
АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ МАГІСТРІВ

П і д р у ч н и к

За редакцією О.М. Теліженко та С.В. Глівенко



Суми
Університетська книга
2016

УДК 334.025
ББК 65.050.9(4Укр)я73
А 31

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету.
Протокол № 7 від 14 квітня 2016 р.

Рецензенти:

Дергачова В. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»;

Новікова М. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник / за заг. ред.
А 31 О. М. Теліженко та С. В. Глівенка. — Суми : Університетська книга, 2016. — 872 с.

ISBN 978-966-680-798-7

У підручник увійшли навчальні лекційні матеріали за спеціальністю «Адміністративний менеджмент», апробовані при підготовці студентів рівня «магістр» у Сумському державному університеті.

Особливістю підготовки за даною спеціальністю є необхідність формування знань і навичок студентів з адміністративного управління в постійному взаємозв'язку з нормативною законодавчою базою, що становить основу адміністративних повноважень посадових осіб органів державного та муніципального рівня, а також комерційних організацій різних організаційних форм.

Матеріали можуть бути використані при підготовці студентів як денної, так і заочної форми навчання.

УДК 334.025
ББК 65.050.9(4Укр)я73

ISBN 978-966-680-798-7

© Теліженко О.М., Глівенко С.В. та ін., 2016
© ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2016

Зміст

Вступ	7
Розділ 1 Керівник адміністративної служби	9
1.1. Адміністративна служба підприємства	10
1.2. Адміністрування та адміністративний менеджмент як вид діяльності	12
1.3. Суб'єкти адміністративної діяльності	16
1.4. Процес управління	19
1.5. Характеристика управлінських стратегій	31
1.6. Стили управління	49
1.7. Форми та методи роботи з персоналом адміністративної служби	61
1.8. Організаційний розвиток та управління персоналом	71
1.9. Дисциплінарна відповідальність та дисциплінарні відносини	77
1.10. Методи управління дисциплінарними відносинами	85
Розділ 2 Теорія організацій	93
2.1. Становлення науки «теорія організацій»	94
2.2. Зв'язок теорії організації з іншими науками	98
2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього становища організацій	101
2.4. Закони організації та механізми їх вияву	106
2.5. Побудова організаційних структур у статичному аспекті	111
2.6. Механізми функціонування організації	119
2.7. Правові режими ефективної діяльності організації	127
2.8. Оцінка ефективності діяльності організації	131
2.9. Інформаційне забезпечення діяльності організації	140
Розділ 3 Розробка та прийняття управлінських рішень	145
3.1. Елементи теорії прийняття рішень	146
3.2. Класифікація методів прийняття управлінських рішень	151
3.3. Особливості розробки та прийняття адміністративних рішень	160
3.4. Колективні методи та форми вироблення рішень	170

3.5.	Процедури виявлення узгодженого колективного рішення	178
3.6.	Виникнення конфліктів та методи їх погашення при прийнятті рішень	186
Розділ 4	Державне та муніципальне управління	195
4.1.	Сутнісно-змістовна основа державного управління	196
4.2.	Теоретичні засади державного управління	207
4.3.	Організаційно-функціональна структура державного управління	220
4.4.	Система органів виконавчої влади	227
4.5.	Система муніципального управління	236
4.6.	Децентралізація як фактор налагодження територіальної організації влади	248
4.7.	Бюджетний менеджмент	257
4.8.	Місцеві бюджети у складі бюджетної системи	266
4.9.	Державно-приватне партнерство	276
Розділ 5	Правові засади адміністративної діяльності	291
5.1.	Поняття та елементи системи права	292
5.3.	Порядок реєстрації підприємства	305
5.4.	Правове регулювання укладання трудового договору	308
5.5.	Правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку	316
5.6.	Правове регулювання робочого часу та відпочинку	321
5.7.	Правове регулювання укладання та дії колективного договору	333
Розділ 6	Формування ефективної команди	339
6.1.	Командний підхід у менеджменті	340
6.2.	Особливості команди	351
6.3.	Формування команди та організація сумісної роботи	354
6.4.	Психологічні особливості членів команди	364
6.5.	Становлення та розвиток команди	374
6.6.	Ефективне управління командою	382
Розділ 7	Управління трудовими ресурсами	399
7.1.	Ринок праці	400
7.2.	Зайнятість та безробіття	405
7.3.	Формування і використання трудових ресурсів	409
7.4.	Структура персоналу організації	431
7.5.	Набір і адаптація персоналу	439
7.6.	Управління компенсацією	445

Розділ 1. Керівник адміністративної служби	5
7.7. Розвиток персоналу	448
7.8. Планування кар'єри	452
7.9. Оцінка персоналу	455
7.10. Оптимізація чисельності персоналу	459
7.11. Ефективність управління персоналом організації	465
Розділ 8 Аудит і оцінювання управлінської діяльності	477
8.1. Теоретичні та організаційні основи оцінювання управлінської діяльності	478
8.2. Критерії та методи оцінювання ефективності управлінської діяльності	490
8.3. Оцінка ефективності управлінських рішень	499
8.4. Аудит управлінської діяльності	505
8.5. Встановлення надійної системи контролю та звітності	522
8.6. Аудит та оцінювання адміністративної діяльності, політик та програм	529
8.7. Оцінювання виконавської і трудової дисципліни, професійної компетентності	544
Розділ 9 Управління інформаційними зв'язками	557
9.1. Аналіз потреб зацікавлених осіб у зовнішніх та внутрішніх інформаційних зв'язках	558
9.2. Методи вивчення інформаційних потреб та формулювання запитів	565
9.3. Суб'єкти інформаційного обміну з погляду організації	569
9.4. Поняття інформації, інформаційних ресурсів	572
9.5. Методи збору інформації	582
9.6. Сутність комунікації, її роль у системі управління компанією	587
9.7. Керування комунікаційними процесами	592
9.8. Сутність та зміст управління комунікаціями проектів	603
Розділ 10 Техніка адміністративної діяльності	611
10.1. Техніка адміністративної діяльності	612
10.2. Психологія управління	624
10.3. Документообіг та види документів	640
10.4. Організація роботи з документами	664
10.5. Інформатизація документообігу	668
Розділ 11 Управління змістом робіт	683
11.1. Особливості управління змістом робіт в організаціях	684

11.2. Організаційне забезпечення управління змістом робіт	689
11.3. Методи визначення послідовності та тривалості робіт	698
11.4. Нормування трудових процесів в управлінні змістом робіт	705
11.5. Документаційне забезпечення управління змістом робіт	718
11.6. Оцінювання результатів виконаних робіт	729
Розділ 12 Проектний менеджмент	743
12.1. Етапи розвитку проектного менеджменту	744
12.2. Організаційне проектування	753
12.3. Офіс управління проектами	758
12.4. Сітьове планування проекту	762
12.5. Аналіз результатів виконання проекту за методом освоєного обсягу	774
12.6. Управління командою проекту	780
12.7. Міжнародні стандарти з управління проектами	792
Розділ 13 Управління соціальною та екологічною безпекою діяльності	805
13.1. Складові формування соціальної та екологічної безпеки	806
13.2. Ідентифікація ризику в соціальних та екологічних системах	814
13.3. Регулювання екологічної та соціальної безпеки	822
13.4. Методи управління екологічною безпекою	828
13.5. Екологічна експертиза	832
13.6. Система управління охороною праці	838
13.7. Забезпечення фахової дієздатності (професійної діяльності)	853

Вступ

Адміністративне управління значною мірою відрізняється від традиційних підходів класичного менеджменту. Формалізація відносин, структурованість та послідовність адміністративно-управлінських процесів ґрунтуються на якісному документообігу й ефективній роботі з інформацією, що є в розпорядженні керівників організації. Саме висока інформативність та швидкість процесів управління у поєднанні з високою відповідальністю конкретних керівників визначають специфіку адміністративного менеджменту.

Необхідність змін в адмініструванні управління проявляється, перш за все, у великих організаціях. Їхня організаційна структура змінюється задля того, щоб забезпечити не тільки більшу ефективність традиційної адміністративної діяльності, офісної роботи в її широкому розумінні, а й щоб надати їй нові функції, виконувани спеціальним персоналом. В силу специфіки робота адміністративного персоналу перехрещується з діяльністю інших структурних підрозділів організації. Для того щоб мати можливість внести зміни до системи або в процедуру діяльності посадових осіб, адмінперсонал має обіймати таке місце в ієрархії управління, яке дозволяло б йому користуватися статусом і правами «керівного складу» в ситуаціях, коли не діють логіка і переконання.

Пропонований підручник призначений для студентів, які навчаються за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр. Основною метою підручника є структурне об'єднання основних теоретичних дисциплін магістерського курсу в одному виданні, за єдиною логікою подання матеріалу, що полегшить студентам процедуру пошуку необхідної інформації та нових знань у цій сфері. Підручник спрямований на аудиторію студентів, які вже мають певний практичний досвід та розуміння адміністративно-управлінських питань.

Завдання сучасного адміністратора – завжди відповідати новим вимогам та тенденціям економічних і управлінських знань. Фахівець з адміністративних питань відповідає за комплексну системну роботу

з організації планування в тісному контакті з керівниками виконавчих підрозділів для досягнення завдань організації.

Однак йому завжди слід пам'ятати 12-й закон Паркінсона: «Офіс досягає досконалості саме до того часу, коли фірма занепадає».

Авторський колектив:

- Теліженко О.М., д.е.н., – 12.1, 12.2.
Глівенко С.В., к.е.н., – вступ, 1.1–1.5, 1.7–1.10, 9.1–9.8.
Валенкевич Л.П., к.е.н., – 5.1–5.6, 10.3–10.4.
Дегтяренко О.Г., к.е.н., – 7.2, 7.5, 7.8, 7.10.
Лук'янихін В.О., к.е.н., – 7.1, 7.6, 7.7, 7.9.
Павленко О.О., к.е.н., – 13.1–13.5.
Швіндіна Г.О., к.е.н., – 10.1, 10.2.
Карпенко Є.В., к.е.н., – 10.5.
Мірошниченко Ю.О., к.е.н., – 3.3, 3.5, 3.6.
Байстриюченко Н.О., к.е.н., – 2.1–2.9.
Лук'янихіна О.А., к.е.н., – 1.6.
Євдокимова А.В., к.т.н., – 4.5, 12.7.
Мішеніна Г.А., к.е.н. – 4.1–4.4, 4.6–4.9, 8.1–8.7.
Кобушко Я.В., к.е.н., – 6.1–6.6, 11.1–11.6.
Таранюк К.В., к.е.н. – 7.3, 7.4, 7.11.
Шевченко Т.І., к.е.н., – 13.6.
Опанасюк Ю.А., к.е.н., – 13.7.
Колосок С.І., к.е.н., – 12.3–12.6.
Матвєєва Ю.Т., к.е.н. – 5.7.
Смоленніков Д.О., асистент, – 3.1, 3.2, 3.4.

Керівник адміністративної служби

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних положень і практичних методів управління керівниками адміністративних служб підприємств та організацій з метою забезпечення їх ефективного функціонування. У результаті вивчення дисципліни студент повинен: розуміти ключові принципи формування адміністративного управління, знати елементи адміністративно-управлінських систем та взаємозв'язки між окремими посадами і посадовими особами, застосовувати засоби та методи дисциплінарних відносин у роботі організації, уміти застосовувати різні стилі управління залежно від мети управління
- **Предмет:** загальні поняття адміністративної служби, основні види процесів управління, поняття та види суб'єктів організаційного управління, види й особливості управлінських стратегій, форми та методи роботи з персоналом, особливості застосування дисциплінарної відповідальності та методи управління дисциплінарними відносинами, критерії оцінювання ефективності діяльності організацій

Офіс досягає досконалості саме до того часу, коли фірма занепадає.

12-й закон Паркінсона

Ефективне використання багота істотно заощаджує прямики

1.1. Адміністративна служба підприємства

Революція в адмініструванні управління виявляється, як правило, у великих компаніях. Організаційна структура змінюється для того, щоб забезпечити не тільки більш ефективну діяльність традиційної адміністративної служби, спільної для всіх комерційних підприємств, в офісній роботі в її широкому розумінні, а й для того, щоб надати їм нові функції, виконувані спеціальним персоналом. Сюди належать фахівці з автоматизованої обробки інформації, систем і процедур, методів і техніки управління.

Традиційно організація і управління американським бізнесом концентрувалися в трьох основних сферах діяльності: виробництві, збуті і фінансах. До цих сфер недавно додалася науково-дослідницька робота. У результаті більшість службовців і керівників спеціалізувалися або на питаннях виробництва, або на питаннях збуту, або на фінансових питаннях. З появою таких посад у штаті виникло питання: «Кому і якою мірою підпорядковуються ці групи в структурі організації?». У разі необхідності їхня робота перехреснується з діяльністю інших структурних підрозділів компанії. Для того щоб мати можливість внести зміни в метод, систему або процедуру діяльності посадових осіб, ці люди повинні посідати таке місце в ієрархії управління, яке б дозволяло їм користуватися статусом і правами «керівного складу», коли не діють логіка і переконання.

Деякі компанії вирішили цю проблему шляхом створення нової структурної одиниці – управління, очолюваного начальником, який або сам входить до «керівного складу», або підпорядкований безпосередньо одному з керівників, які входять до цього «керівного складу».

Назва нової структурної одиниці відображає виконувані функції, що мають важливе значення для даної компанії. У деяких компаніях є посада «віце-президента з адміністративної роботи» або «директора адміністративних служб». У контексті вивчення даної дисципліни така посада може мати назву «керівник адміністративної служби».

Завдання сучасного адміністратора — завжди відповідати новим вимогам і тенденціям економічних та управлінських знань. Фахівець з адміністративних питань відповідає за комплексну структурну одиницю з обслуговування, керівництва та планування, що функціонує в тісному контакті з керівниками виконавчих підрозділів для досягнення завдань компанії. Його мета — забезпечити ефективне управління за умови найменших витрат.

Адміністративні служби. Сутність і місце адміністративних служб.

Терміни «адміністративні служби» і «адміністративне управління» є новими і подібно до більшості нових термінів мають різне значення для різних людей. Поняття адміністративних служб як групи функцій з обслуговування різних підрозділів компанії та адміністративного управління як керівництва цими службами є дійсно новим.

Адміністративні служби є допоміжними структурами підприємства, які обслуговують різні «виконавчі» або «виробничі» підрозділи. Залежно від розміру компанії та характеру її операцій вони можуть мати різний розмір, і зазвичай чим більше компанія, тим більш різноманітними є спеціалізовані управління або відділи, необхідні для виконання цих функцій.

Адміністративної службою, загальною для всіх підприємств, є структура, яка забезпечує документообіг і більшого ніж просто ланка, що передає документи, які циркулюють між офісом і виконавчими органами. Інші типові функції з обслуговування компанії в цілому охоплюють, крім традиційної канцелярської роботи, експлуатацію та утримання будівель, охорону, зв'язок, постачання і транспорт плюс нові функції з електронної обробки даних, систем і процедур та техніки управління. Усі вони зумовлюють необхідність зосередження їх в єдиному управлінні або відділі адміністративних служб, очолюваному людиною, яка здатна привернути до цих проблем увагу вишого керівництва, з тим щоб у масштабах всієї компанії усунути дороге дублювання й нераціональні процедури.

Функції відділу адміністративних служб значною мірою відрізняються в різних компаніях. У більшості з них його функції розосереджені по всій організації, хоча деякі компанії застосовують децентралізовану схему, де кожний виконавчий підрозділ несе повну відповідальність за всі види обслуговування, що становлять предмет його діяльності.

Існуюча на цей час організаційна структура більшості компаній є надто багатоелементною. Занадто багато адміністративних процедур

зосереджено в руках непідготовлених, а отже, некваліфікованих адміністраторів. Застарілі організаційні концепції вимагають від працівників зі спеціальними навичками і технічною підготовкою, таких, як керуючі по збуту, керуючі з виробництва, інженери, щоб вони керували або самі займалися прямо або побічно канцелярською та адміністративною роботою у великому обсязі, неминучим результатом чого є розтрачання знань і часу фахівців та їх талантів на керівництво адміністративною діяльністю. Таку роботу могли б більш раціонально і, звичайно, з меншими витратами виконувати професійні адміністратори.

1.2. Адміністрування та адміністративний менеджмент як вид діяльності

Сучасний економічний словник містить такі визначення.

Адміністрування – переважання в управлінні формальних, суто адміністративних, наказових форм і методів.

Менеджмент – сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та персоналом організації для досягнення поставлених цілей з використанням досягнень науки управління.

Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, компанії.

Менеджмент передбачає вольове втручання в роботу компанії її керівників за власною ініціативою, унаслідок чого можуть бути скориговані всі етапи реалізації запланованого.

Адміністрування – виконання планів керівництва компанії щодо оптимізації виробництва і досягнення запланованих результатів. Таким чином, менеджер може приймати самостійні стратегічні рішення і бути очільником компанії, а адміністратор – ні, його функції обмежені оперативним управлінням за задалегідь визначеною процедурою.

Анрі Файоль використовує термін «адміністрування», тому що воно більш звичне французам, а термін «менеджмент» – більш американський. Термін «адміністрація» у європейські мови запозичений з латини, якою розмовляли стародавні римляни, які були відомі жорсткою централізацією управління. Тому він означає діяльність дер-

жави з управління, сукупність державних органів, які здійснюють функції управління. Термін «адміністрація» належить до вищої частини управлінської ієрархії, керівного персоналу установи. У ньому мало від бізнесу і комерції, проте багато від бюрократії і командування. Менеджмент породжений розвинутою ринковою економікою, він виник у сфері приватного підприємництва, а не державного чи некомерційного управління. Його поява у XX столітті символізувала послаблення ролі держави в регулюванні економіки.

Адміністративний менеджмент – це один з напрямів сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління.

Розрізняють два основні напрями адміністративного менеджменту – розроблення раціональної системи управління організації та побудова структури організації.

Особливостями адміністративного менеджменту є:

- 1) часте застосування лінійної та лінійно-функціональної структури управління;
- 2) розвинена ієрархія;
- 3) застосування формалізованих способів прийняття управлінських рішень;
- 4) чітке розмежування посадових повноважень;
- 5) поділ влади.

Адміністративний менеджмент застосовується як у підприємницькому середовищі (комерційні організації), так і в державному управлінні.

Адміністративне управління – вид управлінської діяльності, у межах якого реалізуються делеговані повноваження в поєднанні з формалізованими процедурами. Воно має такі *специфічні ознаки*:

- 1) безперервний і оперативний характер діяльності;
- 2) здійснення спеціалізованих функцій, що вимагають однакової технології;
- 3) встановлення юридично-функціональних режимів;
- 4) застосування заходів адміністративної відповідальності;
- 5) діяльність ієрархічно побудованого апарату управління;
- 6) професійний персонал;
- 7) адміністративне втручання в основні процеси.

Практична цінність адміністративного менеджменту проявляється для великих організацій, що мають досить великий штат,

формалізовані бізнес-процеси і складні інформаційні зв'язки між структурними елементами організації.

Адміністративний менеджмент використовує адміністративний ресурс як ресурс для досягнення різних цілей посадової особи завдяки офіційно наданих повноважень.

Практичне значення адміністративного менеджменту полягає в:

- 1) оперативно-регулювальному супроводі процесу безпосереднього керівництва підлеглими в організації (організаційний аспект);
- 2) визначенні конструктивних засад адаптованої побудови та адекватного застосування механізму управління організацією (методичний аспект);
- 3) забезпеченні ефективного функціонування всієї системи керівництва та управління в організації (системно-структурний аспект).

Очевидною і обов'язковою складовою адміністративного менеджменту є оперативно-регулювальний супровід функціонування організації. Він здійснюється безперервно протягом усього життєвого циклу організації і становить собою безпосереднє керівництво діяльністю підлеглих. Грунтуючись на механізмах диспетчеризації та регулювання, такий супровід стає найбільш явним поданням змісту адміністративного менеджменту.

У зв'язку з цим основна роль адміністративного менеджменту в організації полягає в:

- 1) організаційно-методичному забезпеченні діяльності менеджменту;
- 2) реєстрації установи, оформленні організації, укладанні трудового договору з працівником;
- 3) розподілі відповідальності для здійснення контролю виконання, оцінки та стимулювання за результатами діяльності працівників і підрозділів;
- 4) оперативно-регулювальному супроводі функціонування організації.

Визначена і структурована роль адміністративного менеджменту в організації дозволяє досить чітко обґрунтувати, виокремити і позиціювати його в системі сучасних знань.

Адміністративний менеджмент тісно пов'язаний з іншими науками (правові науки, управління інформацією, соціологія та психологія управління, загальний менеджмент, управління персоналом, організаційна поведінка, організація праці керівника, статистика, облік і аналіз, документознавство та діловодство тощо).

Виокремлення адміністративного менеджменту в самостійну галузь знань було необхідною умовою забезпечення практики функціонування всієї сукупності систем і процесів управління на професійній основі.

Адміністрування – це процес розподілу, закріплення та виконання комплексу прав, обов’язків і відповідальності апарату управління організацією на основі системи чіткого планування, чіткого нормування, регламентації, контролю та санкціонування.

У теорії і практиці під адмініструванням прийнято розуміти широкий спектр проявів формалізації і регламентації зв’язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень.

В організаційно-методичному розумінні адміністрування – це механізм забезпечення дотримання комплексу правозасновницьких положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу.

Адміністрування складається з діяльності керівників та забезпечує функціонування фахівців і виконавців органів управління, як правило, верхнього рівня організації.

Елемент адміністрування – це частина складної організації дій персоналу. Основні елементи адміністрування наведені на рис. 1.1.

Основні функції адміністрування полягають в:

- 1) забезпеченні визначеності і стабільності складу, змісту, побудови і функціонування всіх організацій;

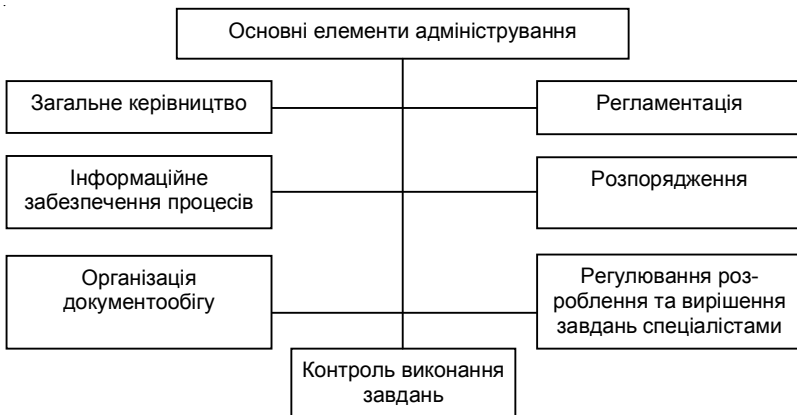


Рис. 1.1. Склад основних елементів адміністрування в організації

- 2) забезпеченні можливості застосування універсального підходу до всього різноманіття форм прояву адміністративних відносин і дій у реальних ринкових умовах;
- 3) уніфікації форм зовнішньої взаємодії організацій в діловому середовищі;
- 4) створенні, супроводі або сприяння побудові процесів цілеспрямованої організації;
- 5) конструктивному забезпеченні необхідних організаційних перетворень.

Найбільш поширені прояви адміністрування в менеджменті реалізуються у вигляді таких процедур:

- 1) регламентації системи та процесу цілепокладання, що забезпечує розроблення, побудову та реалізацію дерева цілей організації;
- 2) розподілі функціонального виконання змісту професійних операцій і універсальних дій між працівниками та підрозділами організаційної структури;
- 3) організації побудови та реалізації процесу менеджменту шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів в процес;
- 4) вироблення, адаптації та застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розроблення та здійснення впливу менеджера.

1.3. Суб'єкти адміністративної діяльності

1.3.1. Поняття суб'єктів адміністративної діяльності

Суб'єктом адміністративного менеджменту в організації є посадова особа, яка має конкретний комплекс повноважень, що дозволяє їй досягати різних цілей.

Посада — це визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця органу апарату управління, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень.

Посада — це юридична опис, який визначає соціальний статус (відносини з вищими, нижчими і рівними посадами), організаційний статус (місце посади в структурі органу) та правовий статус службовця (коло повноважень, функції, права, обов'язки).

Посадові особи — це керівники та заступники керівників органів управління, інші службовці, наділені повноваженнями, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, діяльність яких має владно-розпорядчий характер і спрямована на організацію та забезпечення ефективної роботи підпорядкованих їм органів, структурних підрозділів, службовців.

У зв'язку з цим в адміністративно-правовому аспекті до **основних ознак посадової особи** належать такі:

- 1) посадова особа — це особа, яка обіймає певну посаду постійно, тимчасово або за спеціальним повноваженням;
- 2) посадова особа реалізує владні повноваження, здійснює організаційно-розпорядчі та адміністративно-господарські функції в інтересах організації;
- 3) посадова особа може бути повноважним представником конкретної організації, представляти організацію у відносинах з іншими суб'єктами;
- 4) посадова особа має обов'язки, обмеження і заборони по службі;
- 5) посадова особа може застосовувати заходи примусу;
- 6) посадова особа реалізує повноваження щодо накладення дисциплінарних стягнень;
- 7) посадова особа може видавати адміністративні акти (розробляти і приймати управлінські рішення), що забезпечують реалізацію наданих їй повноважень;
- 8) посадова особа здійснює контрольно-наглядові повноваження;
- 9) посадова особа може бути суб'єктом юридичної відповідальності (адміністративної, дисциплінарної, кримінальної), несе підвищену відповідальність (соціальну, економічну, правову, моральну) за невиконання або неналежне виконання своїх посадових обов'язків.

Підвищена відповідальність посадових осіб обумовлена тим, що вони відповідають не тільки за свою особисту діяльність, а й за дії підлеглих їм осіб. Крім того, вони розпоряджаються матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, виконують найважливіші організаційно-розпорядчі функції щодо здійснення наданих їм повноважень і компетенції відповідних посадових осіб. Для посадових осіб в окремих законах встановлена адміністративна та кримінальна відповідальність.

1.3.2. Обов'язки та завдання менеджера з адміністративної діяльності

Коло обов'язків, які виконує менеджер з адміністративної діяльності відповідно до обійманої посади і які визначаються посадовою інструкцією або кваліфікаційною характеристикою об'єднують у кілька *виробничих функцій*:

- 1) *проектувальну* (проектно-конструкторську) – здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих їх складових, розроблення документації, необхідної для втілення та використання об'єктів та процесів;
- 2) *організаційну* – упорядкування структури та взаємодії складових елементів системи з метою зниження невизначеності, а також підвищення ефективності використання ресурсів і часу;
- 3) *управлінську* – спрямована на досягнення поставлених цілей, забезпечення сталого функціонування і розвитку систем завдяки інформаційному обміну;
- 4) *виконавську (технологічну, операторську)* – спрямована на втілення поставленої мети за відомими алгоритмами, тобто фахівець є структурним елементом (ланкою) певної управлінської технології.

Фахівці з адміністративного менеджменту працюють: керівниками відділів державних та комерційних установ і відомств, радниками, експертами та консультантами, керівниками адміністративних служб підприємств. Вони є ефективними адміністраторами проектів і програм.

Організаційно-розпорядчі методи адміністративного управління

Сутність організаційно-розпорядчих методів полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність має бути належним чином організована: спроектована; спрямована, регламентована, озброєна інструктивними матеріалами. Організаційно-розпорядчі методи передують самій діяльності, складають для неї необхідні умови.

До організаційно-розпорядчих методів управління належать:

- підбір, розстановка та робота з кадрами;
- організаційне регламентування (нормування);
- організаційне планування;
- делегування повноважень та розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- організаційне розпорядництво;
- організаційний контроль;

- організаційний аналіз;
- організаційне проектування;
- узагальнення організаційного досвіду.

Організаційне регламентування (нормування) спрямоване на створення системи норм, правил, інструкцій та регламентів, що є базою для проектування процесів підприємства та управління ними.

Вимоги щодо організаційного нормування:

- нормування має бути сполученим із стимулюванням та ефективними санкціями за порушення норм;
- норми мають відповідати новітнім даним прогресивного досвіду;
- норми мають бути оптимальними;
- норми не мають бути занадто детальними, тобто не стримувати ініціативу виконавців;
- норми мають сприяти зміцненню особистої відповідальності.

Організаційне планування спрямоване на те, щоб розрахунковим шляхом визначити: обсяги роботи, що необхідно виконати для досягнення цілей підрозділу управлінського апарату або окремого виконавця; тривалість окремих управлінських операцій та процедур; потреби працівників управлінського апарату в засобах та предметах праці.

1.4. Процес управління

Процес управління – це діяльність органів управління з метою впливу на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення визначених цілей. Процес управління має спільні риси з процесами, що відбуваються в соціальній системі. Він визначається об'єктивними законами функціонування і розвитку цієї системи і водночас певною мірою залежить від суб'єктивних факторів.

Процес управління вирішує два завдання: 1) тактичне – полягає в підтримці стійкості, гармонійності взаємодії і працездатності всіх елементів об'єкта управління; 2) стратегічне – забезпечує його розвиток і вдосконалення, переведення в якісно і кількісно інший стан.

