єднаннями громадян, а також окремими громадянами, які виступають як приватні особи.

Основними етапами контролю виконання державних рішень є:

- встановлення стандартів, які формуються на етапі цілепокладання;

- співвідношення фактичного результату зі стандартом. На цій стадії діяльність можна поділити на чотири фази: З'ясування масштабу допустимих відхилень; вимір фактичного результату; передача інформації про результати і власне оцінка результатів. Вимірювання фактичного результату – це найскладніша фаза контролю виконання державних рішень. Для вимірювання фактичного результату необхідно визначити типи шкал і одиниць вимірювання показників контролю. Інформація про результат контролю може спотворюватися у процесі передачі. При проходженні по каналах зв'язку можуть виникнути інформаційні перевантаження, оскільки державні органи мають складну організаційну структуру.

- коригування рішення. Коли результат контролю державного рішення був оцінений, обирається одна з двох ліній поведінки:

- усунення відхилень. Якщо фактичний результат далекий від необхідного, то необхідно зрозуміти причини цього

і скорегувати рішення. При цьому важливо виявити, на якому етапі прийняття рішення потрібне коригування;

- нічого не робити. Якщо мета рішення досягнута, про що говорить порівняння фактичних і необхідних результатів, що, то слід зафіксувати технологію вирішення проблеми в якості позитивного досвіду;

Здійснення контролю за виконанням документів, у яких містяться державно-управлінські рішення. Цей етап охоплює:

- автоматизований облік результатів;
- перевірку виконання на місцях;
- аналіз оперативної діяльності підрозділів і посадових осіб;
- вироблення рекомендацій та вжиття заходів для усунення причин, які знижують ефективність управління та ін.

Якщо немає контролю і зворотний зв'язок державного управлінського рішення, то рішення перестає виконуватися і навіть приносить зворотні результати.

У поняття ефективності державного управління немає чітких критеріїв з'ясування, тому оцінка ефективності ускладнюється. Можна сказати, що вони являють собою ознаки, аналізуючи які, можна визначити якість і рівень державного управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства. У галузі державного управління та державного рішення розглядається, перш за все, соціально-економічна ефективність, яка охоплює весь спектр умов, необхідних для нормальної життєдіяльності людей.

Отже, можна зробити висновок, що результативність державного управління визначається тим, як розробляються, приймаються і реалізуються державні управлінські рішення. Звернемо увагу на те, що державні управлінські рішення поділяються на політичні та адміністративні, які мають ряд специфічних рис.

- Підкріплені волею народу (Народ за допомогою виборів наділяє своїх представників у законодавчих органах повноваженнями, а органи визначають стратегічні цілі

діяльності органів виконавчої влади), тому постають у вигляді законів, інших нормативних правових актів (якщо приймаються законодавчими органами) і адміністративних рішень.

- Правозастосовувані, тобто їх розробка, прийняття і реалізація ініціюються і організовуються відповідно до вимог нормативних правових актів, що зумовлюється необхідністю забезпечення їх високої якості, вираження суспільних інтересів.

- Рішення обов'язкові, забезпечені всіма можливими ресурсами держави, повноваженнями відповідних органів державного управління або посадових осіб, тому носять примусовий характер.

- Рішення знеособлені (їх розробкою, прийняттям і виконанням займається велика кількість фахівців, тому їх авторство не пов'язують з ім'ям конкретного державного службовця, вони приймаються від імені державного органу).

- Дані в одному варіанті виконання, відступи від якого неприпустимі. За ідеєю, вони повинні містити варіативність і суб'єктивізм у розумінні засобів досягнення і планованих результатів. Причина в тому, що їх неодмінну складову утворює правова норма. Можливо, у процесі розробки використовуваних нормативних документів наслідки альтернатив були враховані повноважними суб'єктами.

- Вони спрямовані в зовнішнє середовище (за винятком внутрішньо-організаційних рішень, що стосуються апаратної діяльності і підтримують організаційну ефективність). Це ускладнює вимір і точну оцінку їх соціальної і, особливо, економічної ефективності.

Якщо взяти до уваги зазначені особливості управлінських рішень державних органів, необхідно відзначити важливість прогнозування майбутніх подій і умов їх реалізації, які повинні проводитися на більш віддалену перспективу, з урахуванням більшої кількості факторів, у тому числі міжгалузевих, міжнародних і т. ін., а також політичних міркувань, оскільки доводиться враховувати інтереси різних зацікавлених учасників процесу прийняття рішень, потенційні вигоди і втрати різних

соціальних груп і учасників реалізації рішень, із залученням до співпраці експертів-фахівців у різних галузях знань та ін.

Планування заходів щодо виконання даних рішень має здійснюватися з урахуванням:

- значних масштабів планованої діяльності;
- підвищеної соціальної відповідальності за неї;
- використання переважно бюджетних коштів;
- пріоритетною оцінки в зумовлених метою соціальної ефективності, яка знаходить своє відображення у громадській думці, виявляти в ході виборів, референдумів, протестної поведінки (мітингів, демонстрацій і т. ін.), соціологічних опитувань населення, в засобах масової інформації, особистих зверненнях громадян до органів влади й управління.

Як показує практика, до виникнення ряду проблем призводять особливості розробки і прийняття управлінських рішень в органах державного управління [39].

Перш за все, це проблеми трансформації політичних рішень в адміністративні рішення.