Цей процес характеризується безперервністю, циклічною повторюваністю окремих фаз (збору, обробки, аналізу, зберігання, контролю інформації; розроблення і прийняття рішень, організації їх виконання), нерівномірністю, інерційністю, що виявляється в запізнюванні управлінських дій. Він розвивається і вдосконалюється разом із самою організацією.

1.4.1. Характер змісту процесу управління

Характер змісту процесу управління визначається характером вирішуваних завдань. Залежно від цього розрізняють певні аспекти змісту управління наведені на рис. 1.2.

Методологічний зміст управління передбачає подання процесу управління у вигляді послідовності чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми і пошук рішення управлінського рішення (рис. 1.3).

Мета – це уявлення керівника про те, якою має бути керована ним система, тобто це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану. Процес управління починається зі з'ясування, визначення й постановки мети впливу. Категорія «мета» означає запланований результат, який становить собою єдність бажаного і можливого.

Ситуація – це стан керованої системи, що оцінюється щодо мети. Ситуація характеризується сукупністю врахованих чинників, вимірюваних показників (змінних) та їх оцінкою. Стан системи ніколи не може бути тотожний меті. Отже, завжди існують ситуації, які потрібно оцінювати.

Проблема – це протиріччя між бажаним (метою) і реальним (ситуацією). Для їх вирішення, задля наближення системи до мети необхідний акт впливу. Протиріччя, на вирішення яких має бути спря-

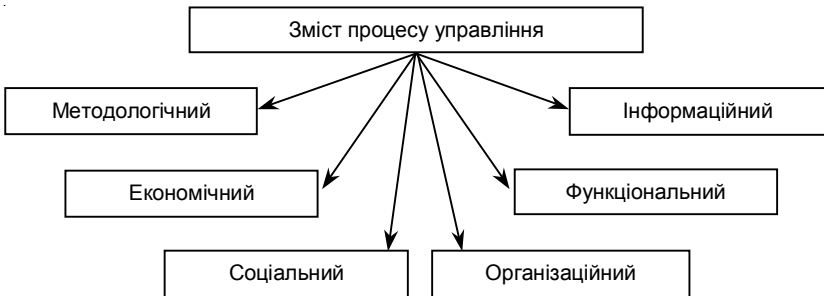


Рис. 1.2. Зміст процесу управління

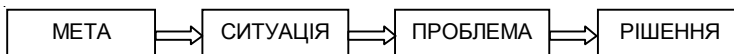


Рис. 1.3. Етапи методологічного змісту управління

мований вплив, і є проблема. Без визначення проблеми неможливе жодне управлінське рішення.

Управлінське рішення як завершальний етап процесу управління становить собою знаходження шляхів вирішення проблеми й організаційну роботу з практичного її вирішення в керованій системі. Рішення є завершальним етапом процесу управління, його з'єднанням з процесом виробництва, імпульсом впливу керуючої системи на керовану.

Процес управління має й економічний зміст. Воно обумовлене тим, що в процесі управління знаходить своє вираження використання ресурсів виробництва – від оцінки їх наявності до перетворення на продукт. З огляду на те економічний зміст процесу управління можна подати як етапи використання ресурсів, руху фондів, які здійснюються працею в керованій системі.

Економічний зміст процесу управління виявляється при виконанні етапів, наведених на рис. 1.4:

- встановлення економічних потреб;
- оцінка наявності ресурсів;
- розподіл ресурсів;
- використання ресурсів.

Соціальний зміст процесу управління розкривається роллю людини у його здійсненні. Кожний етап цього процесу (цілепокладання, оцінка ситуації, визначення проблеми, прийняття управлінського рішення) передбачає обов'язкову участь людини.

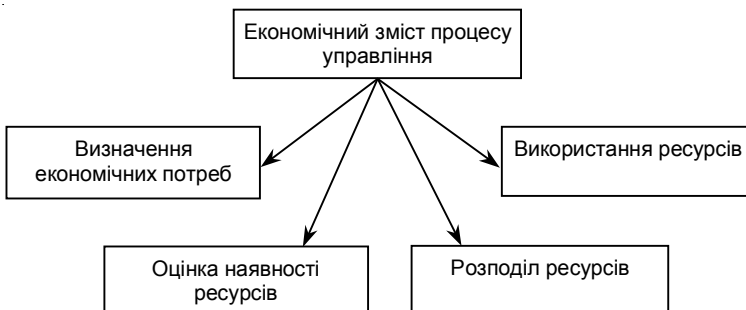


Рис. 1.4. Економічний зміст процесу управління

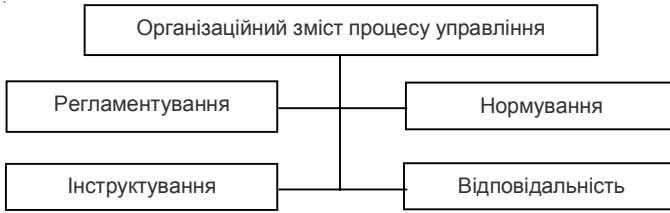


Рис. 1.5. Організаційний зміст процесу управління

Організаційний зміст процесу управління виявляється в послідовності використання організаційних важелів впливу – етапів (рис. 1.5):

- *регламентування* (регламент – сукупність правил, положень, що визначають порядок виконання робіт);
- *нормування* – показника, що характеризує відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, живої праці, грошових коштів та ін., їх витрачання на одиницю продукції, площі, ваги і т.п.;
- *інструктування* – процесу роз’яснення порядку та способу виконання будь-якої роботи або дії;
- *вказівки на міру відповідальності* за невиконання або неправильне виконання дорученої роботи.

Функціональний зміст процесу управління виявляється у масштабній послідовності та перевазі реалізації основних функцій управління. Тут можна визначити такі форми прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей (рис. 1.6):

- *планування, прогнозування* – розроблення і постановка цілей і завдань у сфері управління виробництвом, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей;
- *організація* – створення нових і впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів;
- *координація, регулювання* – забезпечення необхідної узгодженості дій людей як елемент процесу реалізації намічених планів;
- *стимулювання, активізація* – спонукання людей до дії, що передбачає забезпечення підвищення ефективності діяльності системи управління як елементу процесу реалізації планів;

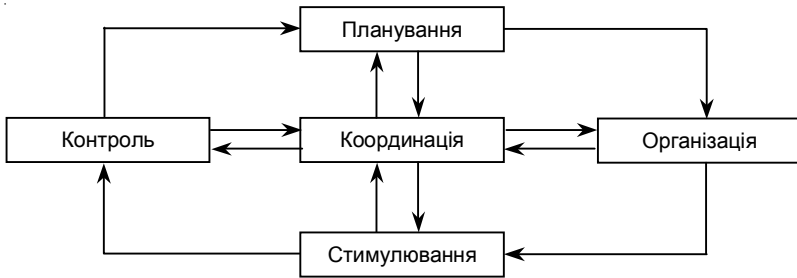


Рис. 1.6. Функціональний зміст процесу управління

- *контроль, аналіз, облік* – систематичне спостереження за діяльністю людей для виявлення відхилень від встановлених норм, правил і вимог у процесі реалізації планів.

Інформаційний зміст процесу управління виявляється в послідовності виконання робіт в процесі управління на таких етапах (рис. 1.7):

- пошук інформації;
- комплектування інформації;
- обробка інформації;
- комплектування інформації
- пошук інформації
- передача інформації.

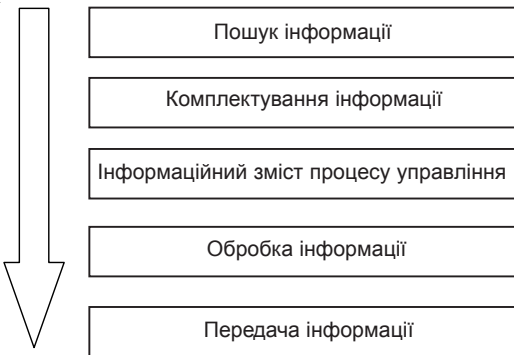


Рис. 1.7. Інформаційний зміст процесу управління

1.4.2. Властивості процесу управління

Процес управління має специфічні властивості, які відображають його особливості (рис. 1.8).

Мінливість (динамічність) проявляється в постійній зміні процесу управління за його спрямованістю, проблематикою, характером здійснення, а також у динамічності взаємодії різних його етапів і операцій. Процес управління переходить з одного ступеня системи управління на інший.

Стійкість проявляється у виникненні в процесі управління та відповідному закріпленні певних каналів його здійснення. Вони утворюють природну структурну основу системи управління, яка закріплюється в організаційних актах її стабілізації і служить системотвірним фактором процесу управління. Завдяки такій властивості утворюється власне система управління, яка становить собою сукупність стійких зв'язків процесу управління між ланками, які його здійснюють.

Безперервність процесу управління може проявлятися по-різному залежно від рівня управління, особливостей самого процесу виробництва (чи є воно одиничним, серійним, масовим і т.п.). Однак сама суть властивості від цього не змінюється.

Дискретність доповнює властивість безперервності і в певному сенсі протилежна їй. Вона проявляється в тому, що процес управління відбувається нерівномірно, спочатку ніби накопичуючи потенціал впливу при постановці мети, оцінці ситуації, визначенні проблеми й далі перетворюючись на імпульс для активної організаційної роботи на етапі вирішення. Ця властивість відображає специфіку



Рис. 1.8. Властивості процесу управління

управлінської діяльності та не заперечує необхідності рівномірного ритму роботи.

Послідовність. Як зазначалося вище, процес управління не може бути побудований за своїми етапами інакше, ніж у послідовності мета – ситуація – проблема – рішення, причому кожен з цих етапів є обов’язковим. Наприклад, якщо рішення виробляється тільки лише на основі мети управління, без достатнього урахування існуючого стану справ, реальних умов роботи, обставин, що склалися, то такий процес управління не може бути ефективним, тому що в такому разі рішення виявляються або помилковими, або передчасними, або просто волюнтаристськими. Можлива й інша крайність, коли в процесі управління недостатньо уваги приділяється цілепокладанню. У цьому разі рішення виробляються переважно на ситуаційній основі, без достатнього з’ясування цілей, які вони переслідують, тому бувають недостатньо ефективними, часто суперечливими, позбавленими перспективи та довгострокової орієнтації. Мета систематизує рішення, надає їм загальну спрямованість і перспективу; ситуація визначає реальність і практичну значущість рішення; чітка постановка проблеми забезпечує його конкретність та ефективність. Кожен з етапів процесу управління є обов’язковим, як і виконання послідовності їх здійснення.

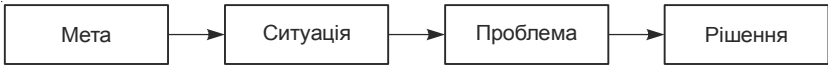
Циклічність. Кожен акт впливу закінчується переходом керованої системи в новий стан. Це зумовлює необхідність (залежно від того, що це за стан) або постановки нової мети управління, або коригування, доповнення та уточнення мети, для досягнення якої необхідний новий акт впливу. Процес управління повторюється заново, здійснюється новий його цикл.

Розуміння властивостей процесу управління має велике значення в успішному вирішенні всіх проблем його вдосконалення, підвищення ефективності управління підприємством.

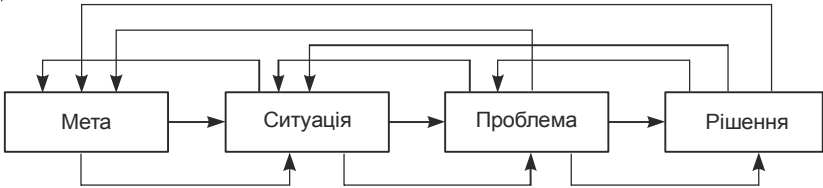
1.4.3. Типологія процесу управління

У різних умовах процес управління може бути побудований по-різному при збереженні всіх його специфічних властивостей. Це дозволяє класифікувати процеси управління, виділити їх найбільш типові види:

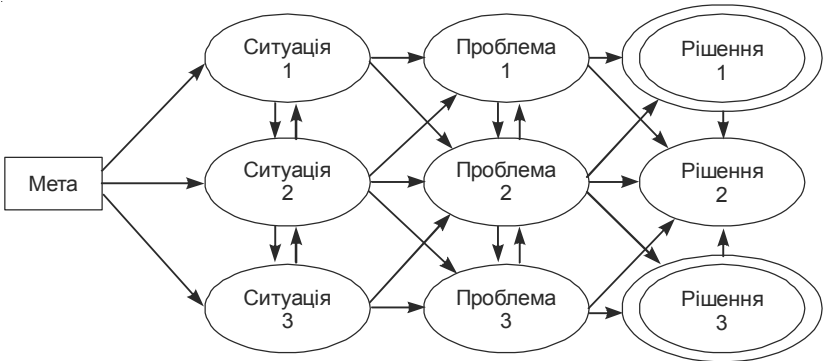
1. *Лінійний тип* процесу управління (мета, ситуація, проблема, рішення):



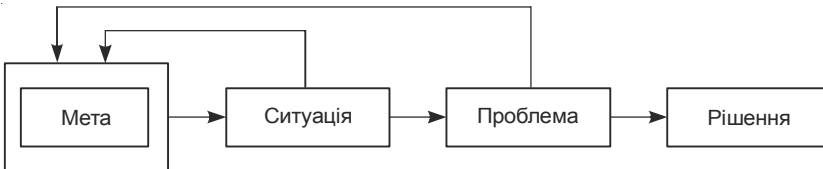
2. *Коригований тип* процесу управління:

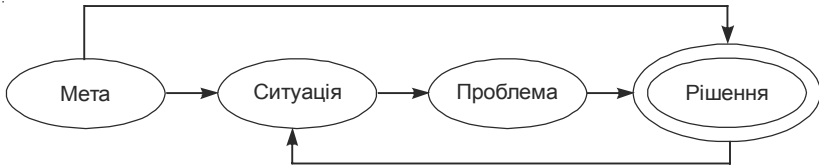


3. *Розгалужений тип* процесу управління:



4. *Ситуаційний тип* процесу управління:



5. *Пошуковий тип* процесу управління:

Типологія процесу управління будується на основі розподілу окремих операцій по етапах залежно від конкретних умов, можливостей управління, мети і ситуацій. Знання різних типів процесів управління допомагає найбільш раціонально його побудувати і тим самим домогтися підвищення якості управлінського рішення, економії часу на його розроблення, раціональної спеціалізації робіт, внесення чіткості в розроблення рішення або його знаходження в умовах недостатньої інформації.

Лінійний тип процесу управління характеризується чіткою послідовністю здійснення його етапів і використовується в разі, якщо є повна й достатня визначеність щодо мети впливу, ситуації і т.п., якщо є можливість повного здійснення кожного з етапів в межах робіт, властивих цьому етапу. Найчастіше лінійний тип процесу управління використовується в типових ситуаціях і рішеннях, що повторюються або є елементарними.

Коригований тип процесу управління характеризується необхідністю додаткового коригування кожного з етапів процесу управління після проходження наступного етапу. Цей тип використовується в тому разі, якщо існує недостатня визначеність, яку можна усунути лише після проходження наступного етапу процесу управління за допомогою коригування вже пройденого етапу.

Розгалужений тип процесу управління полягає в методологічному поділі робіт по частинах на певних етапах. Він використовується в разі, якщо відсутня можливість узагальненої оцінки ситуації та виділення головної (ключової) проблеми або прийняття єдиного рішення по даній ситуації. Тоді здійснюється багатоаспектна оцінка ситуації. При цьому по кожному аспекту допускається виділення окремої проблеми, після чого можливе або знаходження у відповідності з даними цілої серії рішень, або прийняття одного комплексного рішення, але такого, що включає знайдений спектр рішень по кожному з аспектів стану системи.

Ситуаційний тип процесу управління характеризується тим, що він виникає ніби по ситуації, яка визначає здебільшого і пошук проблеми, і розроблення рішення. Він використовується в умовах невизначеності щодо мети впливу, яка усувається після проходження наступних етапів. У цьому разі спочатку формулюється попередня мета впливу, до уточнення якої повертаються після оцінки ситуації, визначення проблеми або навіть розроблення рішення. Такий тип процесу управління не можна вважати безцільним, він все одно починається зі з'ясування мети, але тільки в загальних її контурах з подальшим її уточненням і конкретизацією. У реальних умовах бувають випадки, коли не має можливості достатньо повно і виразно сформулювати мету впливу через брак часу, або за недостатності необхідної інформації, оригінальності, нетиповості мети.

Пошуковий тип процесу управління, на відміну від попереднього типу, виходить з повної прозорості мети впливу, неможливості досить добре оцінити існуючу ситуацію щодо даної мети і, отже, сформулювати основну проблему.

Усередині організації кожен з процесів управління може бути охарактеризований зі змістовного, організаційного та технологічного боку. У кожному процесі можна виділити організаційно-адміністративні, інформаційно-кібернетичні і соціально-психологічні аспекти.

Визначення цільових стадій, функцій управління і етапів процесу прийняття рішень – це три основні способи опису процесів управління, які певною мірою доповнюють один одного, але застосовуються здебільшого в різних умовах і для вирішення різних завдань.

1.4.4. Організація процесу управління

Організаційна характеристика процесів управління передбачає:

- 1) виявлення учасників процесу і порядок їх взаємодії;
- 2) опис тимчасової послідовності перебігу процесу управління, який визначається послідовною реалізацією основних функцій управління;
- 3) визначення процедури взаємодії різних органів (ланок) управління в процесі управління.

Процес управління тісно пов'язаний зі структурою управління. Цей зв'язок полягає в їх взаємному впливі. Структура відбиває стабільні форми поділу управлінської праці, процес – послідовність виконання

різних видів управлінських дій. Опосередковано цей зв'язок виявляється в принципах, функціях, механізмі і методах менеджменту, які рівною мірою відображають і статику, і динаміку управління.

Організація процесу управління становить собою всебічне його упорядкування, визначальне чіткість, послідовність і припустимі межі здійснення. Інакше кажучи, організація процесу управління – це його доцільна побудова в часі і в просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціальній системі і завдань підвищення ефективності менеджменту. У конкретному вираженні організація процесу управління виявляється в розподілі робіт по етапах, визначенні послідовності і тимчасової протяжності їх виконання, забезпеченні тих чи інших ланок системи управління в проведенні цих робіт. Організація процесу управління повинна будуватися на основі його попереднього проектування, яке базується на глибокому та всебічному аналізі всіх умов і особливостей управління.

Проектування організації процесу управління передбачає:

- визначення логічно обгрунтованої і найбільш раціональної послідовності виконання робіт;
- встановлення необхідних процедур оформлення робіт (затвердження, погодження, обговорення та ін.);
- порядок використання часу за видами робіт;
- просторове проектування процесу управління;
- проектування зв'язків між ланками управління при спільному виконанні робіт певного виду.

Процес управління має не тільки змістовну і організаційну, а й технологічну складову.

Технологія процесу управління містить такі наступні три компоненти:

- *організація інформаційної системи.* Управлінська інформація – це сукупність відомостей про стан об'єкта і суб'єкта управління. Інформаційні процеси супроводжують весь цикл управління. Інформація, що використовується в процесі управління, класифікується за змістовною ознакою (політична, економічна, організаційна, науково-технічна і т. ін.); за джерелом виникнення (внутрішня і зовнішня); за відношенням до процесу управління (директивна і описова); за тимчасовою ознакою (минулі, поточні та майбутні події); за формою подання (цифрова, текстова і кодована); за способом фіксації (усна та задокументована);

- *документування та документообіг.* У процесі управління використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, пояснювальні і доповідні записки, доповіді, висновки, стенограми, протоколи, зведення, плани, звіти, реферати, списки. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів. У принципі, схема документованих зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та його зовнішнім зв'язкам;
- *процедури.* Розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки перспективного плану, складання річного балансу, проведення службових нарад тощо. Чітко організована технологія процесу управління представлена у вигляді наборів різних управлінських процедур.

1.4.5. Ефективність системи управління

Про реальну *ефективність системи управління* можна говорити в трьох випадках:

- 1) якщо витрати на управління скоротилися, а показники управління не змінилися або навіть покращилися;
- 2) якщо витрати на управління не змінилися, а якість управлінської діяльності покращилася;
- 3) якщо витрати на управління зросли, але більшою мірою покращилися показники якості управління.

Отже, методологія дослідження ефективності управління базується на зіставленні ефекту, тобто результату, отриманого в системі, з витратами, пов'язаними з його досягненням. Ефект управління виявляється в тому, що всі елементи системи (і керованої, і керівної підсистем, і їх складових) приведені в дію і найбільш раціонально використовуються відповідно до їх призначення, тобто, в кінцевому підсумку, це системний ефект, що відображає як якісні, та кількісні характеристики кожного елемента системи, так і принципово нову якість, що виникає в результаті системних зв'язків і відносин.

Витрати на управління складаються з управлінських витрат по всіх рівнях і ланках управління і містять: заробітну плату працівни-

ків управління з нарахуваннями на соціальне страхування та експлуатаційні витрати, пов'язані з використанням предметів і засобів управлінської праці (будівлі, техніка, засоби зв'язку та ін.) і з утриманням апарату управління (витрати на відрядження, підготовку управлінських кадрів, придбання канцелярських товарів, оргтехніки тощо).

Вимірювання ефективності управління дозволяє аналізувати та зіставляти різні варіанти систем управління, виявляти резерви їх удосконалення, стимулювати зацікавленість і підвищувати відповідальність управлінських працівників за результати професійної діяльності.

1.5. Характеристика управлінських стратегій

1.5.1. Поняття стратегії та її місце в управлінні

Поняття «стратегія» уже активно вживається в лексиконі управлінської діяльності. З погляду сучасних уявлень про управління стратегія — це не абстрактний предмет, це сильна ділова концепція плюс набір реальних дій, який здатний привести бізнес-концепцію до створення реальної конкурентної переваги.

Стратегія підприємства — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети для підприємства, проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення так, що підприємство має загальний напрям розвитку.

В управлінні стратегією є певні *особливості*:

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він завершується встановленням загальних напрямків, просування яких забезпечить розвиток і зміцнення позицій соціальної або економічної системи (країни, фірми, колективу тощо).
2. Сформульована стратегія використовується для розроблення стратегічних проектів і планів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу керівної підсистеми на певних секторах діяльності і можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегічною метою.

3. У процесі формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися дуже узагальненою неповною інформацією про різні альтернативи.
4. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.
5. У процесі відбору проектів, пов'язаних зі стратегічним управлінням, необхідно розмежовувати стратегію і орієнтир. Орієнтири становлять собою мету, яку прагне досягти керована підсистема, а стратегія – це засіб визначення мети і шляхів досягнення. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не виявиться такою, якщо орієнтири системи змінилися.
6. Стратегія і орієнтири взаємопов'язані щодо окремих моментів, так і на різних рівнях структуривання системи або організації.

Управлінська стратегія перебуває під впливом змін у навколишньому середовищі і сама може формувати ці зміни. Вона надає довгострокову дію на організацію, визначає напрями формування та розвитку потенціалу останньої з урахуванням нинішніх і майбутніх потреб, сильних і слабких її сторін.

Будь-яка стратегія повинна бути: реальною, бо її неправильне застосування призводить до зривів, які негативно позначаються на організації; етичною, тобто складатися з «правильних кроків»; внутрішньо цілісною; сумісною із середовищем; збалансованою за ресурсами; у міру ризикованою; органічно поєднувати довгострокові і короткострокові цілі.

Стратегія містить кілька елементів.

Першим елементом є система цілей, в яку входить місія, загально-організаційні і специфічні цілі.

Другий елемент стратегії – пріоритети (провідні принципи) розподілу ресурсів. Останні можуть, наприклад, у першу чергу спрямовувати на вирішення найбільш важливих для організації проблем; виділяти пропорційно до потреб, а в ідеалі в повній відповідності з ними; надавати всім підрозділам порівну, якщо ті близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід більшою мірою доцільний у переломні моменти життя організації, коли

сили потрібно концентрувати на вирішальних її напрямках. Другий і третій — у період спокійного розвитку.

Третім елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій, наприклад, оцінки роботи організації, регламентації внутрішніх відносин, виконання різних спеціальних операцій, ведення переговорів тощо.

1.5.2. Фактори, що визначають стиль управління

Основними чинниками, що визначають стилі управління в конкретних умовах, є такі:

- організація (правила і вимоги, існуючі в організації, можуть бути настільки жорсткими, що керівник не може реалізувати власний стиль управління підлеглими);
- цінності (переконання керівника ґрунтуються на цінностях чи ідеях, пов'язаних з уявленнями про те, як слід будувати взаємини з підлеглими і використовувати результати управління);
- особистий досвід (керівник може демонструвати свою схильність до того чи іншого стилю управління, тому що він успішно використовував його в минулому); випадковість (припущення керівника, прийняті ним «на віру», без урахування всіх можливих наслідків).

До основних факторів, що визначають орієнтацію на стиль управління, належать:

- соціально-політична та економічна ситуація в країні, регіоні, організації;
- загальний рівень культури, освіти, професійної підготовки робітників;
- соціально-політична орієнтація підлеглих, ступінь їх соціальної активності;
- ступінь задоволення первинних потреб;
- система життєвих цінностей та соціальна мотивація поведінки робітників;
- наявність неформальних груп та їх відповідність до цілей організації;
- ставлення підлеглих до керівника;
- технологія та ступінь структуризованості завдань.

Існує певна класифікація чинників, що впливають на вибір стилю керівництва (рис. 1.9). Чинників досить багато, усі вони взаємозалежні, доповнюють один одного, а іноді й суперечать один одному.

Останнім часом у керуванні окреслилася тенденція до орієнтації на людські відносини та демократичний стиль управління. Встановлено, що чим більше в суспільстві політичних свобод, чим вищий рівень життя, культури та освіти, тим більш ефективним є демократичний стиль управління.



Рис. 1.9. Чинники, що впливають на формування стилю керівництва

Найбільш ефективним є керування, спрямоване на індивідуальну роботу з людьми, включення їх інтересів у сферу організації, товариські відносини між керівниками та їх підлеглими.

Слід додати, що соціально-психологічна ситуація в організації постійно змінюється. Адаптація до цих змін має відбуватися шляхом коригування організаційної структури та змін стилю управління.

Ступінь участі підлеглих в управлінні доцільно вибирати з урахуванням:

- рівня компетентності робітників;
- рівня їх інформованості;
- часу, що відводиться для прийняття рішень;
- можливості компромісу між різними точками зору;
- можливості створення відповідної структури для прийняття колективних рішень.

Чинники, які впливають на формування стилів керівництва, доцільно поділити за класифікаційними ознаками, крім поділу їх на суб'єктивні та об'єктивні. Взаємодію керівника з підлеглими потрібно розглядати як динамічний процес, що впливає зі стадій розвитку колективу. Оскільки управлінець, коли здійснює керівну діяльність, досягає мети організації, то і чинники, які впливають на обрані стилі керівництва, пов'язані з реалізацією цілей організації.

1.5.3. Характеристика управлінських стратегій

Кожній організації незалежно від профілю її діяльності притаманні п'ять універсальних характеристик: цілі діяльності, персонал, влада (ієрархія), культура організації (корпоративна культура), матеріальні та фінансові ресурси. Ефективне управління цими характеристиками і визначає результативність всієї управлінської діяльності, яка завжди виражається в тих чи інших стилях керівництва.

Дослідники управління Р. Блейк і Дж. Мутон, визначаючи стиль керівництва, виходять з двох основних чинників: турбота про виробництво (орієнтація на завдання) і турбота про людей (орієнтація на людей). Із сукупності стилів керівництва вони виділили п'ять основних, які характеризуються індивідуальними властивостями поведінки керівників і підлеглих та специфічними наслідками рішень керівника, що визначаються переважною спрямованістю або на турботу про виробництво, або на турботу про людей.

Стиль 1 характеризується максимальною турботою про виробництво в поєднанні з мінімальною турботою про людей. Керівник, який обрав цей стиль, віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити.

Керівник цього стилю характеризується як педантичний професіонал, який знає заздалегідь, як досягти поставлених цілей і кого необхідно використати для досягнення результату. Суть стилю можна викласти у вигляді гасла: «Виробництво – за будь-яку ціну!». Керівник цього стилю – людина високої працездатності, він віддає стільки часу і сил, скільки потрібно для вирішення завдань, за які він несе відповідальність. Зовні він демонструє непохитну рішучість домінувати. Якщо виробничі показники високі, такий керівник приписує це собі і не намагається оцінити внесок інших. Якщо в нього достатньо повноважень, він вважає, що можна нав'язати свою волю іншим, яким би великим не був їхній опір. При цьому важливе значення для нього має зосередження повноважень у своїх руках. Керівник одержує владу над підлеглими, реалізуючи право підписувати платіжні документи, чеки, перевіряти дані про атестацію персоналу й вимагати звіту підлеглих особисто собі. У деяких випадках підлеглі чинять опір системі тотального нагляду за їхніми діями з боку керівника стилю. У подібній ситуації керівник боїться припуститися помилки, втратити управління або свій авторитет. Коли настає криза, відповідальність за невдачу покладається на колег або підлеглих. Такий керівник вважає, що він один здатний привести організацію до успіху, а всі помилки і невдачі пов'язані з діями підлеглих, яким не можна довіряти. В окремих випадках керівництво стає настільки авторитарним, а участь керівника в усіх виробничих процесах настільки абсолютною, що підлеглі починають вважати його за деспота. Якщо такий стиль керівництва поширюється на всю організацію, то в ній створюється культура стосунків типу «в'язень – наглядач». Наглядачі також є в'язнями в тому розумінні, що ними управляють зверху і при цьому вони самі керують тими, за кого вони відповідальні. Психологія людей, які працюють в такій атмосфері, характеризується відсутністю широти й доброзичливості, у ній переважають підозрілість і недовіра. Якщо підлеглі замкнені, керівник вважає за потрібне ще більше підвищити пильність і посилити контроль за їхніми діями.

Керівник цього стилю намагається уникнути конфлікту в організації, а якщо він виник, — загасити його. Нерідко він дає вказівки по кожній операції або стадії роботи, вважаючи, що тим самим знижує ймовірність непорозуміння або помилки. Це також створює враження, що керівник є єдиною людиною, яка повністю уявляє собі картину виробничого процесу. Однак, незважаючи на те що подібна система контролю і поетапних інструкцій розрахована на усунення конфліктних ситуацій, такий підхід ніколи не дозволяє їх уникнути. Якщо ж конфлікт виник, то керівник намагається, у першу чергу, нав'язати свою думку колективу, відкидаючи аргументи підлеглих як неприйнятні. Вважаючи що його посада автоматично забезпечує йому владу, він починає довільно використовувати свої права. При цьому він нерідко позбавляє підлеглих можливості говорити про речі, з якими вони не згодні. Пригнічення розглядається як могутній засіб забезпечення дисципліни виконавців і широко використовується для збереження контролю. Оскільки переконання людей рідко змінюються «з-під палки», підлеглі починають приховувати ту інформацію, яка була б корисною для забезпечення зворотного зв'язку. Пригнічення часто викликає зворотну агресивну реакцію підлеглих. Зниження темпів роботи або навмисне затягування часу виконання операцій можна вважати характерною реакцією підлеглих, які мають на меті зрив реалізації засобів, намічених керівником. Оскільки репресивні заходи, що використовує керівник, викликають у підлеглих незадоволення і намагання чинити опір, вони або починають вести «таємну» боротьбу, або пасивно виконують свої обов'язки. У такому разі, керівник цього стилю послаблює в підлеглих почуття впевненості у своїх силах шляхом применшення їхніх заслуг і психологічного тиску або шляхом використання погроз і покарань.

Керівник пригнічує ініціативу інших. Те, що іноді підлеглі легко погоджуються з такою поведінкою керівника, пов'язане з тим, що деякі робітники надають перевагу тому, щоб ними керували. Вони хочуть одержувати чіткі рекомендації. Ці люди впродовж тривалого часу працюють, вважаючи, що їхній обов'язок — дотримуватися вказівок зверху, і не уявляють, як можна поводитися самостійно або приймати власні рішення на робочому місці. Вони сприймають вказівки про те, що і як робити, як щось звичайне. У певному розумінні їх можна назвати старими служачками, які готові виконувати будь-яку команду і нічого більше.

Щоб одержати необхідну інформацію про організацію, керівник звичайно ставить прямі запитання. Він охоче збирає дані про кількісні параметри, показники, про відповідність процесів технологічним характеристикам і практично не реагує на думки, емоції, ідеї та рекомендації. Він залишає право оцінювати й інтерпретувати інформацію тільки за собою. Тим самим він позбавляє інших можливості викладати свої міркування, які б примушували керівника визнати правоту підлеглого, що може призвести до послаблення власного авторитету. Ставлячи запитання підлеглим, керівник цього стилю не розуміє справжньої причини їх відчуженості, не надає серйозного значення почуттям і настрою оточуючих. Подібний підхід дозволяє одержувати важливу інформацію, але в той самий час позбавляє підлеглих почуття власної захищеності. Керівник часто намагається отримати такі дані, які стосуються кризових ситуацій, помилок або невдач підлеглих з тим, щоб виявити недоліки або покласти відповідальність на конкретного виконавця. Іноді такий підхід не дозволяє одержати правдиву інформацію.

Керівнику часто все вбачається в чорно-білому світі. Він надає перевагу безапеляційним твердженням, в яких присутні слова «все», «ніколи», «неможливо», «кожний» тощо. Його позиція не залишає місця для аргументації. Керівник такого стилю ніколи не викладає свої міркування так, щоб можна було піддати їх сумніву або почати дискусію. Він ніколи не слухає доказів, тому що він не намагається їх розуміти. Він нерідко перериває інших і починає викладати свою точку зору. Якщо хтось із підлеглих звертається до керівника з конструктивною пропозицією, вона майже завжди буває відхиленою.

Керівник цього стилю впевнений у тому, що він володіє знаннями, досвідом і повноваженнями, необхідними для прийняття рішення. Тому він виключає можливість участі інших в прийнятті рішень і вважає, що підлеглі мають лише виконувати їх. Він часто повторює: «На консультації немає часу». Такий керівник створює враження прямолінійної і «важкої на руку» людини. Прийнявши рішення, він ніколи його не переглядає, впертість у захисті помилкового рішення призводить до блокування каналів вхідної інформації і відчуження працівників, які перестають повідомляти факти й інформацію, що суперечать цьому рішення. В уявленні керівника колективна праця полягає лише у виконанні виробничих завдань у повному обсязі. Кожний виконавець має звітувати за виконану роботу. Якщо вона виконана успішно, то це наслідок взаємодії типу «молот – ковадло».

За таких умов може виникнути суперечність, коли керівник підрозділу вважає, що в нього склався чудовий колектив виконавців, де кожний займає певне місце. Підлеглі при цьому вважають, що про колектив узагалі не може бути й мови, тому що кожний працівник одержує точні інструкції для роботи і все побудовано так, що координація здійснюється через керівника і пряма взаємодія між підлеглими відсутня. При цьому вони є не чим іншим, як «гвинтиками».

У короткостроковому плані орієнтованість на цей стиль може дати сприятливі результати з погляду підвищення продуктивності роботи членів організації, особливо порівняно з іншими стилями управління, для яких притаманний низький рівень турботи про виробництво. Жорсткий контроль за діями робітників спонукає їх досягти певних результатів через відсутність вибору. Однак у довгостроковому плані керівник створює підґрунтя власних проблем у майбутньому.

Деякі працівники підкоряються розпорядженням начальства тому, що виконувати команди простіше, ніж опиратися їм. Якщо від працівників вимагають лише покори, вони втрачають інтерес до самої роботи. Врешті-решт увага зосереджується на власних думках або вони починають обговорювати проблеми спорту, політики чи погоди. Незадоволений підлеглий може всіляко демонструвати свою лояльність керівництву, але при цьому він буде намагатися ще більше помститися йому, свідомо використовуючи зупинки обладнання, роблячи свідомі помилки, неправильно розуміючи розпорядження. Інша поширена реакція пов'язана зі справедливим обуренням і готовністю повстати проти системи дегуманізації особи й зведення її положення до гвинтика. Звичайно, про відкриту ворожість підлеглому не може бути й мови, але антагонізм набирає форми роздратування і навіть активного обурення. Подібні почуття виявляються в тому, що працівник постійно шукає приводу для скарги, він огризається та іронізує з кожного приводу. Що сильніші його роздратування і розчарування, то вірогідніше те, що він буде шукати будь-які засоби, як легальні, так і нелегальні, щоб постояти за себе. Вища форма неприйняття діючих в організації порядків полягає в зміні місця роботи, що може пояснювати високу плинність кадрів в керованих організаціях.

Деякі вважають, що керівництво в такому стилі прийнятне лише в кризових ситуаціях. Однак дослідження ставлять під сумнів таку позицію. Так, під кризовою розуміється проблема, для вирішення якої відсутні готові засоби і час дуже обмежений. Цей стиль у своїй основі

виключає можливість появи кризи і тому не передбачає планування на цей випадок. Керівник може і не підозрювати про те, що тенденція брати все на себе, характерна для цього стилю, у кризовій ситуації позбавляє його можливості одержати потрібну інформацію від тих, хто нею володіє.

На завершення можна сформулювати слова і вислови, які характеризують поведінку керівника, який дотримується цього стилю: тримає під контролем; відсікає людей від участі у справах; приймає рішення і доводить його до підлеглих; його рішення не підлягають обговоренню; вимогливий; розраховує на покору; вишукує недоліки; ставить питання так, що в дискусії або конфлікті він повинен бути переможцем; змушує працювати; має відповіді на всі випадки життя; виявляє нетерпіння; переважно ставить запитання підлеглим у різкій формі; тримає підлеглих на відстані; намагається пригнічувати інших; володіє пробивною силою; довго не розмірковуючи, знаходить винних у помилках; сприймає дійсність у чорно-білому світлі; впертий; полюбляє роль наглядчака; говорить підлеглим, що робити, але не пояснює, чому саме так.

Стиль 2 характеризується мінімальною турботою про виробництво в поєднанні з максимальною турботою про людей. Основна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, нехай навіть і за рахунок виробничих показників.

На виробництві створюються всі умови для задоволення власних і суспільних потреб працівників. Якщо їх задоволення ставиться під загрозу через будь-які виробничі проблеми, страждає виробництво. Керівник цього стилю намагається домогтися схвалення і підтримки з боку підлеглих. Звідси й намагання керівника мати імідж приємного, доброго, співчутливого, готового допомогти. Негативним боком мотивації цього стилю є страх перед несхваленням з боку колективу, страх бути непотрібним працівникам. Тому керівник намагається уникати конфліктів з підлеглими. Якщо стиль поширюється на всю організацію, у ній створюється атмосфера, характерна для замиського клубу. Люди починають працювати з прохолодою, і кожний вибирає собі приємних напарників. При цьому будуть накопичуватися невирішені проблеми, а ефективність виробництва знизиться.

Конфлікти не схвалюються, тому що вони порушують гармонію в колективі. Керівник вважає для себе зручним дотримуватися помірної лінії, тобто не обирати безкомпромісну позицію і погоджуватися з поглядами оточуючих. Гармонія підтримується завдяки нефор-

мальнимх відносинам, щиромц інтересу до навчання дітей співпрацівників у школі, намаганню дізнатися про те, як проводили відпустку колеги, компліментів тощо. Такі стосунки створюють у працівників почуття згуртованості й умови для позбавлення від незадоволеного підлеглого, який міг би негативно вплинути на загальну атмосферу благополуччя. Завдяки такому підходу можна розраховувати на те, що люди будуть виконувати трудові й нудні види робіт, якщо їх попросить керівник. Невимушені бесіди керівника з підлеглими допомагають йому формувати уявлення про моральний стан цих людей і звертати увагу на працівників, які почуваються в колективі самотньо. Посмішка, дружнє слово, поплескування по плечу роблять життя в колективі більш приємним, а роботу не такою важкою. Це створює дух колективізму, атмосферу теплоти і захищеності працівників. Однак при цьому стримуються розбіжності в думках і затушовується правда, це може створити умови для непередбаченої кризи.

Часто керівник застосовує тиск, пов'язаний з необхідністю досягнення вигідних цілей. Тиск на підлеглих викликає в них стан розгубленості, що рідко забезпечує бажаний результат. Один із способів виходу з подібної ситуації полягає в тому, щоб заново сформулювати виробничі умови і ненав'язливо використати всі засоби переконання для того, щоб спонукати підлеглих розпочати роботу. Ввічливість і лестощі змушують підлеглих рухатися в потрібному напрямку. Те, що в інших умовах могло видатися грізним наказом, тепер перетворилося на ввічливе прохання, виконання якого стало приємним обов'язком. Якщо проблему неможливо зняти і вона підлягає вирішенню, навіть незважаючи на можливе незадоволення підлеглих, керівник може сформулювати її по частинах. Подання проблеми підлеглим в усій її складності може призвести до вибуху. Крім того, неминучі незручності, з якими буде пов'язане виконання завдання, будуть здаватися підлеглим не такими неприємними, якщо формулювання проблеми буде супроводжуватися прикрашенням якихось її аспектів.

Керівник цього стилю завжди готовий прийти на допомогу іншим, і більшість його рішень сприймається, виходячи з цього мотиву. Такий керівник швидко відгукується на ініціативні дії оточуючих, намагаючись взяти участь у них з метою здобуття авторитету. Тому більшість керівників цієї категорії створює враження активних і винахідливих людей. Проте подібний підхід не можна вважати ознакою ініціативи, тому що керівник у цьому разі перетворюється на того, кого ведуть, тобто він стає звичайним «проштовхувачем».

Прийняття рішень може бути джерелом внутрішнього задоволення для керівника, якщо він знає, що вони будуть затвержені і прийняті. Керівник розглядає прийняття рішень як можливість розвитку в підлеглих почуття причетності до справ організації. При цьому широко впроваджується делегування прав та повноважень. Прийняття рішень є серйозною проблемою, якщо цього вимагає вище керівництво. Адже для збереження нормальних відносин із керівництвом, його розпорядження необхідно виконувати. Керівник при цьому звичайно повідомляє підлеглим, що рішення прийнято нагорі і вибору немає.

Такий керівник часто зустрічається з підлеглими і запрошує їх до себе. Двері його кабінету завжди відчинені. Відсутність працівників на роботі сприймається ним спокійно. Для виконання виробничих завдань часто використовуються понаднормові роботи. Таке слабе керівництво знижує продуктивність праці і призводить до зменшення обсягів прибутку.

Працівники деяких категорій не знаходять морального задоволення від роботи в колективі, керованому в цьому стилі. До них належать ті, хто полюбає так звану проблемно-орієнтовану діяльність.

Відсутність цікавих проблем викликає в них почуття нудьги або навіть, незважаючи на високі заробітки, вони відчують, що час марнується і від них практично нічого не залежить. Вони починають виявляти незадоволення практикою керівництва і з презирством ставляться до цілей організації.

Слова і вирази, що характеризують керівника цього стилю: приємний у спілкуванні; уважний; уникає негативних моментів; поважливий; уникає розбіжності думок; не може відмовити; щедрий на похвалу і компліменти; готовий допомогти; занадто довіряє підлеглим; відчуває муки сумління за найменшою підставою; полюбає говорити приємні і глибокодумні речі; чутливий, уразливий; полюбає співчувати і втішати; прагне до гармонії людських відносин; не докоряє; м'якотілий; перш ніж викласти свою думку, вислуховує інших; уникає викладати спірні думки; йде на поступки, щоб заслужити схвалення.

Стиль 3 характеризується як мінімальною турботою про людей, так і мінімальною турботою про виробництво. Керівник цього стилю вживає мінімальні зусилля, необхідні для того, щоб зберегти своє місце в організації.

Керівник не відчуває суперечностей між вимогами виробничої діяльності і потребами робітників, оскільки обом цим факторам він

не надає великого значення. Зберігаючи так чи інакше свою присутність в організації, одночасно знаходячись за її межами, керівник мало очікує від своєї роботи і мало одержує за свою працю.

Керівник цього стилю намагається виконувати необхідний мінімум, іноді дещо більше мінімуму, якщо це забезпечує зміцнення його становища, але практично не робить внеску в добробут організації. Такий керівник завжди намагається залишатися непомітним і не привертати загальної уваги. Він уникає участі в конфліктних ситуаціях, ніколи не має ворогів і перед ним не стоїть загроза звільнення. Роблячи вигляд, що заклопотаний діловими проблемами, він тримає оточуючих на деякій відстані і зберігає позицію стороннього спостерігача. Збереження такої малопродуктивної і непримітної присутності в організації не викликає невдоволення з боку оточуючих, тому що керівник лише номінально обіймає свою керівну посаду. Він живе в організації, не залишаючи в ній своїх слідів.

При виникненні конфлікту він зберігає нейтралітет, дає можливість іншим робити вибір, займає позицію «і нашим, і вашим» або ухиляється від розв'язання проблеми.

Керівник цього стилю апатичний, і від нього важко очікувати нових ідей або пропозицій. Стратегія його поведінки полягає в тому, щоб не ставити перепон природному перебігу подій. Будь-які його дії мають пасивний характер — тільки щоб його помітили. Якщо його про щось запитують, він або делегує свої повноваження, або намагається ухилитися від вирішення питання.

Що стосується вміння працювати з інформацією, то девіз такого керівника: «Чим менше знаєш, тим краще. Можна завжди послатися на те, що мене не поінформували». Він надає перевагу тому, щоб бути осторонь, не ставати на будь-чий бік. Узагалі, керівник у цьому разі дуже рідко буває поінформований настільки, щоб бути здатним дати чіткі і повні відповіді на поставлені запитання. Якщо виникає необхідність вирішення будь-якого невідкладного завдання, то дії керівника, скоріше за все, матимуть поверховий характер, що пояснюється його неглибоким знанням з усіх питань.

Керівник тут байдужий, пасивний і уникає давати оцінки з різних приводів. У деяких випадках керівник може викласти свої переконання у формі, яка не зобов'язує його дотримуватися чіткої позиції. При цьому він, наприклад, може вживати такі вирази, як «непогана ідея», «у цьому щось є» тощо, які досить багатозначні, щоб скласти враження схвального ставлення до позиції іншої людини.

Водночас подібні висловлювання дають підстави керівнику надалі заявляти щось подібне до такого: «Я не говорив, що мені це дійсно сподобалося» або «Я не стверджував, що це була розумна ідея».

Виразом «Я тут нічого не вирішую, я тільки працюю» керівник свідомо наголошує, що він ухиляється від відповідальності за прийняття рішень. Він часто вдається до тактики очікування, коли від нього вимагається прийняття рішення. Для нього ідеальний варіант — це залишити все, як є. Іноді, делегуючи свої повноваження підлеглим, такий керівник самоусувається від керівництва. При цьому в нього завжди напоготові такий вислів: «Постановка завдань перед підлеглими стимулює їхнє професійне зростання». Слід сказати, що такий підхід може давати блискучі результати, якщо підлеглим ставляться нескладні завдання або якщо працівники відзначаються високою компетентністю.

Для того, хто віддає перевагу цьому стилю, стає характерною звичка пояснювати низьку продуктивність праці посиленням на об'єктивні обставини або помилки виконавців. Якщо стиль пронизує всю культуру організації, буде виявлятися домінуюча тенденція зниження всіх показників роботи. При цьому, якщо не вживаються відповідні заходи, у довгостроковій перспективі діяльність організації приречена на провал.

Основні вирази, що описують ознаки поведінки керівника: апатичний; займає позицію стороннього спостерігача; знімає з себе відповідальність; не надає значення зворотному зв'язку з підлеглими; перекладає на чужі плечі; легко поступається; непомітний та індіферентний; намагається триматися в тіні; дає можливість подіям розвиватися природним шляхом; уникає нововведень, які мають бути впроваджені; уникає відповідальності; зберігає нейтралітет, байдужий; не робить реального внеску; тягне час; покірний; тримається подалі від лінії вогню; рідко викладає свою думку за власною ініціативою; чекає, щоб інші почали діяти; легко відступає.

Стиль 4 відповідає теорії «золотої середини», або системі управлінських припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль управління орієнтований на збереження статус-кво, або існуючого становища.

При такому керівництві середній ступінь турботи про виробництво поєднується з середнім ступенем турботи про людей. При цьому стабільні успіхи досягаються завдяки розумним компромісам і бажанню керівника поступитися деякими перевагами задля одержан-

ня якихось інших. Природним результатом такого підходу є те, що керівник не намагається вдосконалити виробничі показники або піклування про людей, а ставить за мету встановлення рівноваги між ними. Керівник прагне до успіху всередині системи, щоб бути в ній і посідати гарне положення. Популярність керівника забезпечується складом якостей, які котируються на ринку управлінської праці (відповідний стиль одягу, теми розмов, здатність слідкувати за новітніми досягненнями в теорії та практиці керівництва, володіння професійним жаргоном у своїй галузі тощо). Щоб скласти приємне враження в оточуючих і привернути їх до себе, керівник намагається бути цікавим співрозмовником, товариським, відкритим. Він легко спілкується з людьми; з ним приємно мати справу. Керівник, який прагне бути в центрі уваги, схильний вирішувати питання поверхово і виходити при цьому з дій інших. Домінуючі в організації думки і погляди стають частиною його світогляду. Усе, що відкидається іншими, відкидається і ним. Він схильний сприймати традиції, прецеденти й існуючу в організації практику тому, що так прийнято на фірмі. Керівники мають схильність ототожнювати себе з владою і багатством або з їх носіями та намагаються здобути собі авторитет шляхом спілкування з ними.

Негативна мотивація керівників такого стилю полягає в тому, щоб залишитися в загальному руслі або не стати об'єктом глузувань. Якщо керівник з подібною орієнтацією зазнає невдачі або відчуває свою непопулярність, ізольованість від інших, то він може відчувати широку гаму почуттів — від розгубленості до сорому. Випадення із загального ритму призводить до остракізму, втрати дружби, ставить під загрозу авторитет керівника в групі і, нарешті, є причиною неспокою.

Для запобігання конфліктів керівник може спиратися на попередній досвід, протокол організації, правила або ухилитися від зрозумілої для всіх позиції. У разі якщо можна використати прецеденти з історії організації, керівник власних рішень не приймає, а посиляється на те, що було в минулому. Протокол і правила дипломатії використовуються в організації для запобігання конфліктних ситуацій, оскільки вони регламентують відносини між працівниками відповідно до раніше встановлених норм. При цьому можливість самовиявлення і спонтанної поведінки керівника значною мірою обмежується кодексом поведінки в організації, де головна увага приділяється збереженню ієрархії, статусу і старшинства. Крім того, правила допомагають послабити гостроту діючих конфліктів і привернути увагу

керівника до інакомислячих, які можуть протидіяти, якщо керівник буде їм робити зауваження. Керівник може вивішувати перелік правил на дошці для оголошень. Це може чинити тиск з боку колег на працівника-порушника правил, щоб «поставити» його на місце. Недоліком є те, що правила створюють умови для бюрократичного правління. Як тільки правила визначені, упродовж якогось часу вони живуть власним життям і їх надмірне поширення в житті організації починає стримувати ініціативу, яка є важливою для досягнення цілей організації.

При виникненні конфлікту керівник цього стилю не йде на нього в лобову атаку, а надає перевагу відступу і очікуванню зменшення напруженості в даній ситуації. При цьому він іде на компроміс, примирює конфліктуючі сторони, допускає розподіл відповідальності. Компроміс полягає в тому, що необхідно вибрати одну пропозицію, віддаючи перевагу іншим. У такому разі керівник намагається визначити спільні частини з усіх запропонованих рішень і вийти з половинчастим рішенням. Цей метод не зовсім досконалий, але він може виявитися прийнятним для багатьох. У разі продовження конфлікту між двома підлеглими, керівник може поговорити окремо з кожним, щоб виявити спільні основи примирення. Проте, на жаль, підлеглі рідко прагнуть до порозуміння. Тому, якщо неможливий компроміс, керівник може використати фізичне роз'єднання супротивників. Цього можна досягти, запропонувавши працівникам поставити їхні робочі столи в різних кутках приміщення, якщо дозволяє площа. Інший спосіб роз'єднання працівників – це перевести їх на інше місце роботи, що дозволяє послабити напруження в колективі, але не усуває причин конфлікту. Якщо керівник не вміє розв'язати конфлікт, він може керуватися постулатом «ми згодні з суперечностями», коли хтось висловлює позицію, неприйнятну для інших. Розподіл відповідальності полягає, наприклад, у тому, що виробничі показники віддаються на відповідальність виробничого персоналу, а якісні показники – на відповідальність інспекторів. Таким чином, знімається напруження між двома аспектами виробництва.

Для характеристики суті поведінки керівника такого стилю можна використати такі слова і вирази: пристосовується; обережний; йде на компроміс; погоджується з іншими; уникає відкритих зіткнень (не піднімає «рукавичку»); спритний; надає перевагу обхідним шляхам; надає перевагу випробуваним методам і спирається на прецеденти; часто використовує переговори і посередництво; надає перевагу ней-

тральній позиції; не робить нічого, чого не робили його попередники; поєднує критику з компліментами; намагається спустити на гальмах всі розбіжності; завжди на боці більшості; «забалакує» серйозні питання; відмовляється від своїх переконань в інтересах справи; перестраховується; базікало; очікує реакції інших.

Стиль 5 поєднує турботу про виробництво і турботу про людей. Цей стиль управління створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною особливістю якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників.

Такий стиль керівництва передбачає необхідний зв'язок між потребами організації в досягненні цілей і потребами працівників у повноцінній і добре винагороджуваній роботі. Атмосфера довіри до працівника поширюється на всю організацію, надихає працівників на досягнення успіхів, сприяє проявам ентузіазму, ініціативи, розкутості і щирості. Власний внесок кожного зі щирим бажанням допомогти колегам, розкрити всі свої здібності є основою творчої участі в роботі і згуртованості роботи колективу. При цьому створюються умови, за яких досягнення цілей організації стає метою кожного працівника.

Професійні вміння та навички дозволяють керівнику створювати суперечності та розбіжності, які забезпечують оптимальне розв'язання проблем, не призводячи до ворожості. При цьому для попередження конфлікту забезпечується максимально рання участь працівників у вирішенні проблем, обмін думками з основних позицій і перспектив, повне розкриття всієї інформації в межах однотипної роботи, використання чітких висловлювань, розроблення критеріїв.

При виникненні конфлікту увага опонентів фокусується на розбіжностях з таким розрахунком, щоб вони могли бути зрозумілими і відхиленими в результаті взаєморозуміння. У такому разі немає переважаючого переконання в тому, що обов'язково має перемогти якась одна думка, хоча на практиці саме так і відбудеться, якщо одна зі сторін дійде висновку про достатні причини прийняти її. Разом з тим можливий варіант, за якого жодна з позицій не стане вирішальною. При цьому може бути відпрацьована третя позиція, що поєднує властивості попередніх, але має ще й власні елементи і якості, завдяки чому вона стає більш прийнятною порівняно з будь-якою з тих, що обговорювалися раніше. Можливо також, що буде знайдене нове оригінальне рішення. Такий спосіб контрастного порівняння передбачає

взаємну довіру між всіма, хто прагне до вирішення конфлікту. Довіра базується на добрій волі, добрих намірах і повазі до всіх, у тому числі до опонентів. У даному разі відсутнє намагання взяти гору над опонентом, а головна мета дискусії — знаходження оптимального рішення. При цьому знаходять відповідь не на запитання «Хто має рацію?», а на запитання «Як правильно?».

Багато конфліктів виникають тому, що одна людина не знає потреб, звичок та очікувань іншої людини. Люди можуть запобігти багатьом конфліктам, якщо не будуть робити таємниці зі своїх потреб.

Якщо сторони конфлікту дуже глибоко зав'язли у своїх суперечностях, то це може призвести до втрати здатності об'єктивно оцінити своє становище. У такому разі необхідна участь нейтральної сторони, реакція якої служила б засобом об'єктивного аналізу ситуації. У ролі «нейтрала» може бути інший керівник, консультант або незалежний штатний працівник.

Якщо конфлікт все-таки зберігається, необхідно використати запасний стиль керівництва. За відсутності згоди і в разі завдання надзвичайної важливості єдиним рішенням керівника буде відставка.

Слова і вирази, що описують поведінку керівника даного стилю: щирий і прямий; упевнений у своїх силах; рішучий; здатний приймати рішення; працездатний; шукає факти; зосереджує увагу на конкретних проблемах; послідовний; відкрито ставить питання; впевнений у можливості виконання роботи; дотримується високих стандартів; знаходить першопричину; прагне до нововведень; має відкритий характер; позитивний; чітко визначає пріоритети; здатний до аналізу; ставить високі цілі; говорить те, що думає; не скутий; має високий професійний рівень; заохочує активну участь працівників у справах компанії; неогоїстичний.

Більшість керівників володіють будь-яким основним, а також одним або кількома запасними стилями управління. Запасний стиль керівника проявляється в разі, якщо неможливо застосувати основний (наприклад, через тиск, виникнення конфлікту і т. п.). Важливо пам'ятати, що використовувані керівниками стилі управління можуть мати комплексний характер. Основний, або характерний, стиль роботи керівника має ключове значення з погляду розуміння особливостей його управлінської діяльності. Для повного ж її розуміння необхідно проаналізувати поведінку керівника протягом певного часу, у різних ситуаціях. Одні керівники часто варіюють основний і запасний підходи, інші роблять це рідше. При цьому будь-який стиль

управління може бути як запасний стосовно іншого. Унікальність роботи керівника обумовлюється різноманіттям поєднань основних і запасних стилів керівництва, що вказує на певну ситуативність стилів управління.

1.6. Стили управління

1.6.1. Поняття стилю управління

Різні способи реалізації повноважень керівника в інтересах забезпечення діяльності організації виявляються в різних стилях соціального управління.

Під стилем керівництва в соціальній психології розуміється типова для лідера система прийомів впливу на підлеглих. На соціологічному рівні, тобто рівні вивчення суспільства і його підструктур, стиль менеджменту знаходить відображення в тих чи інших формах соціального управління залежно від переслідуваних керівництвом цілей і цінностей.

Отже, *стиль управління* — це звична манера поведінки керівника по відношенню до своїх підлеглих, щоб вплинути на них чи спонукати до дії (виконання завдань).

Стиль керівництва визначає систему методів, прийомів, зразків поведінки, за допомогою яких лідер організовує міжособистісні стосунки в колективі і впливає на підлеглих для вирішення поставлених завдань.