З урахуванням політичних інтересів певних груп населення, потреб політичних інститутів, а також соціокультурних цінностей суспільства вибудовується система політичних рішень. Виявити чітку грань між адміністративним і політичним рішенням досить складно, через те, що адміністративні методи прийняття рішень проникають у політико-правову сферу. Відзначимо, що політичне рішення проявляється в адміністративному рішенні.

Політичне керівництво приймає ті рішення, які стосуються суспільно значущих проблем і носять політичний характер. Це політичне керівництво являє собою вищий орган державної влади. Далі це рішення сходить на рівень того чи іншого відомства чи міністерства. Даний етап ще зберігає політичний характер певного рішення, в тому числі і в частині формулювань. Зазначений етап також характеризується появою адміністративної боку рішення, яка має зв'язок з механізмами та вимогами, які висуваються до конкретної сфери діяльності або галузі. Наприклад на рівень міністерства праці, тарифів, і т.д.

сходить політичне рішення, спрямоване на зниження соціальної напруженості та запобігання конфліктів.

Наступний етап – це конкретні рішення на місцевому, регіональному і муніципальному рівні. На цих рівнях чітко виражений характер адміністративного прояву. Чиновник, який спонукає до адміністративного рішення, повинен бути політично нейтральним, його рішення не має нести в собі політичних уподобань. Адміністративне рішення має граничну конкретизацію на місцевому рівні, воно виходить з усіх соціальних показників, які подаються у вигляді умов праці в певній галузі, якомусь районі або місті, рівня життя розміру заробітної плати, зайнятості населення.

Безпосередня адміністративна практика дистанційована від політики. Політичні рішення мають більш узагальнений характер, ніж адміністративні. Політичні та соціально-економічні умови є основою побудови політичних рішень і залежать від існуючого та функціонуючого державно-адміністративного апарату. Вони впливають на те, які форми, характер, механізм і методи прийняття адміністративних рішень.

Усі політичні рішення, які потрапляють в адміністративний апарат як громадський імператив, проходять трансформацію, а іноді можуть і спотворюватися. Апарат адміністративного управління при прийнятті політичного рішення має власні переваги, цінності і традиції, а також навички, пов'язані з прийняттям рішень.

Адміністративні рішення необхідні, щоб забезпечити умови, потрібні для підготовки, прийняття і реалізації рішення політичного керівництва, незважаючи на те, що вони вторинні та мають підлегло-допоміжний характер, є похідними від політичних рішень. Отже, політичне рішення вторгається в адміністративне усталене середовище.

Можуть також мати місце протиріччя функціонального характеру між механізмом адміністративного втілення політичного рішення і безпосередньо політичним рішенням. Виходячи з цього, має місце необхідність знайти такі організаційні та функціональні засади, які мають відношення до

роботи ланок адміністративного апарату, що дало б можливість зробити адміністративний апарат більш сприйнятливим до політичних імпульсів, які виходять з боку основних політичних сил, і щоб адміністративний апарат міг здійснити трансформацію політичних рішень у комплекс адміністративних заходів без спотворення цих рішень.

Розглянемо ще одну проблему, пов'язану зі специфікою структури державних органів. Існують два типи рішень: реальні і формальні, вони з'являються через ієрархічності їх структури. В організаційній ієрархії в ідеалі будь-яке рішення виникаючих питань повинно прийматися на тому рівні управління і в тому підрозділі, де закумуляовано найбільший масив необхідної для цього інформації. Але інформація за своєю природою повинна задовольняти мету підготовки рішення і, разом з тим, сприяти тому, щоб воно було пов'язане з іншими рішеннями, а не суперечило їм. Трапляється, що конфронтація між рішеннями залишається непоміченою на нижніх рівнях ієрархії. Тому доцільно, щоб рішення, а точніше, їх проекти аналізувалися і затверджувалися на вищих рівнях організаційної ієрархії. Проект рішення, розроблений фахівцями відповідного підрозділу, просуваючись угору по ієрархії, коригується і стає більш раціональним. Однак верхні рівні ієрархії, як правило, не в змозі детально вивчити й оцінити всі доведені до них проекти рішень. Керівнику завжди доводиться вдаватися до узагальнень, причому тим частіше, чим вищий його статус в ієрархії. І тим менше у нього залишається часу навіть на перегляд проектів рішень. Виникає загроза того, що, дійшовши до найвищого керівника, проект рішення буде представлений без жодної альтернативи. Тому «реальні» рішення, що розробляються на нижчих щаблях організаційної ієрархії, на вищих її щаблях трансформуються в «формальні», тобто затверджуються без жодного серйозного аналізу. Відмінності між «реальними» і «формальними» рішеннями тим помітніші і значніші, чим більше рівнів в ієрархії і чим більша віддаленість один від одного масивів інформації, зосереджених на відповідних рівнях.

Подібні втрати долаються шляхом ефективного здійснення функції координації, цілеспрямованого створення і використання каналів зворотного зв'язку, механізмів узгодження рішень між рівнями організаційної ієрархії, успішного застосування принципу поєднання єдиноначальності з колегіальністю.

Наступна проблема зумовлена явною безальтернативністю рішення. Хоча рішення державних органів та їх посадових осіб засновані на правовій нормі, вона лише скорочує число потенційних альтернатив, але не виключає їх обрання в принципі. На практиці таку можливість часто вважають ліпше не помічати. До того ж опора винятково на правову норму далеко не завжди в кожному конкретному випадку здатна привести до бажаного результату, на досягнення якого вона зорієнтована. Тому важливо виходити з того, що правова норма, яка задає рамки рішення, зовсім не виключає можливості розробки кількох варіантів розв'язання однієї і тієї ж проблеми.