На формування стилю значною мірою впливають характер функцій організації, статевовікова структура колективу і т.п. Не можна також не брати до уваги характер сформованих у ньому формальних і неформальних відносин, його традицій та ціннісних орієнтацій.

Найкращого стилю керівництва не існує. У кожному конкретному випадку стиль керівництва визначають такі чинники:

- 1) здібності та особисті якості керівника;
- 2) здібності та особисті якості підлеглих;
- 3) виробничі умови (заводський цех, збутова організація і т. ін.);
- 4) стиль керівництва безпосереднього начальника (дуже часто менеджер управляє підлеглими так, як ним управляє його начальник);
- 5) традиції та принципи управління, які склалися в організації.

Крім наведених, на стиль керівництва впливають ще чотири додаткові чинники.

Перший чинник полягає в тому, що успішність діяльності керівника оцінюється за її результатами за досить великий проміжок часу, тобто діяльність керівника оцінюється не за результатами одного дня роботи його підлеглих, а за досягненнями в повсякденній праці за рік і більше.

Другий чинник, на який має зважати керівник, формуючи свій стиль керівництва, – стабільність і гнучкість. Ніщо так не підриває моральний клімат у колективі, як нерозуміння підлеглими стилю керівництва свого начальника: одного дня він поводить як жорсткий автократ, наступного вимагає, щоб підлеглі брали участь у підготовці рішень. Кваліфікований менеджер використовує той стиль керівництва, який для нього є найзручнішим, і лише інколи відходить від нього в разі гострої потреби. Такий керівник розуміє, що короточасна зміна стилю керівництва з переорієнтацією на інтереси працівників, як правило, сприймається ними, тоді як перехід до керівництва, орієнтованого виключно на виробничі проблеми організації, не викликає схвалення.

Третій чинник – усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість, а вплив рішень на їхні інтереси. Працівника електростанції менше цікавить рішення про переведення електростанції з мазуту на газ, ніж питання про перенесення його робочих змін. Гарний керівник завжди намагається залучити працівників до підготовки рішень, які безпосередньо зачіпають їхні інтереси.

Четвертий чинник – урахування під час вибору стилю керівництва його орієнтації. Критерії щодо того, на що слід орієнтуватися, приймаючи рішення, чи на виконання виробничих завдань, чи на інтереси підлеглих, використали Р. Блейк та Дж. Моутон.

Отже, можна виділити п'ять основних стилів керівництва:

1. **Убогість управління.** Керівник докладає стільки своїх зусиль та уваги до підлеглих для досягнення цілей організації, щоб його не звільнили з роботи.
2. **Будинок відпочинку.** Керівник зосереджений на добрих, дружніх людських стосунках, але мало приділяє уваги ефективності виконання виробничих завдань.
3. **Жорстка автократія.** Керівник приділяє максимум уваги ефективності виконання виробничих завдань, але мало звертає уваги на морально-психологічний клімат у середовищі підлеглих.

4. *Організація.* Керівник досягає допустимої якості виконання завдань, відшукуючи баланс ефективності та гарного морального настрою.
5. *Команда.* Завдяки посиленій увазі до підлеглих та до ефективності керівник досягає свідомого прагнення підлеглих до досягнення цілей організації, що забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність. Цей стиль найкращий, але його використання потребує високої культури управління в організації.

1.6.2. Характеристики керівника

Керівник на всіх рівнях системи управління організацією є провідною особою, оскільки саме він визначає цілеспрямованість роботи колективу, підбір кадрів, психологічний клімат та інші аспекти діяльності підприємства.

Керівництво – здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації. Управління діяльністю груп і колективів здійснюється у формі керівництва та лідерства. Ці дві форми управління мають певну схожість.

Центральний вплив на стиль керівництва надають індивідуальні характеристики керівника:

- 1) фізіологічні (вік, здоров'я, стать);
- 2) психологічні (емоційність, сміливість, владність, завзятість, співчутливість, харизма);
- 3) інтелектуальні (освіченість, інноваційність, гнучкість мислення, знання справи, проникливість);
- 4) ділові (підприємливість, ораторські здібності, чесність, відповідальність, працездатність, тактовність, впевненість).

У психологічному аспекті якості керівника залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від страху несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Найчастіше визначають такі *обов'язкові для управління якості*:

- компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні);

- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність, здатність установлювати контакти;
- увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості і риси керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Незважаючи на те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема етнічного.

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну або юридичну освіту.

Здібності керівника. Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно зі спостереженнями американських дослідників, найефективнішими виявилися ті керівники, які мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто навчається на «відмінно», стають гарними керівниками. Аналізуючи подібні особливості, науковці стверджували, що немає підстав вважати роботу практичного розуму більш простою й елементарною, ніж роботу теоретичного розуму.

Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі,

креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує всього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тим більше що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як «психологічний вік людини», характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціально детерміновану властивість індивіда.

Психологи вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості керівника. Досвід вони розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, вміння і звички; управлінські здібності як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності і які не можна звести до знань, умінь та навичок керівника; якості керівника – як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності. На їх погляд, у теорії й практиці управління часто якості й здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності.

1.6.3. Основні види стилів управління

Стиль керівництва зумовлюється особливостями організації та її підрозділів, існуючим в них порядком ведення справ, позиціями вищого керівництва, переважаючою системою цінностей і типом культури, випадковими факторами. Стилi керівництва можуть змінювати один одного, наприклад, залежно від зовнішньої ситуації, пов'язаної з циклічністю економічних процесів. Поперемінне використання двох стилів отримало в зарубіжному менеджменті назву «метод двох капелюхів».

Значна увага дослідженню стилів керівництва була приділена в працях Р. Лайкерта, який запропонував континуум стилів керівництва. Його крайніми позиціями є керівництво, зосереджене на роботі, і керівництво, зосереджене на людині, між ними розташовані всі інші типи лідерської поведінки.

Згідно з теорією Лайкерта, розрізняють чотири стилі управління:

1. **Експлуататорсько-авторитарний**: керівник має чіткі характеристики автократа, не довіряє підлеглим, рідко залучає їх до прийняття рішень, а завдання формує сам. Основний стимул – страх і загроза покарання, винагороди випадкові, взаємодія будується на взаємній недовірі. Формальна і неформальна організація знаходяться в протиборстві.
2. **Патерналістськи-авторитарний**: керівник прихильно дозволяє підлеглим брати обмежену участь у прийнятті рішень. Винагорода дійсна, а покарання – потенційне. І те, і інше використовується для мотивації працівників. Неформальна організація почасти протистоїть формальній структурі.
3. **Консультативний**: керівник приймає стратегічні рішення і, проявляючи довіру, тактичні рішення делегує підлеглим. Обмежене залучення працівників у процес прийняття рішень використовується для мотивації. Неформальна організація не збігається з формальною структурою лише частково.
4. **Демократичний стиль** керівництва характеризується повною довірою, заснований на широкому залученні персоналу до управління організацією. Процес прийняття рішень зосереджений по всіх рівнях, хоча й інтегрований. Потік комунікацій йде не тільки по вертикалі, а й по горизонталі. Формальна і неформальна організації взаємодіють конструктивно.

Однією з найбільш поширених теорій лідерства є теорія К. Левіна. Вона виділяє три стилі лідерства:

1. **Авторитарний стиль лідерства** – характеризується жорсткістю, вимогливістю, єдиноначальністю, домінуванням владних функцій, жорстким контролем і дисципліною, орієнтацією на результати, ігноруванням соціально-психологічних факторів.
2. **Демократичний стиль лідерства** – спирається на колегіальність, довіру, інформування підлеглих, ініціативу, творчість, самодисципліну, свідомість, відповідальність, заохочення, гласність, орієнтацію не тільки на результати, а й на способи їх досягнення.
3. **Ліберальний стиль лідерства** – відрізняється низькою вимогливістю, потуранням, відсутністю дисципліни і вимогливості, пасивністю керівника та втратою контролю над підлеглими, наданням їм повної свободи дій.

Кращий стиль той, який забезпечує гарні результати при досягненні поставлених цілей і відповідає панівним у соціальній спільності цінностей. З усіх можливих на перший план виходять авторитарний і ліберальний стилі керівництва. При авторитарному стилі рішення приймаються однією особою, а розпорядження надходять у вигляді наказів, які не обговорюються і сумнівам не піддаються.

Застосовуючи його, керівник надає перевагу офіційному характеру відносин, дотримується між собою і підлеглими дистанції, яку ті не мають права порушити. Незалежно від особистих якостей (доброчливості, такту тощо) він здійснюватиме відносно співробітників жорстку лінію, нав'язувати їм свої рішення.

Авторитарний стиль має такі форми:

- *патріархальний* (усі «члени сім'ї» зобов'язані коритися «батькові-керівнику», а він вважає підлеглих «недорослими» до прийняття рішень. Це його «діти», про яких він, однак, повинен піклуватися);
- *харизматичний* (за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, тому він може зажадати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них піклуватися);
- *автократичний* (керівництво здійснюється апаратом управління через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), але залишаються підпорядкованими йому);
- *бюрократичний* (свавілля вищої сили виключається, домінує деперсоніфікація, керівники всіх рівнів займають свої місця в структурі інстанцій і мають право на дотримання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі – предметна компетентність).

Авторитарний стиль керівництва більш за все характерний для харизматичних творчих особистостей. Його застосування збільшує особисту владу керівника і можливість його впливу на підлеглих, забезпечує максимальну продуктивність, але не формує внутрішньої зацікавленості виконавців, бо зайві дисциплінарні заходи викликають у людині страх і злість, знищують стимули до роботи.

Відповідно до неї середній людині притаманні небажання до праці і бажання уникнути її за першої ж можливості. Тому більшість людей потрібно примушувати різними методами, аж до покарань, до виконання покладених на них обов'язків і безперервно контролювати їхні дії. Справа, як вважає Мак-Грегор, ускладнюється ще й тим, що

більшість працівників ні до чого не прагне, уникає брати на себе відповідальність і воліє, щоб ними керували.

Отже, при авторитарному стилі управління менеджер:

- має повну владу і жодних перешкод для її використання;
- зберігає за собою право на будь-які надзвичайні повноваження;
- має певний набір унікальних знань і навичок;
- керує формально, не є реальним лідером, який користується повною підтримкою і розумінням.

При авторитарному стилі управління підлегли:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- практично не володіють незалежністю;
- деколи самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Позитивними моментами застосування авторитарного стилю є:

- цей стиль не вимагає особливих матеріальних витрат;
- дозволяє швидше налагодити взаємодію між співробітниками і підрозділами.

До негативних моментів належить те, що він:

- пригнічує ініціативу;
- вимагає громіздкої системи контролю за роботою персоналу;
- підвищує ступінь бюрократизму.

Результатом застосування авторитарного стилю є зниження задоволеності співробітників своєю діяльністю і підвищення їхньої залежності від керівника. Якщо використовувати такий стиль управління тривалий час, то це призведе до істотного зниження ступеня ефективності роботи підприємства.

Протилежність авторитарності – ліберальність. Суть ліберального стилю полягає в тому, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови для їх роботи, визначає її правила, визначає межі рішення, а сам відходить на другий план, залишаючи за собою функції консультанта, арбітра, експерта, оцінює отримані результати.

Ліберал дає підлеглим свободу у визначенні своїх цілей, контроль за роботою і бере мінімальну участь у справах. Група має право приймати власні рішення.

Підлеглі позбавлені від настирливого контролю, на основі обговорення самостійно приймають рішення і шукають у межах наданих повноважень шляхи їхньої реалізації. Така робота дозволяє їм виразити себе, приносить задоволення і формує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Він породжує довіру між людьми, сприяє добровільному прийняттю на себе додаткових повноважень та відповідальності.

Керівник же забезпечує співробітників інформацією, здійснює оцінку їх діяльності, заохочення, навчання, надає допомогу, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат, а також у разі конфлікту зберігає за собою право остаточного рішення.

Застосування цього стилю набуває дедалі більшого поширення у зв'язку зі зростанням масштабів наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, здійснюваних висококласними фахівцями, які не допускають тиску, дріб'язкової опіки і т.ін.

У провідних фірмах примус поступається місцем переконанню, жорсткий контроль – довірі, підпорядкування – співпраці, кооперації. Подібне «м'яке управління», спрямоване на створення «керуваної автономії» окремих структурних одиниць, полегшує застосування описаних методів керівництва, що особливо важливо при створенні нововведень.

Водночас такий стиль легко може трансформуватися в бюрократичний, якщо керівник зовсім усувається від справ, передаючи їх до рук «висуванців». Останні від його імені керують колективом, застосовуючи при цьому все більш і більш авторитарні методи. Сам він лише вдає, що влада знаходиться в його руках, а на практиці дедалі більше залежить від своїх добровільних помічників.

Отже, *особливостями ліберального стилю управління* є те, що:

1. Цей стиль управління можна використовувати за умови високої кваліфікації працівників і низького рівня підготовки керівника.
2. Підлеглим надається повна свобода, яка може призвести до анархії.

При ліберальному стилі управління менеджер:

- не має реальної влади;
- не обмежений часом;

- не змінюється на посаді, оскільки всіх таке положення влаштує;
- не може застосовувати жодних санкцій;
- не володіє знаннями щодо специфіки виробництва.

При ліберальному стилі управління підлеглі:

- мають більше влади, ніж керівник;
- не приймають порядок;
- легко відгукуються на страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це вчені або інші робітники з рідкісними знаннями, які усвідомлюють свою необхідність.

На робочих місцях немає чітко визначених цілей діяльності. Немає структури в організації. Здебільшого існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій необхідні високі навички й особливі знання.

Застосування подібного стилю організації роботи може спричинити дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію.

Між двома названими протилежними стилями авторитарності – анархічності лежить, крім ліберального, ще демократичний (кооперативний, колегіальний) стиль керівництва. У рішенні управлінських проблем він передбачає участь усіх членів організації. Поділ на вище керівництво та інших працівників менш жорсткий, керівництво здійснюється у співпраці, а працівники отримують повноваження для прийняття рішень. Такий стиль підвищує мотивацію персоналу. У сучасній практиці менеджменту застосовується комбінація авторитарного і демократичного стилів керівництва.

Організації, у яких домінує демократичний стиль управління, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю співробітників у прийнятті рішень, створенням таких умов, за яких виконання службових обов'язків виявляється для них привабливим, а успіх служить винагородою.

Демократичний стиль керівництва апелює до вищих рівнів потреб. Справжній демократичний керівник намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, уникає нав'язувати їм свою волю, залучає до прийняття рішень, надає свободу формулювати

власні цілі на основі цілей організації, що підвищує ступінь мотивації до роботи, і водночас здійснює досить жорсткий контроль над ними. Таким чином, демократичне керівництво характеризується поділом влади й участю трудящих в управлінні.

Отже, *при демократичному режимі менеджер:*

- має обмежену владу, може сам встановлювати межі її застосування або приймає умови;
- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від часових рамок у своїй діяльності;
- може застосовувати обмежену кількість санкцій щодо підлеглих.

При демократичному стилі підлегли:

- здійснюють контроль над методами управління;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як науковці, інженери, менеджери тощо;
- мають високі професійні навички;
- полюбляють чіткий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

До позитивних моментів цього стилю належить те, що він:

- стимулює творчу діяльність;
- знижує невдоволення співробітників від ухвалених рішень, оскільки вони приймаються спільно;
- підвищує мотивацію праці;
- поліпшує психологічний клімат на підприємстві й задоволеність від виконаної роботи.

До негативних моментів цього стилю відносять те, що він:

- не здійснюється жорсткого централізованого контролю;
- відповідальність за виконання може довго перекладатися;
- зволікається процес прийняття рішень і їх виконання.

Слід мати на увазі, що в кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним стилями існує певний баланс, і збільшення частки елементів одного з них буде призводити до зменшення інших.

Розглянуті стилі управління дуже різні, і серед них не можна виділити абсолютно ефективний чи неефективний, оскільки всі вони залежать від ситуації, у якій застосовуються. Ефективне поєднання цих стилів дозволяє домогтися оптимального результату діяльності.

1.6.4. Новаторські концепції стилю керівництва

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у світі окреслилася тенденція перегляду попередніх методів управління та формування нових.

Серед нових стилів керівництва цікавим з психологічного погляду є *«прихований» стиль керівництва*. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки співробітникам нижчого рівня, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався в період беззаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість та вповільнення темпів зростання компаній. Зіткнувшись із дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивалися, вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативного приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкриття» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

«Відкритий» стиль керівництва. Сформувався внаслідок самоідскредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

Американські дослідники на основі аналізу анкет визначили критерії, згідно з якими підлеглі оцінювали керівників: а) увага до підлеглих; б) ініціювання структури. На цій підставі вони описали відповідні стилі керівництва, головною ознакою яких є орієнтація керівника на справу та на себе.

«Уважний» стиль. Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяку підлеглим за гарну роботу, увагу до їхніх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання, відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників.

Стиль «Ініціювання структури». Цей стиль акцентує вміння керівника сформулювати мету та розробити план для її досягнення.

Поведінка керівників, які ініціюють структуру, передбачає розподіл між підлеглими особливих завдань, встановлення стандартів виконання роботи, інформування працівників про вимоги до неї, стимулювання використання уніфікованих процедур.

Інші класифікації виокремили керівників, орієнтованих на виконання завдання, й орієнтованих на відносини. Перші відповідали стилю керівництва «ініціювання структури», другі — стилю «уважних керівників».

1.7. Форми та методи роботи з персоналом адміністративної служби

1.7.1. Ротація кадрів

Ротація кадрів (від лат. *rotatio* — круговий рух): 1) елемент кадрового менеджменту, різновид соціальних (управлінських) технологій; 2) метод формально-номенклатурного проходження ключових посад фахівцями різних рівнів для прискорення свого службово-професійного зростання; 3) горизонтальне і вертикальне переміщення державних службовців на посадах у структурних підрозділах, в яких вони працюють (у тому числі різного територіального розташування) з метою набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного просування; 4) послідовна зміна професійних обов'язків, почергове перебування на тій чи іншій посаді з метою освоєння працівником суміжних професій, різних функцій, специфіки і технології прийняття рішень, зокрема управлінських.

Ротація кадрів використовується як метод зниження монотонності, рутинності праці, збагачення змісту професійної діяльності завдяки більшій різноманітності функцій, як один із факторів мотивації до праці. Крім того, ротація сприяє набуттю більш різнобічного практичного досвіду, необхідного для висунення на ту чи іншу керівну посаду, що особливо важливо в умовах обмежених можливостей матеріального стимулювання та (або) вертикальних переміщень (характерних для невеликих організацій).

З метою забезпечення органів державної влади висококваліфікованими кадрами, набуття ними практичного досвіду необхідно відстежувати й пропонувати переміщення молодих, перспективних працівників на більш високі посади, ввести їх ротацію для проходження

різних ієрархічних рівнів. Ротація передбачає планове службове переміщення або істотну зміну посадових обов'язків працівника. У цілому інтенсивне застосування ротації вважається позитивним фактором і позитивно впливає на кінцевий результат. Переміщати людей по «горизонталі» необхідно тому, що тривале перебування на одній посаді знижує трудову мотивацію, співробітник обмежує кругозір рамками однієї ділянки, звикається з недоліками, перестає збагачувати свою діяльність новими методами і формами. Зміна місць дає можливість порівняти ситуації, швидше адаптуватися до нових умов. Однак усіх перемістити в порядку ротації неможливо. Саме тому, актуально розглянути її переваги і недоліки та застосовувати відповідно до специфіки системи управління організації виходячи зі сформованих обставин.

Можна виділити такі *позитивні риси ротації*:

- зниження плінності кадрів;
- високий показник іноваційних пропозицій з боку працівників;
- відданість організації і, як наслідок, зниження витоку інформації, що є комерційною та іншою таємницею;
- зниження рівня стресів, викликаних монотонністю (рутинністю) праці;
- дозволяє працівникам, не збільшуючи кількості посад, змінити обстановку, далі розвиватися внаслідок необхідності адаптації до нових умов;
- взаємозамінність працівників у разі хвороб, відпусток та інших ситуацій нестабільності;
- на «робочих» посадах, пов'язаних з ризиком для здоров'я і життя, знижується виробничий травматизм, працівники стають більш уважними та обережними внаслідок того, що їх увага переключається і зменшується м'язова стомлюваність;
- усувається почуття несправедливості, що викликається тим, що одні люди повинні виконувати більш важку роботу, інші – більш легку або «прибуткову»;
- підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею;
- у разі здійснення «роківки», «пари» спілкуються один з одним з питань, пов'язаних з роботою, взаємовідносини між ними поліпшуються і це сприяє подальшому розвитку взаємодопомоги, у цілому будь-які ротаційні заходи посилюють комунікації між людьми;
- передача досвідченими робітниками (фахівцями) та керівниками свого досвіду і знань більш молодому поколінню працівників

сприяє швидкому поширенню раціональних прийомів праці в організаціях;

- якщо працівник пройде через всі посади в своєму відділі, він вважає себе відповідальним за все завдання, що стоять перед відділом — досягнення необхідних рівнів якості і кількості праці, зниження витрат виробництва, а також зниження рівня безпеки праці;
- у разі виникнення або загрози виникнення конфлікту його можна «погасити» або запобігти шляхом грамотно вироблених кадрових перестановок;
- працівники мають можливість порівняти між собою посади, адміністрація організації має можливість порівняти між собою людей з погляду продуктивності, якості праці і т. ін.;
- зниження кількості «тупикових» посад для осіб, орієнтованих на «вертикальне» зростання;
- якщо переміщення відбуваються систематично на підставі офіційно існуючої схеми, у людей виникає відчуття, що про них піклуються, знижується ступінь відчуження між працівниками і керівництвом, поліпшується соціально-психологічний клімат в організації;
- при функціонуванні політики інтенсивних ротацій колектив організації стає згуртованим, формується принцип «чим я можу допомогти?», кожен знає проблеми і людей інших відділів, тому легше дійти згоди з будь-якого питання;
- ротація є гарним методом навчання співробітників без відриву від виробництва та ін.

Негативні риси ротації полягають у такому:

- зниження продуктивності, зважаючи на тривалість періоду адаптації людей до нових посад;
- необхідні значні кошти для навчання переміщуваних людей, а також реалізації самої системи переміщень;
- у разі неправильного переміщення можуть виникнути конфлікти;
- ніхто не буде знати свою галузь так досконально, як при ситуації відсутності ротацій;
- поява «клановості» при розв'язанні ділових питань;
- при реалізації програми переміщень можуть виникнути проблеми, викликані відмовою людей, які обіймають «гарні» посади, перейти на «погані» та ін.

Для більш глибокого з'ясування сутності ротації є сенс їх прокласифікувати. Ознаки класифікації ротації такі.

1. **За частотою (швидкістю) переміщень** можна виділити річну (час обчислюється роками), помісячну, щодня, щогодини ротації і т.п. Так, на японських автомобільних підприємствах переведення працівників з однієї операції на іншу в межах ділянки здійснюються не тільки з інтервалом, що обчислюється в роках або місяцях, а й щодня, а в деяких випадках навіть щогодини.

Залежно від траєкторії руху ротацію ділять на:

- *кільцеву*, коли працівник, пройшовши кілька посад за певний проміжок часу, знову повертається на свою посаду;
- *безповоротну*, коли переміщення відбувається без повернення на свою «стартову» посаду;
- *рокіровку*, за якої два працівники одного рівня міняються місцями. Такий тип ротації активно застосовують японські фірми. Так, у корпораціях «Соні» та «Хонда» вважається нормальним явищем, якщо керівник відділу збуту міняється посадою з колегою з постачання.

2. **За рівнем спеціалізації** виділяють ротації: за іншою спеціальністю; за суміжною спеціальністю; зі зміною характеру роботи, але за тією самою спеціальністю; ротації, коли характер роботи особливо не змінюється.

3. **Залежно від того, хто є ініціатором**, ротації можуть здійснюватися: з ініціативи адміністрації організації; з ініціативи працівника; з ініціативи відділу з управління персоналом. У бюджетних організаціях керівники вищої і середньої ланок переміщуються переважно по першому типу. За своєю ініціативою, у разі незадоволеності їхньою роботою, здебільшого переміщуються фахівці (робочі). На комерційних підприємствах ситуація дещо краща, проте систематизованих відділом кадрів переміщень не виробляється і там.

4. **За об'єктом переміщень ротації** стосуються керівників і спеціалістів (робітників).

5. **За масштабом переміщень** ротації поділяються на:

- внутрішні – у межах одного підприємства або його підрозділу;
- зовнішні – між філіями і підрозділами організації, що знаходяться в одному регіоні;
- міжрегіональні – переміщення зі зміною місця проживання до іншого регіону на філію або структурний підрозділ організації.

Вони застосовуються великими корпораціями, що мають філії в різних частинах країни;

- міжнародні — застосовується транснаціональними компаніями, коли працівники переміщуються в інші держави.

6. *Залежно від того, застосовується навчання чи ні*, ротація буває з навчанням і без нього.

7. *Залежно від специфіки кар'єрного простору* виділяють ротацію реальну і віртуальну. Перша можлива у звичайній, реально існуючій організації. Друга є новим видом ротації і виникла внаслідок розвитку електронних технологій ведення бізнесу. Компанії, що застосовують мережні організаційні структури, базуються на знаннях та інформації, а їх оргструктури формуються на основі скорочення ієрархічних рівнів, децентралізації та підвищення ролі інформаційних комп'ютерних технологій. Віртуальна ротація — це ротація, яка реально здійснюється у віртуальній організації, але без фізичної присутності людини в компанії.

8. *За орієнтації в часі* ротація буває планова і фактична. Планова ротація — це та, яка буде здійснена в майбутньому на підставі спеціально складених схем, фактична — результат реалізації планів ротації.

9. *За цілями ротації* діляться на переміщення для: підготовки керівних кадрів; зміни обстановки людей (якщо людина обіймала посаду тривалий час і хоче отримати нові знання, навички на іншому місці); запобігання або вирішення конфліктів; підготовки фахівців як універсалів; забезпечення взаємозамінності людей у разі хвороб, відпусток і т.п.; пошуку працівникові більш придатної посади в разі незадоволеності результатами на старій посаді; підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними і т.д.

Крім того, деякі автори розрізняють ротацію міжорганізаційну (перехід в іншу організацію) і внутрішньоорганізаційну.

Іноді ще виділяють класифікацію ротацій по вертикалі, згідно з якою її різновидами є посадовий ріст і пониження в посаді.

У теорії менеджменту утвердилася позиція, згідно з якою оптимальний період для обіймання однієї посади керівником становить 5 років, для спеціаліста 3—5 років. Однак не можна встановлювати загальний термін для всіх однорідних посад. У кожному конкретному випадку слід враховувати обставини, що впливають на період обіймання працівником посади.

Основними *факторами, що визначають оптимальний термін перебування людини на одній посаді*, є такі:

- проміжок часу, необхідний для отримання знань, навичок на новій посаді, «входження» в колектив, тобто період адаптації, який залежить від складності роботи;
- тривалість та інтенсивність розумових операцій;
- ступінь монотонності (рутинності) роботи;
- ступінь нервозності, схильності посади до конфліктів;
- тривалість ручних операцій і ступінь фізичного навантаження на кожен орган (для робітників);
- ступінь шкідливості і небезпеки роботи для здоров'я;
- індивідуальні особливості характеру людини (темперамент, стать, вік тощо);
- цілі ротації;
- культурні, психологічні особливості народу, що населяє країну, особливості колективу самої організації.

Горизонтальні переміщення необхідно здійснювати протягом всього трудового життя людини. Проте слід урахувати, що в перші роки роботи навченість і адаптованість людей є вищими, ніж у подальшому. Тому в старшому віці її інтенсивність слід зменшувати.

Отже, у кожній організації має бути вироблена система горизонтальних переміщень персоналу. Вона повинна бути складена відділами з управління персоналом разом з керівниками відділів. Начальники відділів повинні визначати оптимальний період для перебування на посадах, складати схеми переміщень своїх підлеглих. Для цього необхідно провести курс навчання цих керівників. Для подолання спротиву впровадженню такої системи необхідно, щоб вона була розпочата з вищих рівнів управління, її впровадження можливе тільки з ініціативи вищого керівництва. При цьому важливо, щоб перестановки здійснювалися справедливо, щоб більш легкі або важкі посади розподілялися рівномірно. Для того щоб система ротацій могла ефективно функціонувати, працівники повинні володіти високими інтелектуальними та вольовими якостями. Тому на етапі підбору персоналу важливо, щоб відбиралися саме найкращі кандидати.

1.7.2. Маніпуляція. Особливості управління персоналом

Маніпуляція – це психологічний вплив, який має прихований характер і спрямований на отримання переваг для однієї людини шляхом примушування іншого до виконання певних дій.

Маніпуляція – акт впливу на людей, за якого вони не усвідомлюють його. Маніпулятивні дії стають можливими через те, що кожна людина має слабкості, вади характеру і недоліки виховання. Особливо активно використовуються маніпулянтами в системі «керівник – підлеглий» моральні якості начальника, які спонукають проявляти його жалість і співчуття до проблем підлеглого.