Одночасно потенційну небезпеку може являти собою високе значення суб'єктивного фактора у процесі прийняття рішень у рамках правових норм. Непомірно великий вплив на процеси роботи з рішеннями можуть надавати тривале перебування чиновників на своїх посадах, наявність корпоративних зв'язків та інтересів і схильність з цих позицій інтерпретувати одержувані зверху, які підлягають виконанню, рішення, використовуючи при цьому суперечності, що зустрічаються в нормативних актах.

Отже, можна зробити висновок, що проблема громадського контролю над розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень державними органами актуальна на сьогоднішні. Вони, на відміну від виробничих організацій, які не мають безпосереднього впливу ринкових механізмів, тому не прагнуть до досягнення ефективних рішень з точки зору їх витратності (немає конкуренції, майже відсутня критерій економічної ефективності); але враховуються інші критерії – стабільність, соціальна ефективність (хоча їх діяльність може бути економічно неефективною). У цьому напрямку потрібні підвищення ролі засобів масової інформації, розвиток громадських ініціатив, правове забезпечення (по суті,

легалізація) лобістської діяльності, створення умов для зниження підконтрольності судів органам виконавчої влади.

Тема 6. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

- 1. Ефективні рішення щодо змін – ключовий фактор успіху.**
- 2. Імплементация стратегічних рішень.**
- 3. Складання, запуск і налаштування функціонування нового процесу або продукту.**

1. Ефективні рішення щодо змін – ключовий фактор успіху

Потрібно оцінити масштаб змін при цифровій трансформації. Зміни будуть на всіх рівнях, і треба ними правильно управляти.

Коли йдеться про радикальний реінжиніринг організацій і перехід до цифрових процесів, це не просто чергова зміна управлінських технологій. Упровадження цифрових платформ може призвести до того, що:

- цілі рівні організаційної ієрархії відпадуть, у них просто не буде необхідності;
- дії та цілі процеси автоматизуються повністю і взагалі перестануть вимагати
- людської участі, вимоги до організаційної структури, кількості і компетенцій виконавців стануть зовсім іншими;
- швидкість проходження інформації (не документ, а саме інформації) зміниться від тижнів і днів до секунд, що зажадає від організацій повного перегляду регламентів, чисельності, процедур навичок.

У першу чергу ці зміни позначатимуться на людях. У середині державних організацій може стати незатребуваним багаторічний досвід, з'явиться необхідність набуття зовсім інших знань і навичок (наприклад, робота з даними, аналіз цифрових

процесів). За відсутності комунікації і системного підходу до змін як на особистісному рівні, так і на рівні підрозділів виникають ризики неприйняття змін, вигорання, саботажу. У той же час грамотно сплановані програми перепідготовки та перепрофілювання кадрів пом'якшать стрес змін як для окремих співробітників, так і для цілих підрозділів і департаментів.

При управлінні змінами значну роль відіграє управління особистими змінами, оскільки кожен працюючий в організації може виявитися учасником змін, причому іноді в кількох ролях одночасно. Зазвичай виділяються ролі:

- ініціює зміни;
- здійснює зміни;
- піддається зміні.

Більшість людей ставляться до змін нейтрально або негативно, що біологічно нормально, бо зміни енерговитратні. Таке ставлення зумовлене побоюваннями, страхом змін. Отже, у відповідь на непередбачені зміни більшість людей проявлять приховану або явну протидію. Щоб цього уникнути, потрібно вчасно інформувати співробітників про майбутні зміни, чесно відповідаючи на запитання.

Реакція на зміни описується кривою змін, яка показує, що в умовах змін люди послідовно «проживають» кілька станів сприйняття змін. В організації, яка проходить через комплексну зміну, різні співробітники і департаменти можуть перебувати в різних станах (від цікавості і готовності до дій в новому форматі до повної апатії). Розуміння того, «де ми перебуваємо на кривій», допомагає побудувати комунікацію і взаємодію при проведенні змін.

Причини опору змінам можуть мати такий характер:

- технічний (боязнь не справитися, тому що не вистачить досвіду). Для усунення часто буває досить просто інформувати людей усіма доступними способами;
- політичний (втрата влади, контролю). Політичні причини доводиться вирішувати по ситуації: наприклад, запропонувати щось узамін, домовитися;

- культурний («так було завжди», боязнь розлучитися з минулим). Культурні причини для вирішення бувають найскладнішими, тому що зачіпають зміни традицій, закладених попередніми поколіннями.

Досвід і компетенції керівника проєкту допоможуть зрозуміти, з якими саме причинами він має справу, адаптуючи стратегію управління змінами, спрямовану на різні зацікавлені сторони.

Отже, організація, підприємство обов'язково зіткнеться з тим, що сотні і тисячі державних службовців пройдуть свою особисту «криву змін», від настороженості і відторгнення до прийняття і включення в новий формат роботи.

2. Імплементация стратегічних рішень

Для прийняття ефективних рішень стосовно імплементации розробленої стратегії починати доцільно з дизайн-мислення: дивитися на потребу очима громадянина, ознайомлення з середовищем користувача. Варто почати з аудиту та опрацювання архітектури того, що ми хочемо разом створити. Далі потрібно міняти управлінські процеси: від багаторівневої «піраміди» до процесного і проєктного підходів і плоских організаційних структур.

Спроби створення якісно нової моделі державного управління за допомогою імпортування бізнес-методів у діяльність органів виконавчої влади робляться в нашій країні досить давно, і в різний час базувалися на самих різних підходах і методах, але ефект від їх упровадження поки не носить масштабний і вагомий характер. Почасти це пов'язано з тим, що такі спроби знаходяться в протиріччі з існуючою вертикальною функціональною структурою держуправління і вимагають реалізації процесної горизонтально зорієнтованої моделі управління. В останні кілька років у органах державної влади стало поступово впроваджуватися процесне управління, і тепер міністерства готують нові проєктні пропозиції, на принципи проєктного управління було переведено ряд державних програм.

Однак при всьому досягнутому успіху вжитих заходів недостатньо, тим більше, що просте перенесення існуючого аналогового процесу в цифрову форму не тільки не є розв'язком проблеми, але в чомусь, навпаки, може посилити її, зробивши процес більш заплутаним або взагалі позбавленим сенсу. За словами авторів вищезгаданого огляду, «Впровадження великої кількості нових ідей у короткі проміжки часу часто викликає втрату концентрації і фрустрацію, демотивує державних службовців», тому неможливо впроваджувати серйозні зміни, просто проводячи цифровізацію застарілих процесів. Крім того, «реплікація» процесу (тобто копіювання аналогового процесу в цифрове середовище) замість його трансформації, як і раніше, зберігає всю діяльність у парадигмі вертикального управління, «зверху вниз», позбавляючи нас можливості діяти горизонтально, розвиваючи зв'язки між командами, відомствами і людьми і знаходячи розв'язки тих проблем, які справді хвилюють громадян.

Дизайн-мислення – це ітераційний підхід до створення рішень, зорієнтованих на людину. Дизайн-мислення відгукується на потребу (іноді приховану) громадянина, а також фокусується на тому, що являє собою цінність для громадянина, допомагаючи створити продукт або послугу такими, які потрібні для нього в повсякденному житті і будь-яких, навіть найбільш суперечливих обставин. У процесі розробки продукту вивчається життя громадянина, аналізуються його скарги і звернення в державні органи; при цьому важливо зануритися в життя людини і подивитися на проблему її очима, вивчити його взаємодію з середовищем, інформацією, іншими людьми.

Перед початком застосування дизайн-мислення необхідно поставити бізнес-завдання: визначити галузь дослідження, хто є клієнтом, що потрібно дізнатися.

Етапи розробки продукту / послуги (або модернізації процесу) на основі дизайн-мислення:

- Емпатія – погляд на проблему очима користувача, занурення в його досвід. Мета – якомога повніше зрозуміти реалії, цінності, страхи і скарги споживачів, для яких

розробляється рішення. З користувачем проводяться експрес-інтерв'ю (перевірка перших гіпотез) і глибинні інтерв'ю (розуміння основних потреб користувача). На етапі емпатії також активно використовуються спостереження за природним поведінкою клієнта і проживання клієнтського досвіду.

- Аналіз і синтез – аналіз та інтерпретація отриманої інформації дозволять сформулювати гіпотези про потреби, а також приховані сенси і мотивації, які рухають громадянами.

- Генерація ідей – прагнення придумати якомога більше способів закрити можливі розриви між очікуваннями громадян і реальним результатом (створеним сервісом). На етапі генерації ідей висувуються ідеї щодо подолання бар'єра, який перешкоджає задоволенню потреби користувача. Головний прийом даного етапу – мозковий штурм, коли важливо згенерувати якомога більше ідей, не відкидаючи «божевільні» ідеї, не критикуючи один одного. Також істотно не відійти далеко від головної теми і давати ідеям назви.

- Прототипування – створення швидких і дуже простих прототипів, що дозволяє надати ідеям форму, отримати зворотний зв'язок від користувачів, перевірити правильну побудову гіпотези, виявляти помилки на ранніх стадіях.

- Тестування – створений прототип передається громадянам на тестування, щоб воно показало, що можна поліпшити. Мета етапу тестування – ліпше зрозуміти користувача і його потреби, дізнатися більше про проблему і знайти нові ідеї її розв'язання, отримати зворотній зв'язок і поліпшити рішення (при необхідності шляхом повернення назад на кілька етапів).

- Сторітеллінг – необхідно доступно й емоційно розповісти про отримані рішення.

Інструментом сторітеллінгу є драматична крива, яка містить: опис потреб користувача і знайдених ідей, необхідність утілення обраної ідеї, рішення. Результатами сторітеллінга є отримання запитань і нових гіпотез від учасників.

У цілому реінжиніринг процесів – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів для досягнення максимального ефекту задоволеності громадянина. На відміну від оптимізації процесів, де в основі запитання: «А як зробити простіше і / або швидше?» – при реінжинірингу задається запитання: «А чи потрібно робити це взагалі?»

Описаний процес реінжинірингу зорієнтований на методології Lean Management, як і кошти процесного управління, про які йшлося раніше. Згідно з концепцією Lean Management, реінжиніринг процесів надання держпослуг повинен бути зорієнтований на досвід громадян і задоволення їх потреб, оскільки громадяни, які користуються послугами, зі свого боку «бар'єра» бачать те, що для них довго, незручно, трудозатратно. Реінжиніринг процесів необхідний тоді, коли, наприклад, громадянин не задоволений своїм обслуговуванням (це можна визначити за низьким значенням індексу CSI, Citizens Satisfaction Index, який використовується у сфері держпослуг аналогічно подібного індексу в комерційному секторі – Customer Satisfaction Index) або є інші перспективи для поліпшення, наприклад, розрив між передовими практиками (як правило, міжнародними) і поява нових технологій, які можуть істотно змінити (поліпшити) процес. Після виявлення потреби в моделі системи роботи з громадянином починається розробка необхідних змін та їх реалізація.