Як правило, у науковій літературі маніпуляція оцінюється як негативне явище, притаманне низькоморальним людям, які мають нечисті наміри та егоїстичні прояви натури. Однак існує багато поглядів щодо того, що маніпулятивні дії, в цілому, властиві всім людям. Маніпуляція як вид спілкування притаманна навіть у сімейному, шкільному середовищі, де діти, школярі, інтуїтивно відчуваючи слабкості дорослих, здійснюють ними певне управління, отримуючи за це психологічні вигоди. Деякі психологи, говорячи про маніпуляції, намагаються якось ранжувати їх, виділяючи «коректні» або «дозволені» маніпуляції (сфера бізнесу, політика, флірт, пропаганда і реклама), а з приводу всіх інших сфер маніпулятивного впливу обмежуються загальними зауваженнями щодо їх «неетичності». Окремі психологи взагалі пропонують «методики успіху» і «стилі життя», цілком і повністю засновані на маніпуляціях. Дослідники зазначають, що фактично при кожній маніпуляції має місце не одна, а дві мети. Перша, основна – домогтися контролю над поведінкою і думками іншої людини. Сутність другої – зробити так, щоб «жертва» не відчула цього. Саме це і визначає успішність маніпуляції.

Природа маніпуляції полягає в наявності подвійного впливу – поряд з посланим відкрито повідомленням маніпулятор посилає адресату «закодований» сигнал, сподіваючись на те, що цей сигнал розбудить у свідомості адресата ті образи, які потрібні маніпулятору. Це й прихований вплив спирається на «неявне знання», яким володіє адресат, на його здатність створювати у своїй свідомості образи, що впливають на його почуття, думку і поведінку. Мистецтво маніпуляції полягає в тому, щоб пустити процес уяви по потрібному руслу, але так, щоб людина не помітила прихованого впливу. Маніпулятивні прийоми нерідко використовуються не тільки в політиці, але

й у бізнесі. Бізнес передбачає постійне спілкування, вплив людей один на одного: керівники, підлегли, клієнти, представники контролюючих органів — усі беруть участь у вирі взаємного впливу. Менеджер з персоналу, який знаходиться в силу специфіки своєї роботи на «перехресті» комунікативних потоків, повинен уміти впливати на людей. Він також повинен вміти захищатися від впливу маніпулятора, протидіяти його впливу.

Маніпуляція ефективна, якщо використовується як відповідний завданням допоміжний засіб, а не нав'язливе прагнення, самоціль для маніпулятора.

Приховане управління в службових відносинах може переслідувати такі цілі та завдання:

- зробити іншого зняряддям виконання своїх намірів;
- перекласти на іншого частину своєї роботи;
- піти від особистої відповідальності, зокрема, переклавши її на інших;
- самоствердитися (у тому числі і за рахунок іншого);
- вирішити свої психологічні проблеми, у тому числі — внутрішньоособистісні конфлікти;
- надати взаєминам бажаний характер (наприклад, встановити дистанцію, показати ступінь довірливості і т.ін.);
- отримати виграш у комфортності свого становища.

Ці цілі і завдання можуть переслідувати як керівники, так і підлеглі. Однак є й специфічні завдання, що впливають з відмінності в службовому положенні керівників і підлеглих.

Приховане управління керівником. Не тільки керівники управляють підлеглими, а й підлегли — керівниками. Мета у них майже збігається, оскільки черпається з наведеного вище списку. Однак є дві суттєві особливості:

1. Приховане управління — це єдиний спосіб для підлеглих управляти керівниками (виняток — страйк, але це крайній захід, коли непокоря набуває колективного характеру; до того ж управлінням з боку підлеглих це буде лише в разі перемоги над адміністрацією, що буває далеко не завжди).
2. Керуючи своїм начальником, підлеглий діє більш обережно, оскільки усвідомлення керівником того, що ним керують, може до того обійтися підлеглому.

Приховане управління начальником здійснюється за такими напрямками:

- нейтралізація його недоліків як керівника (недостатній професіоналізм, негативні риси характеру, прогалини в освіті, брак культури);
- досягнення особистих вигод ініціатора впливу не на шкоду роботі і керівнику;
- отримання особистої вигоди на шкоду роботі, колегам, керівнику.

Останній випадок будемо називати маніпуляцією. Будь-який безініціативний підлеглий, який приходить до кабінету начальника без пропозицій, який чекає вказівок, становить постійну загрозу для керівника. Підказуючи рішення, радячи, керівник приймає відповідальність на себе і знімає її з підлеглого. Навантаження на першому збільшується, на другому – зменшується.

Підлеглий може поводитися так або вимушено, або за своєю ініціативою. Змушує його до цього, як правило, автократичний стиль поведінки начальника, за якого творчий потенціал працівника виявляється незатребуваним, віддача від нього набагато менше можливою, у той час як начальник перевантажений безліччю дрібних питань, що також не на користь справі. Підлеглий, який діє в такий спосіб з власної волі, є маніпулятором. Якщо приховане управління здійснюється ним навмисно, то як підсумок – зняття з себе відповідальності, зменшення робочого навантаження. Якщо неусвідомлено – то вигреш психологічний. Адже якщо людина від природи нерішуча, надто обережна, тривожна, то для неї більш комфортна позиція підпорядкування. Отже, можна дійти висновку: маніпуляція в руках професіонала може бути цілком корисною і навіть необхідною.

1.7.3. Коучинг

Є багато відомих і вже класичних визначень коучингу.

Коучинг – це мистецтво сприяти інтенсивності та якості роботи, навчанню та розвитку іншої людини (Майлз Дауні).

Коучинг – це процес, сфокусований на вирішення, орієнтований на результат і систематичний процес співпраці, під час якого коуч сприяє поліпшенню виконання діяльності, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню і особистісному зростанню співробітника (Ентоні М. Грант).

Коучинг — мистецтво сприяти розвитку інших людей (Пітер Врицен).

Ефективний коуч допомагає іншим людям реалізувати свій потенціал, який вони вже мають, але, можливо, ще не проявили.

Також слід відрізнити коучинг від наставництва та консалтингу. Консультант, скоріше, є експертом, завдання якого — дати або систематизувати інформацію, яка, в свою чергу, допоможе клієнту щось зрозуміти на рівні змісту і структури власного бізнесу. На відміну від коуча, який сприяє тому, щоб його клієнт знайшов свою власну відповідь на свої запитання самостійно. Наставник, скоріше, є живим прикладом того, як ті чи інші надзавдання можуть бути успішно вирішені. Він надихає своїми досягненнями інших людей, підтримує і веде за собою. Однак наставник більше нагадує чемпіона, уявляє, що людей надихає приклад його найвищих досягнень, тоді як коуч — це мудрий і досвідчений майстер (тренер), який створює умови, щоб люди, які навчаються в нього, самі ставали чемпіонами.

Існує три різновиди роботи коуча:

1. **Сприяння змін.** Кожну хвилину свого життя ми змінюємося, однак у багатьох людей є дивовижна здатність змінюватися нічого не змінюють — намагатися залишити все так, як було раніше, або думати, що щось змінюємо, насправді нічого не змінюючи. Коуч може допомогти своєму клієнтові навчитися відрізнити реальні зміни для дійсної трансформації власного життя від імітації змін.

2. **Забезпечення навчання.** Усе наше життя — розвиток, і ми, по суті, вчимося чогось кожен мить. Ми всі вчимося з різною метою: деякі хочуть отримувати нові знання і додаткову інформацію, хтось прагне стати бездоганим і досконалим, а для когось важливий процес вчитися, навчаючи інших. Коуч може підтримати свого клієнта в його прагненні навчатися саме тим способом, який для нього (клієнта) є по-справжньому ефективним і забезпечить досягнення певної кар'єрної мети.

3. **Розкриття перспектив.** Кожен народжений, щоб зробити щось важливе. Але чи всі готові прийняти своє призначення і реалізувати свою долю? Чи готові ми відповідати на головні питання свого життя? Хто ми є і ким ми можемо стати? І що може стати для нас справжнім відкриттям самих себе і власних прагнень? Як наше життя може стати найкращим свідченням наших глибинних цілей і місії? Коучинг може допомогти клієнту створити уявлення про себе самого і навколишній світ, та показати перспективу стати найкращою версією самого себе.

Бізнес-коучинг поділяють на:

- **корпоративний коучинг** (цілі: чітке бачення менеджерами корпоративних цілей і всіх способів їх досягнення, створення чіткого плану дій, а також отримання різноманітного інструментарію для роботи зі своєю командою з метою досягнення корпоративних цілей, створення потрібної корпоративної культури в колективі, підвищення ефективності і розвиток особистості кожного члена команди);
- **коучинг для керівників з окремих, спеціалізованих бізнес-питань** (коучинг з нового бізнесу, для підприємців, щодо перетворення бізнесу, з фінансів у бізнесі, з партнерства, з побудови ділових відносин, з маркетингу, з управління персоналу, з реклами, з цілової стратегії та ін.)

1.8. Організаційний розвиток та управління персоналом

Організаційний розвиток (ОР) становить собою особливий вид діяльності, спрямований на впорядкування виробничих і управлінських процесів у сучасній організації.

Організаційний розвиток — це здійснення широкомасштабних акцій, спрямованих на вдосконалення структури підприємства та управління, модернізацію цих процесів через більш ефективне і таке, що ґрунтується на співпраці, керівництво фірмою, яке дозволяє змінити клімат усередині підприємства. Слід завжди мати на увазі, що, коли ми піддаємо регулювання структуру організації та процеси, що в ній відбуваються, ми формуємо організаційний клімат, середовище, у якому працюють люди і в якому ми впливаємо на ефективність цієї роботи.

Організаційний розвиток — це термін, звичайно застосовуваний до нового виду управлінської діяльності та досягнення її довгострокових цілей, зокрема тих, що стосуються культури організації та соціальних процесів, які там відбуваються. Отже, ОР становить собою цілеспрямовану роботу, здійснювану вищим керівництвом для збільшення ефективності та життєздатності організації за допомогою планування змін у процесах, які відбуваються в ній, з використанням при цьому положень і методів науки про поведінку і науки про управління.

Важливо мати на увазі, що організаційний розвиток є плановою програмою роботи всієї організації, а не окремих її частин. Вище керівництво повинне не тільки схвалити програму, а й взяти на себе обов'язок і відповідальність за управління нею. Програма ОР передбачає зміну існуючих процесів, процедур, способів роботи тощо.

При цьому головне завдання полягає в тому, щоб домогтися змін у відносинах, поведінці та в результатах роботи людей на підприємстві. Робота з ОР здійснюється переважно з використанням форм навчання, які спираються на практику. Не можна змінити стиль управління, лише забезпечивши керівника новими знаннями.

Слід визначити характер його поведінки в існуючих умовах, перевірити альтернативні варіанти і почати на практиці застосовувати нове, щоб забезпечити необхідні зміни в організації. Ця робота також пов'язана не тільки і не стільки з окремими працівниками, скільки з групами, від діяльності яких, у першу чергу, залежить ефективність організації. Отже, з допомогою ОР необхідно прагнути до досягнення загальних цілей фірми шляхом підпорядкування діяльності керівників всіх рівнів головному завданню. Певною мірою це спроба здійснити управління поведінкою найманого працівника і всього управлінського персоналу фірми. Однак водночас це і спроба підвищити кваліфікацію персоналу шляхом зацікавленості в пошуку кращої організації справи та виявлення недоліків у методах управління.

Разом з тим дуже часто в процесі організаційних змін виникає спротив членів організації або груп, що входять в неї. Він пов'язаний з побоюванням людей, що такі зміни можуть призвести до особистих втрат, непередбачуваних результатів. Тому дуже важливо мати уявлення про тактику і методи подолання спротиву організаційним змінам. Організаційний розвиток становить собою проблему, яка в тій чи іншій формі завжди стоїть перед будь-яким підприємством. Тому вищому керівництву слід постійно стежити за змінами у зовнішньому середовищі, щоб вчасно здійснити реорганізацію.

Основна відмінність ОР від інших видів і форм роботи з персоналом полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і взаємозалежних елементів. ОР є послідовним застосуванням системного підходу до функціональних, структурних, технічних і особистісних взаємовідносин в організації. Програми ОР ґрунтуються на систематичному аналізі проблем організації і потреби її керівництва у зміні свого підприємства. Мета таких програм – підвищити організаційну ефективність на основі використання технік ОР. Прин-

ципова ідея концепції ОР полягає в тому, що домогтися сталого позитивного зростання підприємства не можна тільки завдяки окремим імпульсам. Навпаки, організації, як правило, потребують самостійної систематичної стратегії, яка повинна будуватися та реалізовуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання новітнього досвіду розвитку, досягнень науки, запрошення консультантів та фахівців) і внутрішніх ресурсів підприємства.

Основні стадії програм організаційного розвитку. ОР є безперервним процесом вдосконалення організації, що складається з кількох стадій. Ці стадії можуть значною мірою варіюватися в різних організаціях і в діяльності різних фахівців, проте здебільшого залишаються незмінними.

Стадія 1. Усвідомлення потреби у зміні.

Перш ніж програма змін буде реалізовуватися, в організації повинна бути усвідомлена і більш-менш чітко виражена потреба у зміні. Така потреба зазвичай зумовлюється виниклими труднощами в житті організації. Крім того, важливо, щоб у її керівників і співробітників було бажання змінити стан справ на краще.

Стадія 2. Входження в організацію агента зміни.

Агент зміни включається в роботу з удосконалення організації, якщо він усвідомлює (визнає) необхідність зміни і розвитку організації. Агентом зміни може бути менеджер або співробітник організації, тоді він буде внутрішнім агентом зміни, а в разі, якщо він є запрошеним експертом або консультантом, — зовнішнім агентом зміни. Агент зміни повинен визначити, як він буде включатися в систему організації-клієнта і якою буде його роль. Наприклад, агент зміни може починати свою роботу на основі прямої санкції вищого керівництва компанії або без такої санкції за наявності тільки загального схвалення і підтримки співробітників організації. На цій стадії для керівництва і співробітників організації важливо правильно визначити ставлення до агента зміни і до його роботи.

Стадія 3. Створення системи робочих відносин агента зміни.

Після того як в організації усвідомлена необхідність зміни і агент зміни «прийнятий на роботу», починаються розвиватися ділові зв'язки між ним самим і організацією-клієнтом. Розвиток цих відносин є важливим фактором можливого успіху або невдачі програми ОР. На цьому етапі важливо допомогти агенту зміни встановити відкриті довірчі відносини зі співробітниками організації, сформувати в організації атмосферу причетності до того, що відбувається.

Стадія 4. Стадія збору інформації.

Після того як агент зміни «увійшов» в організацію і встановив робочі відносини з клієнтом, необхідно почати збір відомостей про стан підприємства (фірми). Це важлива діяльність, яка виконується під керівництвом і за методиками агента зміни в інтересах найкращого розуміння реального стану справ.

Хоча більшість фірм у повсякденній діяльності здатна використовувати величезний обсяг виробничої інформації, найчастіше вона може й не уявляти вичерпної картини стану організації. Межі або глибина необхідної інформації можуть бути змінені за допомогою інтерв'ю або спеціальних опитувальників. Особливо важливою є повна інформація про найбільш гострі й актуальні проблеми організації. Тому важливо, щоб менеджери і рядові співробітники не бачили в агентах зміни «перевіряючих», від обізнаності яких навряд чи може бути будь-яка користь.

Стадія 5. Діагностична фаза.

Після знайомства з інформацією, що стосується до проблемної ситуації організації, агент зміни і клієнт спільно аналізують матеріал і роблять висновки про ситуацію. Діагностична фаза далі зазвичай використовується для визначення проблем, які потребують вирішення, і для ідентифікації факторів, що впливають на ситуацію. Винесення й узгодження «діагнозу» має здійснюватися за тісної взаємодії керівництва підприємства-замовника і фахівців ОР.

Стадія 6. Вироблення планів дій, стратегій і технік їх реалізації.

Діагностична фаза дозволяє безпосередньо перейти до здійснення дій або програм, націлених на вирішення проблем та збільшення організаційної ефективності. У цих програмах застосовуються спеціальні техніки ОР, такі, як груповий тренінг, програми навчання менеджерів, командування, міжгруповий розвиток, вирішення конфліктів та багато іншого. Використання цих форм роботи вимагає певного часу, але, як показує практика, виграють, у кінцевому підсумку, ті фірми, які не роблять їх повністю факультативними, а відводять для їх реалізації, принаймні, частину робочого часу.

Стадія 7. Моніторинг, коригування і стабілізація програм дій.

Коли програма змін запущена, важливо вести спостереження за її результатами та здійснювати стабілізацію бажаних змін. Кожна стадія програми ОР потребує моніторингу для отримання зворотного зв'язку про реакцію співробітників організації на зусилля щодо зміни організації. Співробітникам організації необхідно знати резуль-

тати змін, щоб визначати надалі лінію своєї поведінки. Якщо ж зміни зроблені, становище організації стабілізувалося, моніторинг необхідний для визначення заходів щодо закріплення нових зразків діяльності, що сформувалися в організації. Якщо цього не зробити, система виявляє тенденцію до регресу до колишнього режиму або способу існування. Організація-клієнт, у кінцевому підсумку, повинна придбати здатність зберігати інновації без постійної зовнішньої підтримки.

Проблема стабілізації змін і поведінки працівників, які цілком можуть повернутися до колишньої моделі поведінки, – це реальна і дуже важлива проблема реалізації програм ОР в багатьох компаніях.

Стадія 8. Завершення програми ОР.

Кінцевою стадією є коректне завершення програми ОР. Якщо організаційна система дійсно змінилася і стабілізувалася у своїй новій якості, то необхідність у допомозі агента-зміни зникає. Якщо організація-клієнт рухається в напрямку незалежності, придбання власної здатності до самооновлення (а це, насамперед, в інтересах самої організації), то поступове завершення діяльності агента змін виглядає природним і легко виконується. Однак може статися і так, що організація-клієнт стає занадто залежною від агента змін. Тоді завершення їх відносин може стати досить складним і розв'язується неоднозначно. Тому керівники організації-замовника повинні заздалегідь вирішити для себе, коли і в якій формі програма ОР буде завершена.

Процес функціонування організацій (підприємств) насамперед полягає в їх безперервному розвитку. Тільки в такому разі може бути забезпечена їх конкурентоспроможність завдяки адаптації до постійно змінюваних умов ринкового середовища. Очевидно, що складна система організаційних відносин і зв'язків, що виявляються в управлінні підприємством, формується свідомо (тобто в процесі діяльності людей) для реалізації двох основних функцій управління – організації та координації. Функціонування цієї системи здійснюється за допомогою організаційно-розпорядчих методів, інакше кажучи, у процесі організаційної діяльності.

Рациональна система управління підприємством, а отже, і його персоналом передбачає, що в організаційній діяльності виділяться дві основні функції:

- 1) підтримка сформованих організаційних відносин і зв'язків для забезпечення надійного функціонування підприємства;

- 2) створення нових і вдосконалення наявних організаційних відносин і зв'язків.

Перша функція реалізується насамперед лінійним і частково функціональним персоналом, а друга функція має специфічний характер. Здійснюючи першу функцію, забезпечується виконання управлінських рішень, стабілізуючи тим самим наявну систему управління. Специфіка другої функції полягає в тому, що найбільшою мірою вона застосовна при проектуванні організацій (підприємств), а також у критичні моменти життя підприємства. До неї керівництво вдається в разі, якщо усвідомлює необхідність розвитку, а іноді й докорінної реорганізації підприємства для досягнення конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Організаційний розвиток (ОР), як і інші напрямки комплексно-го розвитку підприємства, має бути спрямований на одночасне вирішення двох взаємопов'язаних завдань:

- 1) економічного, що полягає в забезпеченні підвищення ефективності виробництва, у тому числі зростання продуктивності праці як безпосередньо на основі підвищення організаційного рівня, так і в результаті більш раціонального використання технічного, економічного і соціального потенціалу підприємства;
- 2) соціального, що передбачає широке застосування соціально-психологічних методів управління та створення у сфері праці та виробництва умов для збереження здоров'я людини й підвищення її працездатності, всебічного розвитку особистості, підвищення змістовності праці, формування відповідального ставлення до праці.

Це означає, що впровадження кожного заходу, у тому числі організаційного, повинно мати відчутний не лише економічний, а й соціальний ефект. Перебудовуючи організацію праці, виробництва і управління відповідно до змін, що відбуваються в техніці та технології, необхідно планувати та впроваджувати організаційні заходи в тісному зв'язку з соціальними, спрямованими на вдосконалення професійно-кваліфікаційної та соціально-демографічної структури кадрів, підвищення рівня добробуту працівників, поліпшення умов їх праці та побуту і т.п.

Усе це дозволяє виконати важливу вимогу сучасних умов забезпечення взаємозв'язку ОР з діяльністю, спрямованою на технічне, соціальне і економічне вдосконалення підприємства. Дотримання цієї

вимоги дозволить уникнути односторонніх прийнятих управлінських рішень і забезпечити не тільки до підвищення економічної ефективності виробництва, а й виконання соціальних завдань.

1.9. Дисциплінарна відповідальність та дисциплінарні відносини

1.9.1. Поняття дисциплінарної відповідальності, суб'єкти, властивості, об'єкт дисциплінарного проступку, дисципліна праці

Дисциплінарна відповідальність — це один із видів відповідальності, що полягає в накладенні дисциплінарного стягнення за дисциплінарне правопорушення.

Під дисциплінарною відповідальністю згідно з чинним законодавством України слід розуміти винне порушення трудової дисципліни і службових обов'язків. Такі порушення можуть бути виражені як у діях, так і в бездіяльності, допускатися як свідомо, так і з необережності.

Підставою дисциплінарної відповідальності є дисциплінарний проступок, сутність якого полягає в невиконанні або неналежному виконанні працівником покладених на нього трудових або службових обов'язків.

Нормами адміністративного права встановлюються дисциплінарна відповідальність і порядок її реалізації, коло суб'єктів і повноваження органів управління (посадових осіб), які наділені «дисциплінарною» владою, категорії службовців, відповідальність яких регулюється адміністративним правом.

Разом з тим незалежно від того, на підставі якого законодавчого акту настає дисциплінарна відповідальність, вона характеризується такими *загальними ознаками*:

- її підставою є дисциплінарний проступок;
- за такий проступок передбачене накладення дисциплінарного стягнення;
- стягнення накладається уповноваженим на те органом (посадовою особою) у порядку підпорядкованості;
- рамки «дисциплінарної» влади цього органу (посадової особи) чітко встановлюються правовими нормами;

- службовець, на якого накладено дисциплінарне стягнення, може оскаржити його у вищий орган (вищій посадовій особі) або до суду;
- за один дисциплінарний проступок може бути накладено тільки одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарна відповідальність настає за вчинення дисциплінарного проступку. Це обов'язок працівника відповісти перед адміністрацією підприємства (установи) за скоєний дисциплінарний проступок і понести ті заходи впливу, які вказані в дисциплінарних санкціях трудового права.

Суб'єктом цього виду відповідальності може бути тільки особа, яка перебуває у трудових відносинах з підприємством або установою.

Суб'єктами дисциплінарної відповідальності можуть бути не тільки члени трудового колективу, а й особи, не пов'язані трудовими (службовими) відносинами. До них можна віднести осіб, які навчаються в освітніх установах і які проживають у гуртожитках.

Щоб нести відповідальність, потрібно володіти особливою правовою властивістю – деліктоздатністю. Вона означає здатність нести особисту відповідальність і є складовою частиною дієздатності.

Трудова праводієздатність свідчить не тільки про досягнення особою встановленого законом віку, а й про наявність у неї певної волевої здатності віддавати звіт у своїх вчинках. Особа, визнана недієздатною, не може відповідати за свою поведінку. Отже, відповідальність несе тільки дієздатний суб'єкт.

Якщо в цивільному праві майнову відповідальність може нести недієздатний або частково дієздатний суб'єкт, тому там остання може доповнюватися відповідальністю батьків або піклувальників (опікунів), то в галузі трудового права відповідальність завжди має суто особистий характер. Застосування санкцій до правопорушника має попереджувальну мету, тому важливо, щоб особа була здатна усвідомити шкідливість вчиненого нею діяння. Звідси і вина — одна з обов'язкових умов відповідальності.

1.9.2. Дисциплінарний проступок, заходи впливу, порядок накладення стягнення

Дисциплінарний проступок — це винне, протиправне невиконання або неналежне виконання особою своїх службових трудових чи інших обов'язків, закріплених у відповідних правових актах, яке тягне передбачену законодавством дисциплінарну відповідальність.

Склад дисциплінарного проступку характеризується об'єктом, об'єктивною стороною, суб'єктом, суб'єктивною стороною.

Об'єктом є дисципліна (трудова, службова), покладені на суб'єкта відповідальності обов'язки, правила поведінки і т.ін.

Об'єктивна сторона — це дія (бездіяльність) працівника чи іншої особи, за яку передбачена дисциплінарна відповідальність.

Суб'єктом дисциплінарної відповідальності є працівник (службовець) та інші особи, на яких за чинним законодавством може бути покладена дисциплінарна відповідальність.

Суб'єктивна сторона — це психічне ставлення особи до здійснюваного діяння, що характеризується виною у формі умислу або необережності.

Дисциплінарний проступок характеризують такі ознаки, як протиправність діяння і винність діяння. Розглянемо докладніше дані поняття.

Протиправність діяння — це порушення законів та інших нормативних, а також індивідуальних актів, у тому числі правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій тощо, а також постанов, рішень, наказів і розпоряджень вищих органів і посадових осіб.

Винність діяння не може розглядатися як дисциплінарний проступок, невиконання або неналежне виконання обов'язків з причин, незалежних від особи його вчинила.

Слід розмежовувати адміністративні проступки і дисциплінарні проступки:

- *вони мають неоднакову нормативну базу.* Якщо адміністративні проступки визначені в нормах адміністративного права, де дається опис конкретних правопорушень, то дисциплінарні проступки прямо або побічно називаються в нормах адміністративного, трудового права, але конкретних складів дисциплінарних проступків ці норми, за рідкісними винятками (прогул), не містять;
- *суб'єктом дисциплінарного проступку є член певного сталого колективу, а суб'єктом контролю і примусу — керівник цього колективу.*

Суб'єктом адміністративного правопорушення може бути громадянин або посадова особа, у яких немає стійких організаційних зв'язків із суб'єктом контролю та примусу;

- *дисциплінарний проступок полягає в порушенні тих обов'язків, які покладені на особу як на члена сталого колективу і у зв'язку з її місцем у цьому колективі, а тому це завжди порушення існуючої в організації дисципліни. Адміністративне правопорушення полягає в порушенні загальнообов'язкових правил, які встановлені для всіх громадян незалежно від місця роботи та їхньої трудової функції;*
- *за дисциплінарні проступки до винних можуть бути застосовані дисциплінарні санкції, як правило, керівником того колективу, членом якого є правопорушник (директором підприємства, ректором вишу, командиром частини або вищим лінійним керівником), а за адміністративні правопорушення адміністративні стягнення можуть бути застосовані суб'єктами функціональної влади;*
- *за дисциплінарні проступки накладаються дисциплінарні стягнення, за адміністративні — адміністративні стягнення, а за наявності спеціального закону — дисциплінарні.*

Дисципліна праці — загальний об'єкт різних правопорушень у сфері трудової діяльності.

Об'єктом дисциплінарного проступку є внутрішній трудовий розпорядок, точніше, ті суспільні відносини, які складаються в процесі його здійснення та охороняються нормами трудового права; окремі елементи внутрішнього трудового розпорядку — це повне й доцільне використання робочого часу, заощадження і правильна експлуатація споруд, приміщень, обладнання, машин, матеріалів, інструментів, інвентарю; правильна організація управління процесом праці і технологією виробництва; охорона здоров'я та життя членів трудового колективу.

При виявленні дисциплінарних проступків слід мати на увазі, що поняття трудових обов'язків значно ширше, ніж виконання передбаченої договором трудової функції працівника. Ці обов'язки включають і порядок чіткого та сумлінного виконання цієї функції, і її технологічну складову, і раціональне використання робочого часу та ін.

До об'єктивної сторони дисциплінарного проступку належать шкідливі наслідки, а також причинний зв'язок між ними і дією (бездіяльністю) правопорушника.

Будь-яке порушення дисципліни завдає шкоди суспільству, в одних випадках більш відчутної, в інших — менше, але воно завжди негативно позначається на діяльності підприємства. Разом з тим слід розрізняти проступки, шкідливі самим фактом вчинення, і провини, що можуть спричинити за собою настання шкідливих наслідків. Наприклад, порушення норм з техніки безпеки може призвести до шкідливих наслідків, а може і не призвести. В останньому випадку це порушення відбивається на загальному рівні дисципліни в колективі, але визначити реальний збиток від такої провини не можна. Тому і розрізняються «матеріальні» правопорушення, якими заподіюється відчутна матеріальна шкода (наприклад, майновий збиток), і «формальні», що завдають шкоди безпосередньо правопорядку. Характерний приклад матеріальних правопорушень — заподіяння майнової шкоди, що характеризується наявністю причинного зв'язку між вчинком і шкідливим наслідком.

Суб'єктивну сторону дисциплінарного проступку характеризує вина. Як і в інших видах відповідальності, вина віддзеркалює психічне ставлення особи до здійснюваної нею протиправної дії (бездіяльності) і причинно зумовленого цим результату. Вина полягає в тому, що особа передбачає (або повинна була передбачити) шкідливі наслідки свого діяння і бажає їх настання або ставиться байдуже до їх настання. Тому розрізняють два моменти — інтелектуальний і вольовий. Перший характеризує ставлення особи з погляду усвідомлення протиправності проступку і передбачення шкідливого результату, другий — бажання або байдужого ставлення до настання протиправних наслідків.