У представленій методології реінжинірингу процесів автор змін орієнтується на кілька важливих станів процесу:

- Процес As-Is – поточний стан процесу, що підлягає трансформації. На початку реінжинірингу потрібно його уважне вивчення.

- Процес Dream – «ідеальний» варіант процесу, на який потрібно орієнтуватися при трансформації, але який досягається не відразу.

- Процес Fast-to-Be – мінімальний процес, достатній для роботи на поточному етапі, коли основні критичні зміни вже внесені, і далі можна доопрацьовувати його в напрямку стану Dream.

Виділяється кілька етапів реінжинірингу процесу:

1. 1-й крок – Підготовчий етап.

На цьому етапі необхідно сформулювати цілі проекту; сформувати проектну команду, скласти ресурсний план; інформувати зацікавлених осіб, розподілити ролі та функції членів команди, надихати команди на результат. У підготовчому етапі задіюється ряд інструментів роботи над реінжинірингом процесів.

Нижче наведено кілька найбільш примітних:

- SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer – постачальник, вхід, процес, вихід, замовник).

- Інструмент опису процесів, застосований для формування єдиного розуміння процесу у всіх членів команди. SIPOC також є одним з підходів, що застосовуються в методології шести сигм у цілях управління виробництвом і вдосконалення бізнес-процесів. Даний інструмент допомагає чітко визначити межі процесу і визначити всі ролі у процесі – як громадян, так і виконавців з боку органів влади.

- Підрахунок індексу NPS (Net Promoter Score) – індексу споживчої лояльності, застосовується для визначення задоволеності громадян. При розрахунку даного індексу виконується опитування громадян щодо їх задоволеності продуктом (послугою, процесом), і на основі отриманих оцінок усі споживачі поділяються на три групи: прихильники (promoters) продукту / послуги, нейтральні споживачі, критики (detractors), після чого індекс розраховується за формулою: з відсотка прихильників віднімається відсоток критиків.

- Карта стейкхолдерів – інструмент, який використовується для оцінки зацікавленості стейкхолдерів (стосовно держпослуг це будуть органи державної влади в цілому, керівники відомств, в яких виконується реінжиніринг, публічні і приватні партнери органів влади) і ступеня їх впливу на проєкт.

2. 2-й крок – Реінжиніринг процесів.

На другому етапі необхідно розробити модернізований процес, заснований на 10 принципах дизайну клієнтоцентричних цифрових процесів. (Повний список принципів див. у розділі 2.2.2). Також на другому етапі при реінжинірингові процесів важливе створення детальної карти стану As – Is, яка дозволяє оцінити динаміку розвитку процесу і провести порівняльний аналіз між процесами.

Використовується ряд інструментів і підходів, наприклад:

- Гемба – практика з галузі «бережливого виробництва», що припускає спостереження за процесом у місці надання послуг.

- Карта процесів – візуалізація детальних кроків процесу.

- Customer Journey Mapping – збір інформації, що відображає сценарій користувача: кроки, емоційні реакції, час, ключові цитати.

- Digital Index – карта оцінки рівня цифровізації процесу в динаміці. даний індекс будується на основі кількох компонентів (дизайнпроцесів, електронний документообіг, технологічність, моніторинг, мультिकанального, омнікальность).

Далі на другому етапі виконується як опис стану Dream, на яке треба орієнтуватися, так і створення процесу Fast – to – Be для моделювання працездатних прототипів основних функцій користувача або поліпшень процесу з підручних засобів за допомогою швидкого прототипування.

3. 3-й крок – Детальна розробка нового модифікованого процесу.

На даному етапі необхідно провести пілотне впровадження, щоб зрозуміти, як функціонує процес Fast – to – Be, а також забезпечити контроль процесу. Звіт про проведення пілотного впровадження містить усю інформацію про результати та дозволить визначити потенційні ризики при повномасштабному впровадженні, отримати зворотний зв'язок, зробити висновки про те, які рішення можна тиражувати і що необхідно поліпшити.

Використовується також ряд інструментів, серед яких найбільш значущі:

- Оцінка готовності процесу, яка використовується з метою визначити відповідність цільового процесу вхідним вимогам, а також оцінити створюваний процес з точки зору якості, витрат і можливостей.

- «План контролю» і контрольна панель – матриця, в якій узагальнені основні дані (КПЕ), яка допоможе в управлінні процесом. Матриця використовується для визначення показників моніторингу та розробки заходів з реагування при виході показника за межі контролю, а також для формування показників моніторингу для контрольної панелі.

4. 4-й крок – Упровадження нового процесу.

Процес упроваджується згідно з планом упровадження – структурованої послідовності кроків, що відповідає на питання, «хто робить, що робить і коли?». Іншим інструментом упровадження нового процесу є матриця ризиків – візуальний інструмент, який відображає відношення між імовірністю виникнення ризику і його впливом на результат. Дану матрицю використовують з метою оцінити ризики, розставити пріоритети при управлінні ризиками, а також для формування і виконання плану управління ризиками.

Реінжиніринг процесів та інші радикальні зміни повинні виконуватися в єдиній парадигмі, в яку входить і архітектура підприємства або організації. З одного боку, в основі концепції «Держави як платформи» – радикальне збільшення як частки цифрової взаємодії між органами влади та громадянами, так і взаємодії всередині і між органами державної влади. Однак з іншого боку, те, що забезпечує спрощення взаємодії з державою для громадянина, призводить до високого ступеня внутрішньої складності архітектури не тільки самої платформи, але й організацій, частиною якої ця платформа є. Причому в разі наскрізних процесів, які зачіпають кілька органів державної влади, ми говоримо про кілька залучених у процеси організацій.

Комерційні і державні організації навчилися справлятися з внутрішньою складністю, в тому числі за допомогою інструментів опису та проектування організацій, об'єднаних загальним терміном «архітектура підприємства».

Цей термін має кілька визначень, і всі вони зводяться до того, що архітектурою підприємства називаються інформаційні складові, які визначають:

- структуру бізнесу;
- інформацію, необхідну для ведення цього бізнесу;
- технології, необхідні, щоб підтримувати ділові операції;
- перехідні процеси, необхідні для реалізації нових технологій у відповідь на
- поява нових змінюються бізнес-потреб.

Наведені визначення подібні в тому, що архітектура організації охоплює:

- усі логічні «шари», які складають організацію: структуру, цілі, процеси, дані, системи, IT-інфраструктуру;
- взаємозв'язок цих шарів і механізми, які дозволяють управляти змінами.

Як і багато інших інструментів, методології, пов'язані з архітектурою підприємства, застосовні не тільки до бізнес-структур, але і до будь-яких типів організацій. IT-архітектура є частиною архітектури будь-якої організації. Ключова складність у розробці й управлінні архітектурою полягає в необхідності відповідати двом протилежним вимогам: з одного боку, стійкості і надійності, які необхідні для якісного та надійного виконання організацією своїх функцій; і з іншого – гнучкості, необхідної для реалізації безперервних змін (наприклад, упровадження нових цифрових послуг).

Завдання проектування цільової архітектури для «Держави як платформи» багаторазово ускладняться з урахуванням кількох факторів:

- Багаторівнева структура IT-систем, використовуваних в органах державної влади.

- Успадковані різномірні системи, часто створені в різний час, і різномірні дані.

- Тенденція перенесення ІТ-рішень у хмарні інфраструктури або побудови гібридних хмар.

Правильно спроектована архітектура сучасної сервісної організації відрізняється, перш за все, необмеженим потенціалом горизонтального масштабування. Ведучи мову про архітектурні компетенції, правильніше буде говорити не про один «архітектор для всього» (одна людина не в змозі охопити розумом архітектуру компанії середніх розмірів, не кажучи про платформні рішення рівня держави), але про архітектурну функції, колективне знання якої повинно охоплювати всі шари архітектури організації, методології опису та проектування (наприклад, TOGAF і ITSM для визначення сервісних процесів і сервісної організації), а також розуміння того, як спроектувати перехід від поточного стану до цільової, платформоцентричної архітектури. Побудова цієї архітектурної функції стане одним із початкових і найважливіших завдань реалізації програми побудови «Держави як платформи».

3. Складання, запуск і налаштування функціонування нового процесу або продукту

Для початку збираємо MVP – працюючий продукт з мінімальною функціональністю. Взаємодія відомств – від протистояння і конфлікту до спільного проектування сервісів. Нові показники ефективності: метрики цифрової організації. Основою для цього є модель управління проектами.

Поточний стан управління проектами в цілому перебуває на задовільному рівні.

Традиційні методи проектного управління впроваджуються в органах виконавчої влади декілька років, уже напрацьована експертиза і практика їх застосування. Найбільш поширеним традиційним методом є «водоспадний» підхід, при якому фази реалізуються послідовно, отримуючи зелене світло при проходженні так званих «воріт» між фазами.

Традиційні методи проєктного управління часто критикуються за неповороткість і бюрократію, але вони містять ряд важливих адаптивних механізмів, які можна і потрібно використовувати:

- Проєктний підхід дозволяє вибудовувати в організації тимчасову паралельну організаційну структуру зі своїми цілями, завданнями, системою розподілу повноважень, своєю організаційною структурою та системою мотивації персоналу, своєю корпоративною культурою. При реалізації проєктів трансформації у складних організаціях з традиційною культурою це дуже важливо.

- Багато організацій вимагають обговорювати хід проєкту на керуючих комітетах проєктів не рідше ніж один раз на один-два місяці, на статус-зустрічах – не рідше одного разу в один-два тижні.

- Існує адаптивний механізм обробки запитів на зміни, що можна адміністративно полегшити і забезпечити його регулярне застосування.

- При правильному використанні цих можливостей адаптивність традиційних проєктів можна значно підвищити.

Тепер у проєктному управлінні використовується як класична каскадна модель управління проєктом, так і гнучкі методології: Scrum, Kanban, PRINCE 2. У деяких галузях до цих пір виправдане використання каскадної моделі управління (будівництво), для цифрової трансформації – це апаратне забезпечення, для створення ІТ- інфраструктури.