Залежно від поєднання інтелектуального і вольового моментів розрізняють такі *форми вини*: умисел (прямий чи непрямий) і необережність (самовпевненість або недбалість).

Для дисциплінарної відповідальності більш характерна необережність, хоча й непрямий умисел, коли особа усвідомлює протиправність наслідків, не бажає, але свідомо допускає їх настання, може мати місце.

Наприклад, при порушенні норм з техніки безпеки посадовими особами або за явного порушення інших норм трудового законодавства.

Отже, дисциплінарний проступок у сфері трудових відносин — це винне протиправне порушення трудових обов'язків робітниками і службовцями, за вчинення якого може бути застосована дисциплінарна

санкція, що міститься в трудовому праві (міра дисциплінарного стягнення або впливу).

Адміністрації надано право замість застосування дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу. Тому за дисциплінарний проступок можуть бути застосовані і заходи громадського впливу.

Заходи впливу – поняття більш широке, ніж заходи стягнення.

До дисциплінарної стягнень не належать заходи дисциплінарного впливу, наприклад, така міра дисциплінарного впливу, як зменшення щорічної оплачуваної відпустки на кількість днів прогулу працівникам, які вчинили прогул без поважних причин. Відпустка зменшується за робочий рік, в якому здійснені прогули, незалежно від часу її фактичного використання. Ці заходи є додатковими, застосовуються поряд із заходами дисциплінарного стягнення або незалежно від них і вважаються заходами дисциплінарного впливу.

Слід зазначити, що не може бути заходів дисциплінарного впливу, не передбачених законодавством. Так, заборонено в порядку дисциплінарного впливу знижувати розряди, позбавляти надбавок за класність і т.д.

З урахуванням характеру санкцій, а також суб'єктів, які несуть цю відповідальність, у трудовому законодавстві розрізняють загальну і спеціальну дисциплінарну відповідальність. Остання встановлена статутами про дисципліну і спеціальними нормативними актами.

Види дисциплінарної відповідальності, зумовлені особливостями умов праці, відрізняються і за змістом дисциплінарних стягнень, і за порядком їх застосування.

Порядок накладення стягнень. Санкції застосовуються в певному, встановленому законом порядку. Основні положення, пов'язані з певною процедурою накладення санкцій, закріплені в КЗпП та в інших нормативних актах. Вони містять низку умов, що максимально забезпечують законність накладення цих стягнень. Так, КЗпП передбачає необхідність отримання адміністрацією пояснення від порушника трудової дисципліни перед оголошенням стягнення в письмовій формі, а також встановлює термін для накладення стягнення. Він не може бути більше одного місяця з дня виявлення проступку і шести місяців з дня його вчинення, а за результатами ревізії або перевірки фінансово-господарської діяльності – не пізніше двох років з дня його вчинення. У зазначені терміни не включається час провадження в кримінальній

справі. З цього терміну виключається час хвороби працівника або перебування у відпустці. Відмова працівника дати пояснення не може бути перешкодою для застосування стягнення. Для правильного обчислення строків давності при накладенні стягнень істотне значення має точна дата виявлення проступку.

Адміністрація може дізнатися про проступок, але не мати повного уявлення про всі обставини справи та ступеня вини працівника. З цією метою призначаються перевірки, ревізії, інвентаризації і т.п. І тоді виникає питання: «Який день слід вважати моментом виявлення проступку – дату закінчення перевірки чи день, коли адміністрації вперше стало відомо про факт правопорушення?». Такою датою є момент, коли адміністрація отримала точні дані про факт правопорушення. Проте стягнення може бути накладене в межах загального шестимісячного терміну з дня вчинення проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. КЗпП закріплює необхідність повідомлення працівника про оголошене йому стягнення наказом під розписку. Якщо протягом року з дня накладення стягнення робітник чи службовець не буде піданий новому дисциплінарному стягненню, то оголошене раніше стягнення втрачає силу.

Якщо ж працівник проявив себе з позитивного боку, то керівник установи (підприємства) може видати наказ (розпорядження) про зняття стягнення, не очікуючи закінчення року.

Більшість службовців за порушення правил дисципліни несуть відповідальність згідно з приписами трудового законодавства, а дисциплінарна відповідальність службовців, які реалізують свої повноваження поза межами трудового договору або правил внутрішнього трудового розпорядку, регулюється законами, указами Президента України, статутами та положеннями, затвердженими уповноваженими органами.

Значна кількість державних службовців несуть дисциплінарну відповідальність не тільки за дисциплінарні проступки, пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням покладених на них обов'язків, а й за перевищення своїх повноважень, недотримання обмежень, що стосуються державної служби, вчинення дій, які ганблять орган, де службовець працює, або його звання (норми моралі), присяги, обов'язків, передбачених контрактом, військової честі та ін.

В основу поділу дисциплінарної відповідальності на види покладені характер діяльності різних категорій службовців, умови їх роботи,

система дисциплінарних стягнень, порядок їх накладення та оскарження.

Законом України «Про державну службу» встановлено особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців органів виконавчої влади та їх апарату. Їх суть полягає в тому, що дисциплінарні стягнення застосовуються до державного службовця за невиконання чи неналежне виконання службових обов'язків, перевищення своїх повноважень, порушення обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, а також за проступок, який ганьбить його як державного службовця або дискредитує державний орган, в якому він працює.

Відповідно до Типових правил внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України за порушення трудової дисципліни до працівників може бути застосовані догана або звільнення.

Дисциплінарне стягнення застосовується органом (посадовою особою), якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження, призначення на посаду) даного працівника. До застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення. У разі відмови працівника дати письмове пояснення складається відповідний акт. Дисциплінарні стягнення застосовуються власником або уповноваженим ним органом безпосередньо після виявлення проступку, але без урахування часу хвороби працівника або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку. За кожне порушення трудової дисципліни накладається тільки одне дисциплінарне стягнення. Дисциплінарне стягнення оголошується наказом (розпорядженням) і повідомляється працівникові під розписку. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівник не буде підданий новому дисциплінарному стягненню, то вважається, що він не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни, виявив себе як сумлінний працівник, стягнення може бути зняте до закінчення одного року. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Власник або уповноважений ним орган має право замість накладення дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу або його ор-

гану. Працівник може оскаржити накладене стягнення в комісії з трудових спорів (де вона утворена), вищій посадовій особі або до вищому органу або до суду.

Певні особливості існують щодо порядку застосування та видів дисциплінарних стягнень, які передбачені дисциплінарними статутами або спеціальними положеннями про дисципліну в окремих сферах (галузях) діяльності. Вони пов'язані з характером тих функцій і завдань, які вирішуються відповідними органами, їх службовцями.

1.10. Методи управління дисциплінарними відносинами

1.10.1. Методи управління дисциплінарними відносинами

Дисциплінарні методи забезпечують реалізацію поточної організаційної діяльності згідно зі сформованими на даний момент умовами. Розпорядчий вплив здійснюється у письмовій та усній формі. Його інструментами є директиви, накази, розпорядження, вказівки, резолюції, приписи. Правом видавати накази наділяється керівник організації. Колективний договір може обумовлювати коло питань, накази з яких вимагають узгодження з відповідними громадськими організаціями.

Повноваженням видавати розпорядження наділені лінійні керівники, їх заступники та функціональні керівники в межах своєї компетенції. Вони спрямовані на вирішення приватних управлінських питань всередині підрозділу. Дотримання принципу єдиначальності забезпечується жорстким регламентуванням сфери та обсягу розпорядчого впливу. Як правило, розпорядження лінійних керівників стосуються питань оперативного управління підрозділом, організації та забезпечення умов роботи персоналу, оцінки та стимулювання праці працівників. Розпорядження функціональних керівників мають спеціалізований характер і найчастіше пов'язані з забезпеченням якості вирішення завдань: вибір методів, підходів, послідовності виконання операцій. Зазвичай розпорядчі повноваження мають головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний економіст, головний технолог) і керівники спеціалізованих служб (планового відділу, відділу маркетингу, відділу кадрів). Резолюція накладається керівником на певний документ і відображає його ставлення до нього (згода, терміни виконання, виконавець).

Припис становить собою колективну форму вироблення розпорядчого впливу (рішення зборів акціонерів, зборів трудового колективу, спеціалізованих рад).

Звичайний розпорядчий вплив здійснюється на основі твердої виконавської дисципліни, що вимагає чіткого контролю реалізації прийнятих рішень. Тому важливим доповненням наведених вище адміністративних методів є дисциплінарні методи. Їх застосування будується на посадовій відповідальності. Розрізняють адміністративну та виконавську відповідальність. Адміністративна відповідальність передбачає відповідальність за забезпечення умов, необхідних для здійснення певної діяльності. Адміністративна відповідальність, як правило, відповідає діяльності керівника; виконавська пов'язана з виконанням конкретної роботи і відповідає діяльності виконавця.

Необхідно розрізнити дисциплінарні методи управління і дисциплінарні методи впливу. Дисциплінарні методи управління охоплюють широкий діапазон методів, що забезпечують підтримання дисципліни праці в організації на встановленому адміністрацією рівні. До складу дисциплінарних методів входять методи дисциплінарного впливу на конкретного працівника. Вони є мірою примусу, що застосовується щодо працівника, який не виконав свої обов'язки або виконав їх не з належною якістю.

Існують різні методи управління дисциплінарними відносинами – адміністративні, економічні, психологічні, соціологічні, правові та інші.

Організаційно-адміністративні методи управління ґрунтуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей та управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти в певному порядку.

Такі методи поділяють на три групи:

- 1) *організаційно-стабілізуючі* – встановлюють довгострокову зв'язок у системах управління між людьми (концепція управління організацією, організаційна структура управління, штати, інструктування, нормування, регламентування, контроль і нагляд);
- 2) *організаційно-розпорядчі* – забезпечують оперативне управління спільною діяльністю людей і підрозділів (ці методи реалізуються у формі договорів, наказів, розпоряджень, вказівок, постанов);
- 3) *організаційно-дисциплінарні* – призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за виконання обов'язків; до них належать правила і норми поведінки працівників та системи контролю за

їх поведінкою, а також розроблення та застосування заохочувальних заходів (за виконання працівниками встановлених правил) і заходів покарання (за виконання працівниками встановлених правил).

Економічні методи управління засновані на дії економічних законів і впливають на майнові інтереси організацій та персоналу. До них відносять: господарський розрахунок, економічний розрахунок, планування, прогнозування, економічний аналіз, економічне обґрунтування, економічне стимулювання і т.д. Ці методи становить основу економічного управління організаціями.

Соціально-психологічні методи управління складають способи впливу на поведінку особистості і колективу; на стан і настрої організації; активізацію клімату в організації на базі високої моральної культури, глибоку повагу людини і колективу. У менеджменті соціально-психологічні методи є не тільки моральною категорією управління, а й матеріальною, що дає прибуток або збиток, оскільки у господарських організаціях соціально-психологічні процеси, явища і дії прораховуються з погляду витрат і прибутку, одержуваних від їх застосування. В основі цих методів лежать об'єктивні закони соціального розвитку і закони психології.

Зазначені методи управління поділяються на дві групи:

- 1) *соціальне нормування* (правила внутрішнього розпорядку, внутрішньофірмового етикету і т.д.);
- 2) *соціальне стимулювання* колективів і окремих працівників; соціальне регулювання (договори, взаємні зобов'язання, системи відбору, задоволення соціальних потреб).

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації відносин між членами організації та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату; до них належать методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору та навчання працівників.

Кількісні методи управління є «продуктом» кількісного підходу в управлінні і спрямовані на підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, а також широко використовуються в діяльності організацій з розробки програм і планів, при проведенні маркетингових досліджень, фінансово-економічної, облікової сфери. Ці методи засновані на математичному апараті і логіці. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні

оцінки явищ і процесів, а й користуватися кількісними вимірами, що забезпечують достовірність і об'єктивність.

Менеджер повинен досконало володіти методами управління дисциплінарними відносинами. Правових методів управління дисциплінарними відносинами чотири:

- 1) переконання;
- 2) заохочення;
- 3) примус;
- 4) організація праці.

Переконання – віра без жодного відтінку сумніву, але часто з емоційним забарвленням; встановлена думка, прийнята на віру твердження. Як об'єкт переконання – це доктрина чи твердження, в яке хтось твердо вірить. Спонтанні переконання – звичайні переконання, які не були піддані критичному розгляду.

Переконання – процес або майстерність впливу, або пошук впливу на думки та вчинки особи шляхом міркування чи розумового звернення, хоча здебільшого ефективність залежить від нераціональних факторів.

Заохочення – метод мотивації, протилежний покаранню. Становить собою похвалу, нагороду, те, чим заохочують когось. Види заохочень: матеріальне (медаль, нагорода, премія), моральне (похвала).

1.10.2. Інструктування працівника. Види інструктажів, порядок їх проведення та оформлення

Усі види інструктажів слід вважати елементами навчання. При інструктажі особливу увагу необхідно приділяти робітникам зі стажем до одного року, а також досвідченим працівникам з великим стажем. Ці категорії найбільш схильні до недотримання правил. У першому випадку – через недосвідченість, у другому – через надмірну самовпевненість. Розбір критичних випадків, опрацювання наказів є також своєрідна форма навчання. *За характером і часом проведення* інструктажі поділяють на:

- 1) вступний;
- 2) первинний на робочому місці;
- 3) повторний;
- 4) позаплановий;
- 5) цільовий.

Вступний інструктаж і первинний на робочому місці проводяться за затвердженими програмами. Вступний інструктаж проводить особа, на яку покладено ці обов'язки, з усіма, хто приймається на роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи за даною професією або посади, з тимчасовими працівниками, відрядженими, учнями і студентами, які прибули на виробниче навчання або практику, а також учнями в навчальних закладах. Про проведення вступного інструктажу роблять запис у журналі реєстрації вступного інструктажу з обов'язковим підписом того, кого інструктували, та того, хто інструктує, а також у документі про прийом на роботу або контрольному листі. Проведення вступного інструктажу з учнями реєструють в журналі обліку навчальної роботи.

Первинний інструктаж до початку виробничої діяльності проводить безпосередній керівник робіт за інструкціями, розробленими для окремих професій або видів робіт. Особи, які не пов'язані з обслуговуванням, випробуванням, налагодженням і ремонтом обладнання, використанням інструменту, зберіганням і застосуванням сировини і матеріалів, первинний інструктаж не проходять.

Повторний інструктаж проходять усі працюючі, за винятком осіб, звільнених від первинного інструктажу на робочому місці, незалежно від їх кваліфікації, освіти і стажу роботи не рідше ніж через 6 місяців. Його проводять з метою перевірки знань правил та інструкцій, а також з метою підвищення знань індивідуально або з групою працівників однієї професії. Повторний інструктаж проводиться за програмами первинного інструктажу на робочому місці.

Позаплановий інструктаж проводять індивідуально або з групою працівників однієї професії. Обсяг і зміст інструктажу визначають в кожному конкретному випадку залежно від причин чи обставин, що викликали необхідність його проведення. Позаплановий інструктаж відзначається в журналі реєстрації інструктажу на робочому місці з зазначенням причин його проведення.

Цільовий інструктаж проводиться:

- при виконанні разових робіт, не пов'язаних з прямими обов'язками працівника за фахом;
- при ліквідації наслідків аварії, стихійних лих, виконання робіт, на які оформляється наряд-допуск, дозвіл та інші документи.

Цільовий інструктаж проводиться безпосередньо керівником робіт і фіксується в журналі інструктажів та в разі необхідності – у наряді-допуску.

Отже, дисциплінарні методи забезпечують реалізацію поточної організаційної діяльності згідно зі сформованими на даний момент умовами у відповідності до існуючих норм та правил, що забезпечує стабільність діяльності організації і підвищує організаційно-управлінську дисципліну. Рішення щодо вдосконалення чи зміни порядку дисциплінарних заходів може приймати обмежене коло посадових осіб за участю чи за поданням керівника адміністративної служби організації.

Список літератури

1. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. ; пер.с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
2. Горбунова М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М. Ю. Горбунова. – М. : Владос-Пресс, 2008. – С. 47–52.
3. Дальгаард Сю Ми Парк. Теория административного управления и Европейская модель делового совершенства / Сю Ми Парк Дальгаард, Йенс Дж. Дальгаард // Деловое совершенство. – 2006. – № 2. – С. 6–12.
4. Ильин Г. Л. Социология и психология управления / Г. Л. Ильин. – М. : Академия, 2009. – 190 с.
5. Монден Я. «Тойота»: Методы эффективного управления: / Я. Монден ; науч. ред. А. Р. Бенедиктов, В. В. Марышев ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – С. 153.
6. Новіков Б. С., Сініюк Г. Ф. Основи адміністративного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pravo.vuzlib.org/book_z1266_14.html.
7. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
8. Психологічні особливості стилів керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.net.ua/content/view/3303/97>.
9. Радченко Я. Теория организации / Я. В. Радченко, Э. А. Смирнов ; ГУУ. – М. : ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 181 с.
10. Саврук Ю. А. Визначальні чинники вибору стилів керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/19_11/223_Sawruk_19_11.pdf.
11. Саймон Герберт. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень організаціях, що виконують адміністративні функції / Саймон Герберт ; пер. з англ. вид. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.
12. Смирнов Э. Разработка управленческих решений : учебник для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

13. Стратегия и управление. Стили управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategplann.ru/maloe-predpriyatje/stili-upravlenija.html>.
14. Теория управления. Стил ь руководства: авторитарный, демократический, либеральный [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://allendy.ru/teoruprav/149-stile-rukovodstva.html>.
15. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
16. Устинкина С. Основы менеджмента (проблемы совершенствования менеджмента в государственных организациях) : учебное пособие / С. В. Устинкина, В. А. Лапидус, А. А. Шунина. – Н. Новгород : Изд-во НППЦ «Приоритет», 2000. – 144 с.
17. Фомичев А. Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – М. : Издат.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2003. – 228 с.
18. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Типи керівників (працівників) та стилі керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/17910211/menedzhment/tipi_kerivnikiv_pratsivnikiv_stili_kerivnitstva.
19. Шегда А. В. Менеджмент / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002.
20. Энциклопедия менеджмента. Стили руководства. Стил ь управления и его основы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pragmatist.ru/stili-rukovodstva/stil-upravleniya-i-ego-osnovy.html>.
21. Якості і риси керівника [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.net.ua/content/view/3306/97>.

Теорія організацій

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних положень та практичних методів дисципліни з метою забезпечення ефективного функціонування організації та перспектив розвитку в майбутньому. У результаті вивчення дисципліни студент повинен уміти: застосовувати методи наукової організації праці та організаційного проектування, володіти методами прогнозування розвитку соціально-економічних та організаційних процесів в об'єктах управління й оцінки їх стану, розрізняти ключові поняття та терміни організацій і управління
- **Предмет:** загальні поняття функціонування організації, основні процеси управління організацією, сутність організаційного проектування, проектування ефективних організацій, підходи до побудови ефективної структури організації з використанням методів управління проектами, сучасні інформаційні технології управління організацією, формування та практичні методи оцінювання ефективності діяльності організацій

2.1. Становлення науки «теорія організацій»

Різноманітність організацій у суспільстві ще не гарантує йому процвітання, а його громадянам – благополуччя. Для того щоб вони могли функціонувати ефективно, їх необхідно спочатку правильно організувати. Організаторська діяльність – домінуюча складова в роботі будь-якого менеджера, підприємця, а також державного службовця.

Звернемося до історії виникнення теорії організації.

У фундаментальних працях стародавніх мислителів і філософів можна знайти багато цікавих ідей, положень, методологічних принципів про організацію і управління, які не втратили свого значення і до цього часу.

Так, Платон (428–348 до н.е.) у трактаті «Держава» називає п'ять форм організації правління: аристократія (правління кращих), тимократія (правління честолюбців), олігархія (правління сильних і багатих), тиранія і демократія, яку він вважає результатом повстання бідних, які знищують багатих і ділять владу з тими, хто залишився. Демократію Платон називає «правлінням числа» або «правлінням багатьох». Розрізняючи гарні і погані форми організації правління, Платон вважає, що демократія гірша за гарні форми правління, але краща за погані [4].

Видатний мислитель античного світу Аристотель (384–322 рр. до н.е.) сформулював *принципи демократичного управління*: багаті і бідні беруть участь в управлінні на базі дуже низького майнового цензу; до заняття посад допускаються всі громадяни, за винятком тих, хто піддається судовому переслідуванню і рабів; суверенний народ, а не закон [4].

У Стародавній Греції набув розвитку *авторитаризм* – форма управління, за якої влада належить привілейованій знатній меншині.

Отже, на ранніх етапах розвитку людства соціальна практика відбирала й розвивала найбільш стійкі та ефективні форми економічної, соціальної і державної організації.

Характерною особливістю економічного життя Середньовіччя в Європі була цехова організація. Цехи – це об'єднання ремісників певної професії в межах міста, які з'явилися майже одночасно з виникненням останніх.

З розвитком промисловості цехова організація ремісників почала розпадатися. На зміну їй приходив інший тип організації – *мануфактура*. Уже з середини XV ст. в Англії з'явилася децентралізована,

або розсіяна, суконна мануфактура. Проте немало було й великої централізованої суконної мануфактури.

Ускладнення організації виробничого процесу та викликана цим необхідність досить значних капіталовкладень значною мірою сприяли концентрації виробництва і капіталу.

Мануфактурне, фабрично-заводське виробництво періоду вільної конкуренції в низці галузей поступово змінюється монополією. Форми монополістичних об'єднань були різними – картелі, синдикати, трести, концерни тощо.

До кінця XIX ст. в економічному житті промислово розвинених країн виразно окреслилася тенденція до зрощення банківського і промислового капіталів, тобто до утворення фінансового капіталу. Інтереси банків і промислових підприємств дедалі більше збігалися, унаслідок чого утворювалася особиста унія керівників банківських і промислових монополій.

У період затвердження капіталізму в державному управлінні Заходу виникали й поширювалися різні ліберально-демократичні ідеї, що обґрунтовували необхідність заміни абсолютистської влади парламентським, конституційним управлінням.

Висвітлюючи засади теорії організації, слід визначити зміст і обсяг терміна «організація». Зауважимо, що цей термін тлумачиться неоднозначно.

Згідно з енциклопедичними словниками, термін «організація» походить від грецького слова *organon* і означає «пристрій», «поєднання», «об'єднання чогось в одне ціле», «утворення стрункої системи».

У вузькому розумінні цей термін має значення «підприємство», «фірма», «об'єднання людей» тощо. У науковій літературі це поняття є більш широким та охоплює явища і процеси як живої, так і неживої природи. На сучасному рівні розвитку цей термін застосовується і в соціальній та суспільній сферах, що відіграє важливу роль в умовах переходу до ринкових відносин. Наведемо кілька прикладів з вітчизняної і зарубіжної літератури (табл. 2.1).

У навчальній літературі і наукових дослідженнях організація розглядається як процес і як явище.

Організація як процес – це сукупність дій, що забезпечують утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; **як явище** – це об'єднання елементів для реалізації програми або цілі, які діють на підставі певних правил і процедур.

Таблиця 2.1. Тлумачення поняття «організація» різними авторами

	Автор	Визначення	Особливості застосування
Засновник мікроекономіки	А. Маршалл [20]	«Організація» – це основа, яка забезпечує єдність складних економічних організацій по аналогії з біологічною наукою...»	Автор пов'язує дане поняття тільки зі сферою економіки, зокрема, розуміючи ринкову економіку як велику економічну організацію
	М. Мескон (Ч. Бернارد) [11]	Організацію – це група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети	Цим визначенням охоплюються організації соціально-економічної сфери. При цьому організація груп людей повинна задовольняти конкретним вимогам і умовам їх утворення, мати чітко сформульовані цілі і завдання, місії організації
Представники вітчизняної науки	А.А. Богданов [12]	У своїй фундаментальній праці «Тектологія. Загальна організаційна наука» дає ґрунтовне розгорнене пояснення суті поняття «організація». Він пов'язує це поняття не тільки з діяльністю соціальних об'єктів, а й з явищами суспільства і природи в усіх її виявах	Організація розглядається ним не як завершене, щось стале, а як процес постійних перетворень, зміни станів організаційних систем
	Б.З. Мільнер [11]	Трактує це поняття у двох аспектах: 1) термін «організація» вживається для позначення діяльності з впорядкування всіх елементів певного об'єкту в часі і в просторі; 2) як об'єкт, що має впорядковану внутрішню структуру	У першому випадку автор трактує термін «організація» в значенні організаційної діяльності, тобто в значенні «організовувати». У другому – говорить про організацію як про об'єкт у формі цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів
	В.Г. Алієв [21]	Упорядкований стан елементів цілого і процес з їх упорядкування в доцільну єдність	Організація розглядається в єдності двох аспектів: 1) як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія автономних частин цілого; 2) як сукупність процесів, що зумовлюють утворення цього цілого

Найбільш докладно термін «організація» описується у вітчизняних енциклопедичних виданнях:

- по-перше, як внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія автономних частин;

- по-друге, як сукупність процесів і дій, що забезпечують утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- по-третє, як об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють за певними правилами і процедурами.

Наведене вище трактування поняття «організація» є найбільш повним, має загальний, всеосяжний характер. Таке трактування корелює з поняттями структури, системи і управління.

Отже, існують два різні підходи до організації. По-перше, організація розглядається як діяльність з упорядкування всіх елементів певного об'єкта в часі і просторі, як цілеспрямований процес створення і безперервних перетворень організаційних систем. Також організація розглядається як об'єкт, що має впорядковану внутрішню структуру, в якому поєднуються фізичні, технологічні, економічні, правові зв'язки та людські відносини. Організація як об'єкт є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів і особливою єдністю із зовнішнім оточенням. У теорії організації домінує розуміння організації як системи, що самоорганізується, на всіх етапах свого життєвого циклу.

Тлумачення організації як системи дозволяє визначити низку властивостей: цілісність, емерджентність, гомеостазис (рис. 2.1).

Організацію, у набір елементів якої входить людина, називають *соціальною*. Залежно від цілей, які поставлені, вона може мати різну



Рис. 2.1. Характеристика властивостей організації як системи [14]

Таблиця 2.2. Вплив рівней зв'язків на стан організації [7]

Соціальні зв'язки	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	сильні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	
Сильні	Конфліктна формальна та сильна неформальна організація		Сильна організація

спрямованість (медичну, юридичну, економічну тощо). Найбільш поширені соціально-економічні організації.

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних та економічних зв'язків між робітниками. До соціальних зв'язків відносять: міжособистісні, побутові відносини, відносини за рівнями управління, ставлення до людини суспільних організацій. До економічних зв'язків належать: матеріальне стимулювання та відповідальність, прожитковий рівень, пільги та привілеї. Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль при створенні або діагностуванні стану організації.

При створенні та реорганізації організації користуються таблицею впливу рівней зазначених вище зв'язків на стан організації (табл. 2.2).

Приклад використання. Керівник організації звернувся до консалтингової фірми з проханням допомогти йому підвищити ефективність діяльності організації. Консультанти (за допомогою опитувань, моніторингу тощо) визначили, що в компанії соціальні зв'язки – середні, економічні – середні. У цілому така ситуація характеризує організацію як середню. Для переведення її до розряду сильних необхідно посилити соціальні зв'язки між персоналом (налагодити роботу в колективі, проводити корпоративи, зустрічі тощо), а також покращити економічні зв'язки (грошові винагороди, надбавки, премії тощо).

2.2. Зв'язок теорії організації з іншими науками

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людської життєдіяльності. Теорія організації покликана відповісти на питання, навіщо організації потрібні, як вони

створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше.

Організація не може бути предметом вивчення однієї науки – теорії організації, це предмет міждисциплінарного вивчення. Організація є об'єктом дослідження в менеджменті, економіці, соціології, психології, політології та інших науках. У табл. 2.3 наведено аспекти вивчення організації в системі наук.

Завдання теорії організації – вивчення впливу, який справляють індивідууми і групи людей на функціонування організації і на зміни, що відбуваються в них, на забезпечення необхідних результатів. При цьому теорія організації використовує досягнення суміжних наук.

Теорія організації – наука, що вивчає принципи, закони і закономірності виникнення організації як явища, її еволюції, механізми функціонування, взаємодії її частин і елементів між собою, а також із зовнішнім середовищем для досягнення окреслених цілей та/або проектування нових.

Оволодіння знаннями про це дозволяє керівнику обґрунтовано й професійно формувати процеси, що відбуваються в організаціях,

Таблиця 2.3. Аспекти вивчення організації в системі наук [20]

Наукова дисципліна	Аспект, що вивчається
Теорія організації	Суть організацій, типи, цілі, місія, середовище, структура, комунікації, механізм функціонування, адаптація, динаміка організації
Теорія управління	Суб'єкти і об'єкти управління, мотивація, ухвалення рішень, керівництво, методи, закономірності, принципи, функції
Психологія	Особа, поведінка, ставлення до праці, навчання, мотивація, задоволеність
Соціологія	Групова динаміка, ролі, статус, влада, організаційна культура
Економічні науки	Регулювання, ринкові відносини, економічна стратегія, ефективність
Юридичні науки	Законодавче регулювання, правила, нормативи, санкції, відповідальність
Інформатика	Інформаційні потоки, обґрунтування рішень, інформаційні технології, телекомунікації
Статистика	Кількісні показники стану і розвитку

визначати курс дій і керівництво його реалізацією задля досягнення поставлених цілей.

Предмет теорії організації складають організаційні відносини людей в процесі спільної діяльності і закономірності їх розвитку.

Отже, теорія організації — одна з серії управлінських наук, основою якої становить теорія управління. Причому розмежування теорії управління і теорії організації неоднозначне. Більшість науковців вважає теорію організації самостійною наукою, виходячи з концепції, що «організація» відповідає на питання, чим управляти, а «управління» — навіщо і як впливати на об'єкт [14].

Розвиток теорії організації охоплює три конкретні етапи, які, у свою чергу, можуть бути поділені на відповідні підетапи:

1) збір і обробка інформації:

- збір фактів, явищ, прогнозів, тенденцій, історичних і фольклорних відомостей, легенд і міфів про існування або функціонування організацій (як явища), особливості організації (як процесу);
- систематизація інформації і складання типології, наприклад, за часом, за ефективністю, за характером організаційних відносин, за сферою діяльності;

2) створення теорій і методик:

- створення понятійного апарату: категорії, терміни, їх взаємозв'язок, класи термінів, синоніми;
- залучення наукового багажу інших наук для більш чіткого розуміння своїх власних проблем, наприклад, теорії управління, розроблення управлінських рішень, кібернетики Віннера, функціонально-вартісного аналізу;
- знаходження залежностей між параметрами, відносин між категоріями, формулювання законів і закономірностей, наприклад, норми керованості персоналом залежно від характеру діяльності, закон розвитку, закон самозбереження, закон синергії;

3) апробація теорій і методик:

- практична апробація розроблених теорій і методик;
- узагальнення теоретичних розробок і практичних результатів застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних.

Наведені етапи виконуються циклічно один за одним, удосконалюючи на кожному черговому витку знання в галузі теорії організації [11].

2.3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього становища організації

Від того, на якому етапі знаходиться організація, залежить її розвиток. Завдання керівника організації полягає в постійному зіставленні свого розвитку з розвитком зовнішнього середовища, для чого необхідно володіти достатньою інформацією про зміни, що відбуваються в мікросередовищі і макросередовищі.

Зовнішнє середовище організації поділяється на макросередовище та мікросередовище.

При цьому слід зазначити, що елементи системи «організація – мікросередовище – макросередовище» взаємопов'язані і взаємозалежні. Деякі елементи макросередовища можуть входити в мікросередовище організації.

Зовнішнє середовище організації наведене на рис. 2.2.

Зовнішнє середовище характеризується високим ступенем невизначеності. Невизначеність пропорційна складності й мінливості зовнішнього середовища.

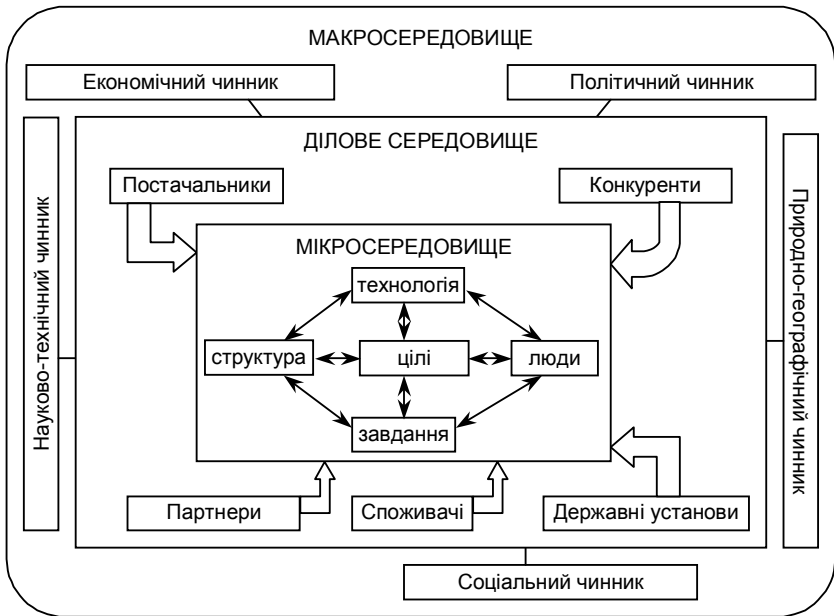


Рис. 2.2. Елементи зовнішнього середовища організації [12]

Так, **просте і стабільне ділове середовище** для організації – низький ступінь невизначеності, для менеджера – добре прогнозовані наслідки від ухвалених рішень. Наприклад, пральня в одному зі «спальних» районів Києва: постійні клієнти, мало конкурентів, ділове середовище стабільне.

Складне і стабільне ділове середовище – помірний ступінь невизначеності. Ділове оточення таких організацій характеризується безліччю різноманітних елементів, однак їх зміна не відбувається швидко або несподівано. Приклад: вищі навчальні заклади, університети. Велика кількість різноманітних елементів: абітурієнти, студенти, базові школи, випускники, батьки, опікунська рада, міністерство, УМО, ВАК, префектура, податкова служба, банки, видавництва тощо, але зміни відбуваються поволі, поступово, їх можна передбачити.

Просте і нестабільне середовище – помірно високий ступінь невизначеності. Незважаючи на невелику кількість елементів зовнішнього середовища, поведінку бізнес-системи важко передбачити (наприклад, удома – модних меблів, або взуття, або одягу, тобто організації, де швидко змінюються смаки споживачів). Наприклад, ділове середовище будинків високої моди досить просте, оскільки коло споживачів обмежене, зате схильне до швидких сезонних змін смаків.

Складне і нестабільне ділове середовище – високий ступінь невизначеності. Велика різноманітність елементів, які змінюються надзвичайно швидко і непередбачувано. Прикладом може служити фармацевтична компанія: величезна кількість споживачів і асортимент лікарських засобів, що постійно змінюється.

Невизначеність ділового середовища можна зменшити за допомогою механізмів адаптації. **Адаптивна здатність** – це здатність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, один із найважливіших критеріїв оцінки ефективності організацій.

Зворотний зв'язок – це дія результатів функціонування певної системи (об'єкта) на характер (модуляцію або стабілізацію) цього функціонування [14].

Принцип зворотного зв'язку дозволяє автоматично враховувати нові відомості про стан об'єкта за його малих відхилень від бажаного стану і коригувати відповідно керівні дії, без втручання суб'єкта управління. Саме цей ефект і дістав назву **саморегулювання систем**. Саме за допомогою зворотного зв'язку система одержує нові відомості про стан власного здоров'я, фіксує відхилення й коригує керівну дію. Дія зовнішнього середовища спричинює відхилення якогось

очікуваного параметра, виникає інформація, зворотний зв'язок, що, зрештою, і формує замкнуті контури й функціональні системи.

Якщо вплив зворотного зв'язку посилює результат функціонування, то такий зворотний зв'язок називається *позитивним*.

Позитивний зворотний зв'язок звичайно призводить до нестійкої роботи системи, негативний – стабілізує функціонування системи, робить її роботу стійкою. Якщо продажі вашого товару зростають, то це позитивний зворотний зв'язок, знижуються – негативний. Особливу роль в управлінні відіграє зворотний негативний зв'язок. Саме негативний зв'язок породжує конкурентну дію, створює рух, розвиток, прогрес. За допомогою зворотного зв'язку підтримується цільова функція. Золоте правило П.К. Анохіна: «Саме відхилення від норми служить і стимулом повернення до норми» [12].

Принцип зворотного зв'язку виконує важливу роль у забезпеченні гармонійної єдності організаційної та управлінської діяльності в організаціях. Зворотний зв'язок забезпечує безперерійність управління і в разі потреби знаходиться в основі ініціації нової організаційної ітерації (тобто коригування правил і критеріїв).

Основні напрямки аналізу зовнішнього середовища організації подані в табл. 3.4. на прикладі організацій м. Суми.

Таблиця 3.4. Аналіз зовнішнього середовища організації [12]

Компонента середовища	Напрямок аналізу	Приклад
Макросередовище організації		
Економічна	Вивчення загального стану економіки за такими компонентами: величина ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, рівень податкового навантаження	Останніми роками має місце зростання індексу інфляції, безробіття (на 2–3% щороку), рівня податкового навантаження (щороку приблизно на 5–7%). На сьогодні в Україні немає резервів зниження сукупного рівня податкового навантаження
Правова	Вивчення особливостей функціонування підприємства (організації, фірми) відповідно до його організаційно-правової форми	Оскільки аналізована організація є товариством з обмеженою відповідальністю (товариством з додатковою відповідальністю, повним товариством, командитним товариством, акціонерним товариством), йому властиві відповідні законодавчі характеристики

Продовження табл. 3.4

Компонента середовища	Напрямок аналізу	Приклад
Політична	Вивчається, які проекти та програми можуть викликати зміни в роботі підприємства	Якщо підприємство (організація, фірма) отримує ресурси, товари з інших країн, то необхідно враховувати політичні відносини з цими країнами
Соціальна	Вивчається можливий обсяг споживання, рівень життя, спосіб життя, схильність до вітчизняного виробника	Продукцію аналізованої організації споживає 10% населення регіону. Рівень життя середній. Населення не схильне до вибору вітчизняного виробника
Технологічна	Вивчається рівень технологічності підприємства (організації, фірми), схильність до розробки та впровадження новітніх технологій	Підприємство працює в рамках сучасних технологій. Значну частину коштів спрямовує на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки. Сприятлива політика держави у сфері впровадження новітніх технологій
Ділове середовище організації		
Споживачі	Складання профілю тих, хто купує продукт, що реалізовується підприємством (організацією, фірмою). Профіль містить: географічне положення, демографічні характеристики, соціально-психологічні характеристики, ставлення покупця до продукту	Підприємство виробляє продукцію масового споживання. Продукція реалізується на території м. Суми та Сумської області. Основним споживачем є населення цього регіону. Продукція, що випускається задовольняє повсякденні потреби споживачів. Ступінь комерційного ризику низький. Мотиваційні чинники для покупця: порівняно низькі ціни, широкий асортимент, гнучка система знижок, можливість придбання товару в кредит і розстрочку
Постачальники	Вивчаються та аналізуються усі фірми (організації), які постачають товари та матеріали підприємству (організації, фірмі)	Залежність підприємства від постачальників дуже висока. Основними постачальниками є Сумиобленерго, підприємства теплопостачання та інші підприємства, які створюють ресурсну залежність аналізованого підприємства
Конкуренти	Складання профілю тих підприємств (організацій, фірм), які реалізують схожу продукцію на аналогічних ринках. Суб'єктами конкурентного середовища є також і ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті фірми, які виробляють продукт, що заміщує існуючий	Кількість конкурентів аналізованого підприємства – три аналогічні підприємства. Рівень комерційного ризику досить низький, оскільки доки є попит на продукцію, підприємство зможе існувати та ефективно функціонувати. Керівництво підприємства (організації, фірми) повинно розуміти, що незадоволені потреби споживачів створюють ніші для ефективного функціонування на них конкурентів

Аналіз зовнішнього середовища організації може завершуватися складанням матриці SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів – сила, слабкість, можливості і загрози), яка є досить широко визнаним підходом [14].

Аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться безпосередньо в межах організації. Вона справляє постійний і безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище містить в собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Однак внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть краху організації, якщо відсутній ефективний механізм її функціонування.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, правильно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрями діяльності організації. Для керівника важливо пам'ятати, що організація не тільки виробляє продукцію для оточення, а й забезпечує можливість існування своїм членам, даючи їм роботу, можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями тощо.

При розробленні стратегії організації керівники повинні досліджувати не тільки зовнішнє середовище, а й ситуацію всередині підприємства. Необхідно ідентифікувати ті внутрішні змінні, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити їх можливість і встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг.

На даному етапі аналізу вище керівництво відбирає найбільш важливі чинники – стратегічні фактори. Мета аналізу стратегічних чинників – виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації. Добре проведений управлінський аналіз, що дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є вихідною точкою розроблення стратегії підприємства. Акцент на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін організації становить відмінну рису стратегічного управління.

Результатом стратегічного аналізу є формування ефективної стратегії організації, яка повинна ґрунтуватися на таких складових:

- правильно визначені довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

2.4. Закони організації та механізми їх вияву

Усім, що оточує керівника організації, управляють об'єктивні закони – суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами в природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- 1) закони матеріального світу (фізичні, хімічні, біологічні тощо);
- 2) закони суспільного життя (історичні, економічні тощо);
- 3) філософські закони, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основу створення і функціонування організації становлять закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їх дія виявляється в діяльності людини.

Закон – це об'єктивно існуючий, необхідний, суттєвий, стійкий, такий, що повторюється, взаємозв'язок між явищами в природі та суспільстві.

На основі знання закону можна достовірно передбачити перебіг процесу. Пізнання законів організації становить найважливіше завдання теорії організації. Стосовно організацій закон – це необхідний, суттєвий та стійкий зв'язок між елементами внутрішнього та зовнішнього середовища, який обумовлює їх упорядковану зміну.

Закони розрізняються за ступенем спільності і сфері дії. Загальні закони виражають взаємозв'язок між найбільш універсальними властивостями і явищами природи, суспільства і людського мислення. Приватні, або специфічні, закони вивчаються приватними природними науками (фізикою, хімією, біологією тощо) або науками про суспільство (історією, соціологією, економікою тощо).

Існують різні погляди на класифікацію законів організації. Наведемо найбільш поширену класифікацію. Отже, закони організації поділяються на:

1. *Універсальні*: закон синергії, закон самозбереження, закон розвитку, закон інформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон пропорційності-композиції.
2. *Специфічні*: закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації, закон соціальної гармонії, закон оптимального завантаження, закон зрозумілої інформації, закон ефективного осмислення, закон установки, закон стійкості інформації.
3. *Приватні* (діють у конкретних ситуаціях та видах діяльності).

Універсальні закони організації. У будь-якій організації є приміщення, технологічне обладнання, персонал, матеріали, інші вироби тощо. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності.

Слово «потенціал» походить від лат. *potentia* – «сила» і позначає *джерела, можливості, засоби, ресурси і запаси*, які можуть бути приведені в дію або використані для вирішення якогось завдання. Потенціал залежить від кожного з працівників і їх розстановки, технологічної оснащеності та професіоналізму керівників. Він може бути майновий і інтелектуальний, відчутний і невідчутний [14].

Потенціал організації може бути представлений в десяти взаємодоповнювальних видах: виробничий, організаційний, економічний, соціальний, технологічний, психологічний, правовий, екологічний, етичний та політичний.

У реальній діяльності організації важливий потенціал не окремого ресурсу, а їх сукупності. При цьому можливі три варіанти результатів їх сумісного використання:

- 1) ресурси в основному сумісні один з одним, і їх загальний потенціал буде майже дорівнювати (дещо менше або дещо більше) сумі потенціалів усіх ресурсів, що його становлять;
- 2) ресурси добре підібрані або заважають діяльності один одного, і їх загальний потенціал буде на 50–60% більше або менше від суми потенціалів усіх ресурсів, що беруть участь у діяльності організації;
- 3) використовувані ресурси значно посилюють або послаблюють потенціал один одного (у два і більше разів). Загальний потенціал організації буде або істотно менше, або істотно більше за суму потенціалів ресурсів, що їх складають, – ефект синергії.

Отже, різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації – від дуже низького до дуже високого.

Характеристика та особливості застосування законів організації наведена в табл. 2.5.

Специфічні закони організації. Питання організації роботи трудового колективу належать до специфічних законів організації.

Специфічні закони базуються на ефективному використанні законів, що їх становлять, у галузі функціонування організацій і людей. У межах організації є дві групи законів організації: для

Таблиця 2.5. Характеристика універсальних законів організації [14]

Закон	Формулювання закону	Особливості застосування
Закон синергії	Для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або істотно більше за просту суму потенціалів ресурсів, що входять в неї (технологій, персоналу, комп'ютерів і т. д.), або істотно менше	Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, за якого ресурси б оптимально взаємодіяли між собою, створюючи ефект позитивної синергії. На практиці ефект позитивної і негативної синергії виявляється нечасто. Це пояснюється дуже рідкісним поєднанням високого управлінського професіоналізму керівника і тривалого періоду успіху. Частіше за все можна спостерігати середні ситуації між емерджентністю і синергією. Проте знання закону синергії може активізувати діяльність керівника з пошуку якнайкращого набору ресурсів
Закон самозбереження	Кожна система (соціально-біологічна) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс)	Керівник повинен правильно оцінити загальне положення в організації і ситуацію, що складається навколо організації, щоб ухвалити рішення про її подальшу долю
Закон розвитку	Кожна система (соціальна або біологічна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу	Розвиток організації, її продукції описується кривою життєвого циклу. Вона охоплює вісім взаємопов'язаних етапів (рис. 2.3): нечутливість (Е1), впровадження (Е2), зростання (Е3), зрілість (Е4), насичення (Е5), спад (Е6), крах (Е7) і ліквідація або утилізація (Е8). Наведені вісім етапів передбачають як прогресивний, так і регресивний розвиток. Позитивна тенденція (Е2, Е3, Е4) свідчить про прогресивний розвиток, а негативна (Е6, Е7) – про регресивний. Етапи Е1, Е5 і Е8 можуть означати як прогресивний, так і регресивний розвиток залежно від напрямку нахилу лінії цього етапу
Закон інформованості-впорядкованості	Кожна система (соціальна або біологічна) прагне знайти якомога більше достовірної, цінної і насиченої інформації про внутрішню і зовнішню середовище для стійкого функціонування (самозбереження)	Знання, як правило, реалізуються у вчинках. Таким чином, професійний керівник завчасно планує використання тих чи інших джерел із заданими характеристиками інформації (максимальну кількість, найдостовірнішу інформацію; найбільш насичену). Здавалося б, що все це на користь справи. Проте, як буде показано надалі, керівник виявляється заручником цього об'єктивного закону і витратить час і гроші на придбання інформації, переважно непотрібної

Продовження табл. 2.5

Закон	Формулювання закону	Особливості застосування
Закон єдності аналізу і синтезу	Кожна система (біологічна або соціальна) прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування завдяки постійній зміні своєї структури або виконуваних функцій	Незалежно від дій керівника в будь-якій компанії постійно відбуваються формальні і неформальні перетворення, спрямовані на поточну гармонізацію діяльності колективу. Вони стосуються реформування документообігу, перерозподілу функцій, перерозподілу пріоритетів у міжособистісних відносинах, зміни структури компанії, зміни кількості персоналу і якості його підготовки тощо
Закон композиції-пропорційності	Кожна система (біологічна і соціальна) прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), що знаходяться в заданій співвідносності або заданому підпорядкуванні (пропорції)	Будь-який вид діяльності людини пов'язаний з використанням якихось ресурсів – комп'ютера, авто, одягу і т.п. Кожен набір ресурсів повинен бути достатньо повним для успішного проведення тієї чи іншої роботи

керівника (закони для організації) і індивідуума (закони організації людей) [14].

1. Закони для організації:

- *закон своєрідності*: «Для кожної організації існує якнайкраща і лише їй властива організаційна структура виробництва і управління»;
- *закон соціальної гармонії*: «Для кожної організації розвиток соціальної сфери збільшує продуктивність праці працівників, як шляхом підвищення емоційного рівня працівника (поліпшується якість продукції), так і шляхом активізації його трудової діяльності (підвищується продуктивність праці)».

2. Закони організації людей:

- *закон оптимального завантаження*: «Для кожної людини існує оптимальний обсяг завантаження роботою, за якого повною мірою розкриваються його здібності і можливості»;
- *закон ефективного сприйняття і запам'ятовування інформації*: «Процеси сприйняття і запам'ятовування інформації людиною реалізуються найефективніше, якщо вони наближені до процесу її мислення»;

- *закон ефективного осмислення*: «Ефективне осмислення нового можливе за наявності в людини великого обсягу знань або інформації з даної тематики»;
- *закон установки*: «Будь-яка людина сприймає якнайповніше ту інформацію, на яку вона налаштувалася і до якої вона приготувалася»;
- *закон стійкості інформації*: «Перша інформація про якусь подію, що надійшла людині, є більш стійкою, ніж повторна про ту саму подію»;
- *закон прозорості інформації*: «Дохідливість повідомлення для людини буде вищою при одночасному використанні кількох форм подання однієї й тієї самої інформації (наприклад, мультимедіа)».

Взаємозв'язок законів організації. Ураховуючи етапність розвитку організаційної системи, для керівника важливим є аналіз дії законів організації на кожному з етапів життєвого циклу.

Розглянемо універсальні закони організації. Основним тут є закон самозбереження (ЗСС), який свідчить, що кожна матеріальна система (організація, колектив, сім'я) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс). Закон синергії (ЗС) і закон розвитку (ЗР) сприяють або гальмують розвиток ресурсів організації (рис. 2.3).

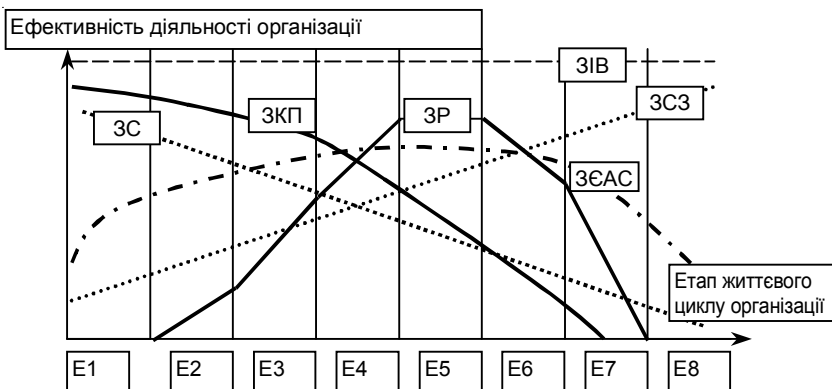


Рис. 2.3. Динаміка впливу універсальних законів організації на розвиток організації або її продукції [14]

Таблиця 2.6. Вплив законів організації на різних етапах життєвого циклу [5]

Найменування закону організації	Позначення етапів	
	максимальний вплив	мінімальний вплив
Закон синергії (ЗС)	E1	E8
Закон композиції-пропорційності (ЗКП)	E1, E2	E7, E8
Закон розвитку (ЗР)	E5	E8
Закон інформованості-упорядкованості (ЗІВ)	E1 – E8	
Закон самозбереження (ЗСЗ)	E8	E1
Закон єдності аналізу і синтезу (ЗЕАС)	E1, E8	E5

Найхарактерніший вплив універсальних законів в організації на розвиток організації наведений в табл. 2.6.

2.5. Побудова організаційних структур у статичному аспекті

Знання законів функціонування та розвитку організації дає можливість керівнику більш ґрунтовно та раціонально підходити до проектування організації.

Процес проектування робіт складається з двох стадій:

- 1) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- 2) власне проектування робіт.

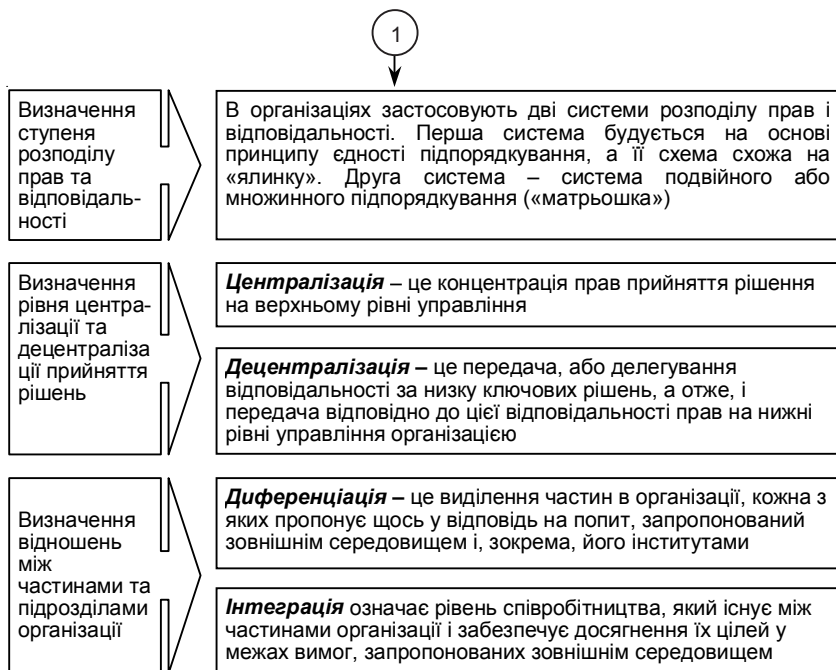
У процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи: про зміст роботи, тобто про завдання та види діяльності, які мають виконуватися в її межах; про вимоги, які висуваються до роботи (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо); про середовище, у якому вона здійснюється (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю за виконанням з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт – це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації [6].

У процесі проектування потрібно визначити дві ключові характеристики роботи:



Рис. 2.4. Елементи проектування організації [20]



Таблиця 2.7. Особливості вибору організаційної структури

Тип організаційної структури	Переваги та недоліки	Сфера застосування	Особливості використання
Лінійна [12]	<p>Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.</p> <p>Недоліки: потреба в керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату</p>	<p>Використовується у невеликих організаціях або в тих організаціях, де розподіл робіт, прав та відповідальності можна чітко визначити й проконтролювати. Підприємства з чисельністю до 300–500 осіб з високим рівнем технологічної та предметної спеціалізації. Підприємства місцевої промисловості</p>	<p>Кожний керівник забезпечує керівництво нижчими підрозділами в усіх видах діяльності. Основною умовою використання цієї структури є стабільність зовнішнього середовища</p>

Продовження табл. 2.7

Тип організації структури	Переваги та недоліки	Сфера застосування	Особливості використання
Лінійно-штабна [12]	<p>Переваги: чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.</p> <p>Недоліки: обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; можливість необґрунтованого збільшення апарату управління</p>	<p>Може бути гарною проміжною ланкою при переході від лінійної структури до більш ефективних.</p> <p>Використовується на виробничих та широкопрофільних підприємствах</p>	<p>Головне завдання лінійних керівників полягає в координації дій функціональних ланок та спрямуванні їх на забезпечення загальних інтересів організації</p>
Функціональна [12]	<p>Переваги: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.</p> <p>Недоліки: порушення принципу єдиначальності; складність контролю; недостатня гнучкість</p>	<p>У цій структурі порушений принцип єдиначальності і ускладнена кооперація.</p> <p>Практично вона не використовується</p>	<p>Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління)</p>
Лінійно-функціональна [12]	<p>Переваги: поєднує переваги лінійних та функціональних структур.</p> <p>Недоліки: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації</p>	<p>Ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і за незначних змін технології виробництва</p>	<p>Застосовується при вирішенні завдань, які постійно повторюються</p>
Дивізійна [12]	<p>Переваги: оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція.</p> <p>Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління</p>	<p>Найбільш розвинені види дивізійних структур управління на базі стратегічних одиниць бізнесу.</p> <p>Вони застосовуються в компаніях у разі наявності у них великого числа самостійних відділень близького профілю діяльності</p>	<p>Відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий</p>

Продовження табл. 2.7

Тип організаційної структури	Переваги та недоліки	Сфера застосування	Особливості використання
Матрична [12]	Переваги: висока адаптивність до змін середовища; ефективні механізми координації. Недоліки: обмежена сфера застосування; конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів	Така схема давно застосовувалася в управлінні НДДКР, а нині широко застосовується у фірмах, провідних роботу з багатьох напрямків	Дає ефект в організаціях з досить високим рівнем корпоративної культури та кваліфікації співробітників, інакше можлива дезорганізація управління. Застосовується на окремих ділянках роботи і може бути вписана в існуючу лінійну структуру

- 1) обсяг роботи (кількість різних операцій та/або завдань, які виконуються одним робітником, та частота їх повторення);
- 2) змістовність роботи – це відносний ступінь того впливу, який робітник може здійснити на саму роботу або на її середовище, а саме на:
 - самостійність у плануванні та виконанні роботи;
 - самостійність у визначенні ритму роботи;
 - участь у прийнятті рішень тощо.

Процес проектування організації можна поділити на кілька етапів, які, у свою чергу, охоплюють такі основні елементи (рис. 2.4).

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.

Розрізняють традиційні організаційні структури: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична (табл. 2.7).

Тимчасові організаційні структури. Досить часто діяльність організації розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і завершення. Кожний проект забезпечується трудовими, фінансовими, промисловими ресурсами, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру, і управління проектом передбачає: визначення його цілей, формування структури, планування й організацію робіт, координацію дій виконавців. Після виконання проекту структура розпадається, її компоненти, зокрема співробітники, переходять у новий проект або звільняються.

Однак на практиці під словом «проект» розуміють будь-які процеси цілеспрямованих змін, у тому числі й незначних. У такому разі витрати на створення окремого структурного підрозділу стають нерациональними. Керівник такого порівняно невеликого проекту може виконувати роль консультанта вищого керівництва фірми. Або ж хто-небудь з вищого керівного складу компанії координує реалізацію проекту в рамках звичайної лінійно-функціональної структури.