Гнучкі методології використовуються при розробці цифрових сервісів. Як правило, методології Scrum і Kanban використовуються не в чистому вигляді. Це може бути пов'язано як з термінами, так і з постановкою завдання. Scrum – це жорсткий спринт: протягом одного або двох тижнів фахівці працюють над певними завданнями, які не будуть видалені зі спринту і не додаються. В умовах великого бізнесу і держави така робота неможлива практично в більшості випадків, тому що завжди виникає необхідність термінового доопрацювання іншого завдання і т. ін.

При виборі методології потрібно виходити із завдань проекту:

- Scrum – жорстко регламентує спринт, дозволяє уникнути помилок, хороша прогнозованість результатів роботи, чіткі показники ефективності команди (приклад: call – центр 112).
- Kanban – терміни не є ключовими.
- PRINCE 2 – довгострокове планування і гнучкий підхід.

Масштаб і комплексність програм і проєктів цифрової трансформації державного управління не менш складні, ніж трансформаційні ініціативи найбільших компаній.

Крім того, складність зумовлена цілою низкою внутрішніх і зовнішніх причин:

- Високі очікування, зумовлені широким висвітленням досвіду держав-передовиків цифрової трансформації: Великобританії, Південної Кореї, Естонії, Австралії. Не можна скидати з рахунків і накопичене розчарування громадян, які очікують змін і зручних цифрових сервісів.

- Органи влади працюють на основі масиву регламентів для внутрішньої та зовнішньої взаємодії, які з'явилися задовго до автоматизації та цифровізації.

- Ізольовані ІТ – системи відомств і регіонів з дуже різною якістю даних.

Не менший вплив чинять і фактори усталеної організаційної культури:

- Орієнтація на процес, а не на результат.
- Комунікація підрозділів і органів влади між собою: довго, на папері, через «не хочу».
- Прийняття рішень, у тому числі щодо трансформаційних змін: швидкості та якості перешкоджають політика, непрозорість, затягнутість.

Ключове обмеження таких гнучких методологій, як Scrum, – їх орієнтація на роботу в невеликих командах, тоді як робота над продуктами масштабу «Держава як платформа» вимагає

скоординованої роботи багатьох команд, ієрархічно об'єднаних єдиною архітектурою Платформи і єдиними вимогами. Для організації та управління програмами розробки рішень і управління супутніми трансформаційними заходами розроблені підходи, подібні SAF (Scaled Agile Framework), які зорієнтовані не просто на Agile – підхід у командах, а на застосування Lean, Agile і DevOps у масштабі організації із застосуванням гнучких інструментів управління програмами, портфелями і проектами. Такий похід дозволяє поєднувати гнучкість роботи і застосування для великих організацій і складних ІТ-систем.

Статистика великих і складних проєктів і програм виділяє кілька типових причин, за якими вони зазнають невдачі: недостатні компетенції й обсяг ресурсів проєктної команди (в тому числі керівників проєктів і програм); низька якість розроблюваних ІТ-систем; якість даних. Також до цих причин відносять недолік цілеспрямованої діяльності з управління змінами. Негативні наслідки можуть варіюватися в діапазоні від затримок, нерозуміння до прямого саботажу з боку осіб, залучених до зміни, і, як наслідок, зриву впроваджуваних ініціатив.

Далі йде складання і запуск MVP, налаштування функціонування процесу. При розробці цифрових продуктів і сервісів актуальна концепція мінімально життєздатного продукту (MVP, minimum viable product, рання версія продукту або послуги з мінімальним функціоналом, вирішальна принаймні одну проблему потенційного клієнта), яка також відноситься до методології Lean Management. MVP впроваджується з подальшим збором зворотного зв'язку від користувачів, поетапним доопрацюванням і розвитком продукту, тобто є найменш ресурсовитратним інструментом валідації економічної доцільності бізнес-ідеї, який також служить основою кінцевого продукту.

З точки зору державного управління, MVP дозволяє істотно скоротити трудомісткість на отримання фінального варіанта продукту і зосередити зусилля на найбільш важливих завданнях. Так, розглянемо приклад формування продукту з

моніторингу поточної діяльності державного органу, тобто панелі управління керівника, терміном один рік, у роботі над яким беруть участь три команди: методологи, аналітики і візуалізатори даних.

При традиційній моделі управління ці три команди будуть працювати послідовно протягом одного року. Від підготовки регламентів аналізу даних вони перейдуть до формування інформаційної панелі управління тільки після проходження попередніх етапів, кожен з яких займе три-чотири місяці. У такому випадку команди практично не синхронізуються в поданні про підсумкову продукті, спільному цільовому баченні і функціонал. У результаті за підсумками року може вийти продукт, який не задовольнить вимоги замовника / керівника або не буде достатньо функціональний.

При застосуванні гнучких методів управління три команди зможуть діяти спільно, сформувавши крос-функціональну робочу групу і працюючи у спринті по два тижні. На першій стратегічній сесії команди сформують загальне уявлення про цільове бачення кінцевого продукту, зафіксують найбільш імовірні «призначені для користувача історії» (тобто найбільш імовірні функції продукту) і сформують беклог (бажане бачення функціоналу продукту), який буде служити джерелом завдань для подальших спринтів.

За результатами першого двотижневого спринту команди підготують «скелет» продукту:

- методології відберуть найбільш релевантні регламенти або сформують реєстр потенційно значущих критеріїв для продукту;

- аналітики складуть чернетку моделі обліку показників діяльності організації;

- візуалізатори намалюють схематичну версію майбутнього інтерфейсу і складуть бажані вимоги до зібраних даними для коректного відображення в інтерфейсі.

У ході другого спринту команди вже почнуть синхронізувати свої напрацювання, знаходити вузькі місця продукту і працювати над рішеннями. Більше того, презентація

актуальної версії продукту за підсумками кожного спринту (два тижні) власнику продукту (Product Owner – той, хто формує вимоги до продукту) дозволить оперативно реагувати на зворотний зв'язок і швидко вносити зміни в ході кожного наступного спринту. Метою MVP є тестування обмеженого набору функцій чи послуг. Команда розробників вимірює, як потенційні клієнти взаємодіють з MVP, і на підставі отриманих метрик дізнається, які функції і / або послуги влаштовують громадян (і стейкхолдерів), а які – ні. Потім навчання призводить до нових ідей, і цикл починається заново.

Завдяки безперервним побудови, виміру і навчання, кінцевий продукт постійно перевіряється і завжди максимально наближений до бажань користувача, але, незважаючи на це, кінцевий результат може сильно відрізнятись від первісної ідеї (практики Lean Management називають це поворотом, Pivot). У результаті проєкт може бути реалізований швидше встановлених термінів, з виконанням всіх побажань замовника і максимальною функціональністю продукту.

Після створення продукту або послуги настає важливий етап налаштування функціонування процесу щодо подальшого їх поліпшення і впровадження, при якому виконується формування команди, написання регламентів, взаємодія і т.д. З формальної точки зору підхід до утворення крос-функціональної команди нескладний. Для цього можна використовувати механізм створення міжвідомчих робочих груп, всі учасники яких повинні проводити разом не менше половини робочого дня. Обов'язковою умовою є спільна робота в загальному просторі. Повинні бути визначені принципи роботи в рамках проєкту і формат взаємодії з зовнішніми сторонами: іншими органами влади, організаціями – джерелами даних і т.ін. Це повинно дозволити швидко отримувати необхідну інформацію, а також у стислі терміни приймати необхідні рішення.

Головна мета і головний фокус роботи такої команди – швидкий і якісний результат. Це означає: швидке спільне проєктування, прийняття рішень, втілення у продукт, тестування. Для багатьох учасників команд такий формат буде незвичний,

можливо, некомфортний – і то більшої значущості набувають навичок керівників команд і Scrum – майстер. Роль лідерів команд вийде далеко за рамки власне керівництва. Не менш важливі будуть допомоги учасникам з адаптацією, робота з їх сумнівами, побоюваннями або відторгненням. У кожній команді повинен бути керівник, який несе загальну відповідальність за результативність і ефективність роботи команди.

Список рекомендованої літератури

1. Конституція України. Київ: Юридична л-ра, 1996.
2. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 214 с.
3. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ: пер. с польс. / З. Миколайчик ; Науч. ред. А. Н. Тищенко. Харьков: Гуманит. центр, 2004. 472 с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 2000. 704 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988. 576 с.
7. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
8. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА, 1997. 512 с.
9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. Київ: Вища шк., 1995. 351 с.
10. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
11. Воробьев С.А., Марьин С.А., Пономаренко О.С. Теория принятия решений. Классические подходы: Учеб. пособие для студ. спец. „Интеллектуальные системы обработки информации принятия решений”. Харьков: ХТУРЭ. 2000.
12. Горюнов Ю.Ю., Горюнова Т.Ю., Дружинин Д.В. Теория и методы принятия решений. Учебное пособие. Пенза: РГУИТП, 2010. 50 с.

13. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. К.: Всеуито, Наукова думка 2001. 242 с.

14. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. Київ: Кондор, 2008. 584 с.

15. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом. 2. изд., перераб. и доп. Київ: МАУП, 2004.

16. Кривов'язок І.В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 266 с.

17. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. Учебное пособие. Москва: МарТ, 2005. 496 с.

18. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. Москва: „Март”, 2004. 656 с.

19. Афанасьев М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін.; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 472 с.

20. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» С.І.Чернов, М.М. Новікова, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 140 с.

21. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.

22. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції» / авт. кол. : А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Нац. ін.-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. Київ: ІОЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.

23. Пак Н.Т. Регіональна економіка: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 326 с.

24. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

25. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://www.pravo.org.ua/files/administr.doc>.

26. Демидов В. В. Информационно-аналитическая работа в международных отношениях: [учеб. пособ.] / В.В. Демидов. Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013. 200 с.

27. Зобнин А.В. Информационно-аналитическая работа в государственном муниципальном управлении: Учеб. пособие / Научный редактор Д. И. Польшвинный. Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. 120 с.

28. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навчально-методичні матеріали / Авт.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович. Київ: Вид-во НАДУ, 2013. 44 с.

29. Кушнарєнко Н. М. Наукова обробка документів: Підручник / Н. М. Кушнарєнко, В. К. Удалова. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2006. 334 с.

30. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. Матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.

31. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>.

32. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та розвитку. URL: <http://in.ukrproject.gov.ua/>.

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <http://www.nads.gov.ua/control/uk/index>.

Навчальне видання

Зоя Іванівна Галушка
Андрій Анатолійович Антохов
Володимир Михайлович Запужляк
та ін.

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Підручник для магістрів

Відповідальний за випуск

Літературний редактор
Технічний редактор та дизайнер обкладинки

Підписано до друку 00.12.2021. Формат 60 x 84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 24,1.
Обл.-вид. арк. 25,9. Тираж 50. Зам.Н-000.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.