У табл. 2.8 наведено переваги та недоліки проектних організаційних структур.

Таблиця 2.8. Переваги та недоліки проектних організаційних структур [5]

Проектні організаційні структури	
Переваги	Недоліки
Комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми.	За наявності кількох організаційних проектів або програм проектні структури призводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку та розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.
Концентрація зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту.	Від керівника проекту потрібно не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й урахування місця проекту в мережі проектів даної організації.
Більша гнучкість структури.	Формування проектних груп, які не є стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в організації.
Активізація діяльності керівників проектів і виконавців в результаті формування проектних груп.	При використанні проектною структурою виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у цій організації.
Посилення особистої відповідальності конкретного керівника за проект у цілому, так і за його елементи	Має місце часткове дублювання функцій

Методи вибору типу організаційної структури. Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

1. **Метод аналогій** – передбачає застосування організаційних форм, які виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).
2. **Експертно-аналітичний метод** – полягає в обстеженні та аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.
3. **Метод структуризації цілей** – передбачає розроблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і подальший аналіз базових організаційних структур щодо їх відповідності системі цілей.

Таблиця 2.9. Характеристика методів перепроєктування робіт [7]

Метод	Сутність
Ротація робіт	Переміщення робітників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною, так і вертикальною. Переваги: накопичується досвід у суміжних сферах, усувається одноманітність та монотонність, покращується розуміння інших видів діяльності
Формування робочих модулів	Ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, упродовж одного робочого дня
Розширення роботи	Горизонтальне розширення даної роботи шляхом збільшення кількості операцій, які виконуються в її межах, та частоти повторення циклу роботи. Розширення робіт означає їх диверсифікацію
Збагачення роботи	Процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. Процес збагачення роботи розширює її вертикально шляхом: встановлення безпосереднього зворотного зв'язку, надання можливості навчатися (підвищувати кваліфікацію), надання можливості самостійно опрацювати графік роботи, зменшення ступеня контролю
Використання альтернативних графіків роботи	Найчастіше використовуються такі варіанти: а) «стиснутий робочий тиждень» (програма 4–40, тобто 4-добовий 40-годинний робочий тиждень); б) «гнучкий час» (робітник має відпрацювати певну кількість годин на тиждень, але він має можливість у певних межах змінювати години початку та закінчення робочого дня)

4. **Метод організаційного моделювання** — базується на розробленні різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (зіставленням) та оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при зіставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації за порівняно нижчих витрат на її функціонування.

Методи перепроєктування робіт. З розвитком та удосконаленням виробництва можуть проявлятися негативні сторони спеціалізації. Унаслідок цього виникає необхідність зміни традиційної спрямованості проектування робіт. З'являється термін «перепроєктування (реорганізація) робіт».

До основних **методів перепроєктування робіт** належать (табл. 2.9): ротація робіт, формування робочих модулів, розширення роботи, збагачення роботи, використання альтернативних графіків роботи.

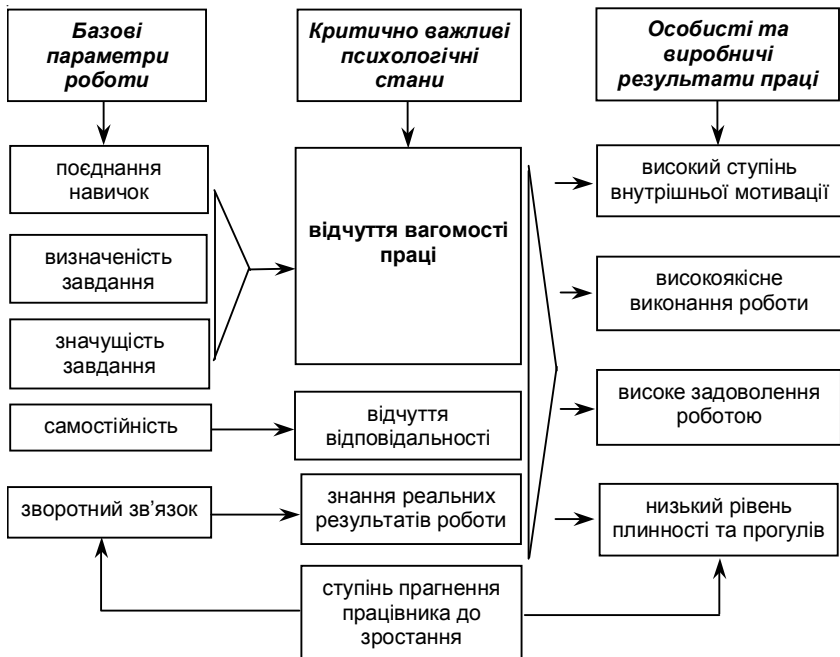


Рис. 2.5. Модель характеристик роботи Р. Хекмана [12]

На практиці в процесі перепроєктування робіт досить часто використовується інструмент, який отримав назву «**Модель характеристик роботи**» Р. Хекмана (МХР).

Згідно з МХР будь-яку роботу в організації можна охарактеризувати за допомогою п'яти базових параметрів (рис. 2.5):

- 1) *поєднання навичок* – це ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій так, щоб робітник мав можливість використовувати кілька своїх різних навичок та здібностей;
- 2) *визначеність завдання* – це ступінь, у якому робота в цілому вимагає завершеності, та ступінь, у якому можна ідентифікувати окремі частини роботи;
- 3) *значущість завдання* – це ступінь, у якому певна робота впливає на роботу інших співробітників організації;
- 4) *самостійність (автономність)* – це ступінь, у якому робота забезпечує реальну свободу дій (незалежність) робітника щодо встановлення графіку роботи та процедур її виконання;
- 5) *зворотний зв'язок* – це ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

Практика свідчить, що МХР доцільно застосовувати тільки до робітників з прагненням до зростання та досягнень.

2.6. Механізми функціонування організації

Динамічний стан організації визначається процесами, які відбуваються в її межах.

Функціонування будь-якої організації з погляду керівника є безперервним процесом (рис. 2.6).

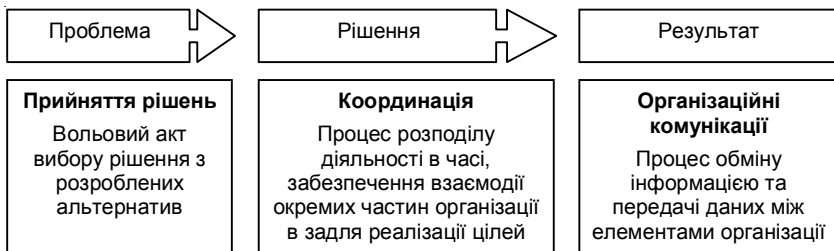


Рис. 2.6. Елементи динамічного розвитку організації [14]

Прийняття рішень в організаціях. Управлінське рішення становить основу процесу управління організацією.

Управлінське рішення – вольова творча дія суб'єкта управління. Вона полягає у виборі найкращої альтернативи з багатьох обґрунтованих варіантів досягнення конкретної мети управління об'єктом [12].

Управлінські рішення приймаються в різних сферах людської діяльності, звідси їх різноманіття, тому що навіть у межах однієї організації, сфери діяльності вони можуть бути досить різними і класифікуватися за ознаками, наведеними нижче.

Прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. Основні з них наведено на рис. 2.7.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування організації завдяки взаємоз-

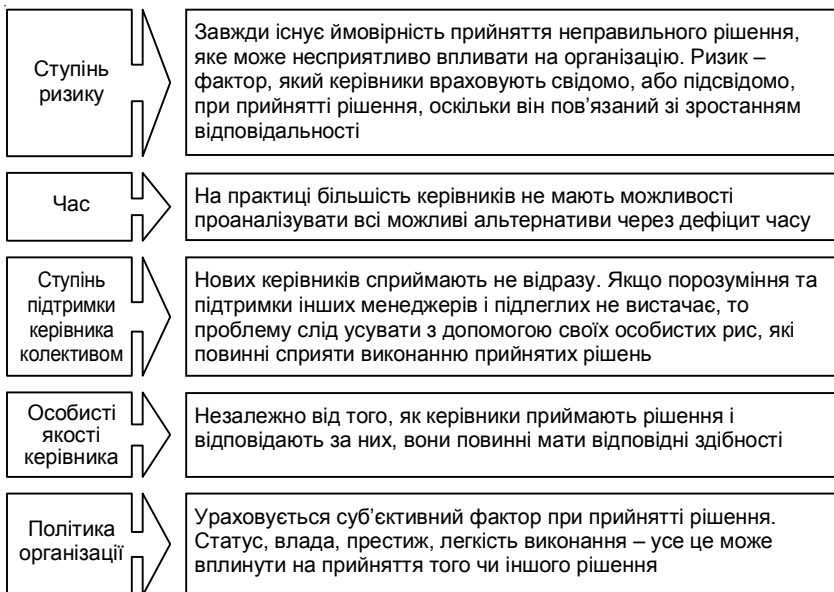


Рис. 2.7. Фактори, які впливають на прийняття рішень керівниками організації [14]

в'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування й реалізації відношень управління в організації, становить основу реалізації кожної функції менеджменту.

У теорії управління розроблено три основні моделі прийняття рішень (табл. 2.10): класична модель, поведінкова модель, ірраціональна модель.

Таблиця 2.10. Характеристики моделей прийняття рішень [14]

Модель	Сутність	Характеристики моделі	Особливості застосування
Класична модель	Спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи	Особа, яка приймає рішення: - має чітку мету прийняття рішення; - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; - має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; - має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; - мета завжди полягає в тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації	Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибрати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежувальні та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень уявляє поведінкова модель
Поведінкова модель		Особа, яка приймає рішення: - не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; - не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; - не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи	Ураховуючи ці характеристики Г. Саймон запропонував два ключові поняття поведінкової моделі: 1) обмежена раціональність; 2) досягнення задоволеності

Продовження табл. 2.10

Модель	Сутність	Характеристики моделі	Особливості застосування
Ірраціональна модель	Ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи		Найчастіше застосовується: а) для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; б) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; в) якщо менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, щоб нав'язати своє рішення

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень охоплює такі етапи:

1) діагноз проблеми:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами в середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, за якими буде оцінюватися вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2) накопичення інформації – збирання й обробка різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї, яка, у свою чергу, оцінюється за допомогою таких критеріїв:

- 1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі такі часткові критерії:
 - повноти інформації (визначається наявністю відомостей, у т.ч. суперечливих, які необхідні та достатні для прийняття рішення);

- точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
 - несуперечливості інформації (окремі частини однієї й тієї самої інформації мають не суперечити одна одній);
 - переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);
- 2) лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається завдяки високій згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);
 - 3) актуальність – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
 - 4) своєчасність – здатність задовольняти інформаційну потребу в прийнятний для виконання термін;
 - 5) комунікативність – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована;
- 3) розроблення альтернативних варіантів – розроблення, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

У теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить усі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує в часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розроблення альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

- взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії «прийняття рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, що альтернативи виключають одна одну;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив (щоб забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо);

4) оцінка альтернативних варіантів.

Зміст цього етапу полягає в перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- реалістичність — можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, незалежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, належать:
 - юридичні обмеження;
 - можливості існуючих технологій;
 - моральні та етичні норми тощо.
- відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
- прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи в загальному випадку — це багатовимірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не беруться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект;

5) прийняття рішення.

На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на основі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

Ефективність процесу прийняття рішень значною мірою залежить від того, чи зможе керівник залучити до вирішення проблеми потрібних для того людей. Одна з найбільш відомих моделей — модель Врума — Джаго.

Управлінські комунікації. Для досягнення запланованих результатів від керівника вимагається активне втручання та оперативне управління ситуацією. У цьому полягає сутність комунікації як складової динамічного розвитку організації.

У вузькому розумінні комунікації — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить

про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника — особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача — особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засоба за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку — від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого ним повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рис. 2.8, розрізняють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотний зв'язок.

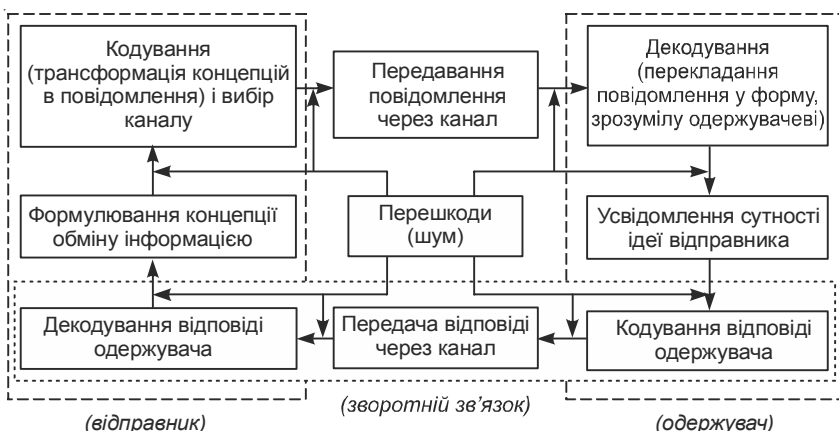


Рис. 2.8. Модель процесу комунікації [12]

Міжособистісні і організаційні комунікації. Люди постійно обмінуються інформацією незалежно від того, знаходяться вони в організації чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами вживають термін «міжособистісні комунікації».

У середині організації її співробітники виконують певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Усе це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює її. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття «організаційні комунікації».

Розрізняють такі основні методи міжособистісних комунікацій:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Залежно від статусу комунікації (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновано менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;
- здатні покращити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні, ніж формальні, канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

Міжрівневі комунікації поділяються на низхідні і висхідні.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, ко-

ординації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників, про хід виконання поставлених завдань, про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації порівняно з низхідними.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити та полегшити обмін інформацією в організації, координувати й інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехреснують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

Знаючи напрямок, вид і характер комунікацій, керівник може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

2.7. Правові режими ефективної діяльності організації

Створення організації передбачає здійснення комплексу заходів, які пов'язані з різними аспектами діяльності керівника (від ідеї до її практичної реалізації). Одним з аспектів, які необхідно вирішити в процесі створення організації визначення правового поля функціонування організації.

Цивільний кодекс України передбачає створення великого набору комерційних організацій, більша частина яких – господарські організації, та некомерційні організації (рис. 2.9).

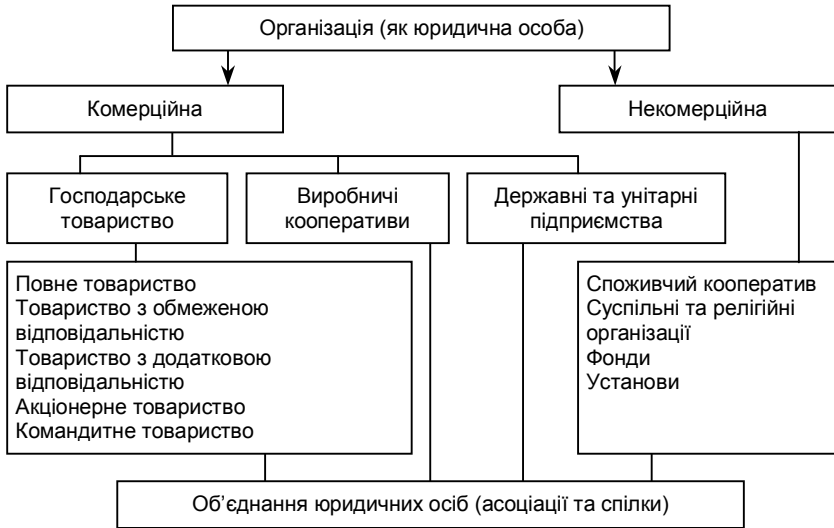


Рис. 2.9. Типологія організацій як юридичних осіб [3]

Важливим критерієм поділу господарських товариств є форма відповідальності перед клієнтом при порушенні зобов'язань. Відповідальність може бути пайовою, солідарною і субсидіарною.

Пайова відповідальність виникає за наявності кількох боржників і визначеного в договорі порядку їх відповідальності. Це можуть бути рівні частки або частки, пропорційні їх внескам.

Солідарна відповідальність також визначається договором і виникає в разі неподільності предмета зобов'язання. При цьому вимоги про відповідальність можуть бути висунуті як до всіх боржників спільно, так і до будь-якого з них окремо. Наприклад, рівна відповідальність всіх боржників незалежно від їх частки в загальному внеску.

Субсидіарна відповідальність – це додаткова відповідальність боржників або третіх осіб (наприклад, страховиків або інших гарантів операції) по відношенню до клієнта. Основна відповідальність визначається вартістю майнового комплексу товариства, а додаткова – за взаємним погодженням сторін операції. Відносини суб'єкта і об'єкта відношення до власності повинні бути відображені в договорі.

Відповідальність також може бути повною і обмеженою. **Повна відповідальність** гарантує 100-відсоткову компенсацію заподіяного

Таблиця 2.11. Основні форми та особливості функціонування господарських товариств [18]

Господарське товариство	Визначення	Характеристика формування та функціонування
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Об'єднання громадян і (або) юридичних осіб для спільної прибуткової господарської діяльності. Відповідальність товариства в цілому і його учасників зокрема обмежується розміром та частками статутного капіталу. З 7 червня 2011 р. Законом України «Про господарські товариства» або іншими актами мінімальний розмір статутного капіталу не визначений, отже, він може бути еквівалентним будь-якій сумі	<p>Статутний капітал ТОВ може бути сформований кількома шляхами: за допомогою майнових внесків та/або за допомогою грошових внесків учасників ТОВ.</p> <p>ТОВ створюється і діє на підставі засновницького договору і статуту.</p> <p>Управління ТОВ здійснюється за допомогою системи органів, які формують учасники товариства.</p> <p>Кожен учасник при голосуванні має кількість голосів, пропорційну його частці в статутному капіталі товариства.</p> <p>Товариство може мати дочірні і залежні товариства з правами юридичної особи.</p> <p>Товариство зобов'язане періодично підтверджувати правильність річних звітів і бухгалтерських балансів.</p> <p>Товариство може бути реорганізоване в процесі злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення. За ініціативою засновників або державних органів товариство може бути ліквідоване</p>
Товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ)	Об'єднання (товариство), створене за згодою юридичними особами чи громадянами (фізичними особами) шляхом об'єднання їхнього майна з метою здійснення господарської діяльності, статутний фонд якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів, а в статуті передбачена конкретна майнова відповідальність учасників за недостатності засобів товариства в майні	<p>Правовий статус, аналогічний статусу товариства з обмеженою відповідальністю, має ТзДВ. Відносно нього застосовуються практично всі норми, що регулюють діяльність товариства з обмеженою відповідальністю. Особливість його (і головна відмінність від ТзДВ) полягає в характері відповідальності учасників щодо зобов'язань товариства.</p> <p>У цьому випадку учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями в межах, визначених статутом пропорційно їхнім часткам. За недостатності майна одного чи кількох учасників товариства для забезпечення належної з них частки додаткової відповідальності по відсутній сумі її несуть інші члени товариства пропорційно їхнім часткам</p>

Продовження табл. 2.11

Господарське товариство	Визначення	Характеристика формування та функціонування
Акціонерне товариство (АТ)	Господарське товариство, статутний капітал якого не може бути меншим ніж 1250 мінімальних заробітних плат і який поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерні товариства створюються в формі публічних або приватних товариств. Основним актом законодавства, який регулює діяльність акціонерних товариств, є Закон «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 р.	Залежно від здатності акцій товариства вільно обертатися (тобто змінювати власника без згоди інших акціонерів або товариства) акціонерні товариства поділяються на публічні та приватні. Здатність акцій вільно обертатися не є єдиною особливістю цих типів товариств. Статус товариства як публічного або приватного відбивається на можливості залучення товариством капіталу на фондових ринках, рівні захисту прав меншоритарних акціонерів товариства, стабільності відносин власності і контролю в товаристві, гнучкості інструментів корпоративного управління товариством. Акціонери не мають абсолютної свободи при виборі типу товариства, оскільки приватна форма товариств може бути використана лише для тих товариств, кількість акціонерів в яких не перевищує певну величину
Повне товариство (ПТ)	Товариство, усі учасники якого здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном	Товариство створюється і діє на підставі засновницького договору. Договір повинен, крім загальних відомостей, містити відомості про: розмір та склад складеного капіталу товариства; розмір та порядок зміни часток кожного з учасників у складеному капіталі; розмір, склад та строки їх внесків. Учасники несуть відповідальність незалежно від того, виникли борги до чи після їх вступу в товариство. Учасник, який вибув з товариства, відповідає за зобов'язаннями товариства, що виникли до моменту його вибуття, рівною мірою з учасниками, що залишилися, протягом трьох років з дня затвердження звіту про діяльність товариства за рік, у якому він вибув. Управління товариством здійснюється за спільною угодою всіх учасників – одним або всіма учасниками. Кожен учасник товариства має один голос, якщо інше не встановлено статутним договором

Продовження табл. 2.11

Господарське товариство	Визначення	Характеристика формування та функціонування
Командитне товариство (КТ)	Товариство, у якому разом з одним чи більше учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один чи більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників)	Якщо в командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства. При вибутті всіх вкладників учасники з повною відповідальністю мають право замість ліквідації товариства перетворити його на повне товариство. У цьому разі, як і в разі ліквідації товариства, необхідно внести відповідні зміни до статутного договору і державного реєстру

збитку. **Обмежена відповідальність** гарантує відшкодування тільки частини збитку, як правило, не більше вартості майнового комплексу боржника.

Господарські товариства створюються для задоволення потреб та інтересів засновників і товариства шляхом виробництва товарів та надання послуг й отримання прибутку. До господарських організацій належать: товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю, акціонерне товариство публічне та приватне, повне та командитне товариство, дочірні та залежні товариства.

Загальна характеристика та особливості формування та функціонування основних форм господарських товариств наведена в табл. 2.11.

2.8. Оцінка ефективності діяльності організації

Забезпечення ефективності організації є основним завданням і сферою компетенції керівників. Залежно від стратегічних намірів вищого керівництва її оцінюють різними методами і за різними критеріями. Висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі менеджменту, спрямованій на раціональне використання всіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни.

Організаційна ефективність (лат. *effectivus* – виконання, дія) (ефективність організації) – здатність організації існувати й досягати

визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Розвиток теорії та практики менеджменту завжди був спрямований на пошук способів підвищення ефективності функціонування організацій.

Розрізняють три підходи до вивчення організаційної ефективності – цільовий, системний і вибіркового (табл. 2.12). Кожен із підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою виявляються за різних умов. Гарні результати може дати зважене й збалансоване поєднання всіх підходів, за якими недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

Таблиця 2.12. Характеристика видів організаційної ефективності [18]

Підхід	Характеристика	Інструменти для керівника	Обмеження використання
Цільовий підхід	<p>Передбачає визначення ефективності економічної організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей.</p> <p>Згідно з цим підходом групи в організації діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав можливість досягти встановлених цілей з найменшими витратами. Цей підхід варто використовувати в тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати й виміряти</p>	<p>Цільовий підхід є доцільним з погляду задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Однак якщо розглядати організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності (існування), то його не варто використовувати. Часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що негативно позначається на формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, мотивація досягнення цілей переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного витрачання ресурсів організації</p>	<p>Організаційна ефективність залежить від: якості постановки цілей, тобто відповідності окреслених цілей умовам та вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу; сили й спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей; адекватності обраних стратегій поставленим цілям; обсягу і якості ресурсів, що використовує організація для досягнення цілей</p>

Продовження табл. 2.12

Підхід	Характеристика	Інструменти для керівника	Обмеження використання
Системний підхід	Згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації й апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей	Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відходить на задній план	Такий підхід більш придатний для бюджетних організацій, що надають певні соціальні послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни. Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик організації потребує певного їх кількісного означення
Вибірковий підхід	(з погляду задоволення інтересів стратегічних складових). Для оцінки ефективності використовує критерії, що відповідають «стратегічним складовим» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг). Заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик.	Підхід до оцінювання ефективності організації з погляду задоволення інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціонування цих інтересів і вибору та формулювання критеріїв, які б їм відповідали (наприклад, розмір прибутку, розмір дивідендів, рівень рентабельності – для власників чи акціонерів; прибуток на вкладений капітал, показники ліквідності	Труднощі використання вибіркового підходу полягають в ідентифікації стратегічних складових (від яких найбільшою мірою залежить діяльність організації) і в здатності встановити, як саме організація залежить від них. Крім того, компроміс у балансуванні інтересів за певних умов може бути порушений, коли ці умови і, відповідно,

Продовження табл. 2.12

Підхід	Характеристика	Інструменти для керівника	Обмеження використання
	Беручи за основу гіпотезу задоволення (<i>satisficing</i>) Г. Саймона, цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення всіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують організацію, зроблять її неефективною	та фінансової стійкості – для кредитних організацій; розмір прибутку, величина заробітної плати – для персоналу фірми тощо). Такі критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загальноорганізаційних цілей	організаційне оточення зміняться. До факторів, вплив яких на зміну умов господарювання в перехідний період найбільш потужний, належать інституційні (економічні закони, правове поле, практика ведення бізнесу, політичні переваги тощо), оскільки саме їх зміна часто порушує рівновагу та зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп

Види організаційної ефективності. У сучасному менеджменті розрізняють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проєкту.

Внутрішня ефективність – це ефективність з погляду використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

Зовнішня ефективність – ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова значною мірою зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосуватися до його змін, тому її ще називають *адаптивною ефективністю*.

Загальна ефективність – сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності. Високої загальної ефективності можна досягнути з допомогою гнучкої системи управління організацією, яка дає можливість оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінювання організаційної ефективності потребує точних економічних критеріїв. Однак єдиної і цілісної методології не створено й донині. Зокрема,

тривалий час як критерій ефективності використовували критерій прибутковості. Разом з тим багато організацій не є прибутковими і проте займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, згідно з яким кожна організація — цілеспрямована система, головною метою якої є досягнення заздалегідь визначених цілей. Тому для оцінювання організаційної ефективності необхідна сукупність параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності — найважливіші параметри функціонування системи, що дозволяють оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей.

Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути в спроектованих умовах діяльності.

Формування критеріїв ефективності організації залежить від мети її створення. Залежно від кількості параметрів оптимізації розрізняють монокритеріальний і полікритеріальний підхід. За монокритеріального підходу оптимізують (максимізують чи мінімізують) один із параметрів ефективності (наприклад, прибуток). За полікритеріального підходу здійснюють оптимізацію кількох параметрів ефективності. Така оптимізація передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності). Полікритеріальним підходом менеджерам слід керуватися для підтримування всіх підсистем організації на такому рівні, який би забезпечував її життєдіяльність. Проте застосування цього підходу вимагає від керівників уміння чітко розмежовувати головні і другорядні чинники, які впливають на перебіг (стан) бізнесу. Це необхідно для врахування важливості певного часткового критерію для забезпечення такого функціонування організації, яке б забезпечувало можливість досягти визначених цілей.

Полікритеріальний підхід може бути реалізованим через розрахунки різних комплексних критеріїв.

Недоліком критеріїв обох типів є те, що сам спосіб розрахунку передбачає можливість компенсувати низький рівень одних параметрів за рахунок надлишку інших. Загалом це неправильно, тому що різні характеристики системи не порівнюються між собою. На практиці такий підхід можна використовувати лише в деяких часткових

розрахунках (наприклад, для оцінювання рейтингу менеджера (працівника) чи стану організації праці у якомусь підрозділі підприємства). Його застосування для опису стану всієї організації є некоректним. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, що знижує об'єктивність оцінки.

Систему критеріїв, за якими може оцінюватись ефективність діяльності організації, наведено в табл. 2.13.

Таблиця ілюструє, що майже всі названі критерії спрямовані на оцінювання внутрішнього середовища організації. Але ж успіхи

Таблиця 2.13. Показники оцінки ефективності організаційної структури підприємства (організації, фірми) відповідно до системного підходу [18]

Показник	Оцінка ефективності організаційної структури
Сутність підходу	Полягає в побудові ієрархії системи показників і певного інтегрального показника
Розрахункові і показники	<p>Інтегральний показник: коефіцієнт ефективності – K_{ef}</p> <p>Комплексні показники: - коефіцієнт ефективності організаційної структури – K_{oc} - коефіцієнт ефективності організаційного механізму – K_{om}</p> <p>Узагальнені показники: - коефіцієнт ефективності складу системи – K_{cc} - коефіцієнт ефективності структури зв'язків – K_{cv} - коефіцієнт ефективності механізму визначення мети – K_{efm} - коефіцієнт ефективності механізму управління – K_{efmu}</p>
Порядок розрахунку	<p>1. Узагальнені показники можуть бути визначені в такий спосіб: - коефіцієнт ефективності складу системи, ефективності структурних зв'язків визначається експертним шляхом як сума добутків коефіцієнта вагомості i-го показника на оцінку i-го показника в балах - коефіцієнт ефективності механізму визначення мети розраховується шляхом ранжування підсистем за ступенем важливості</p> <p>2. Комплексні показники можуть бути визначені так: - коефіцієнт ефективності організаційної структури та ефективності організаційного механізму визначаються за формулами $K_{oc} = q_1 \cdot K_{cc} + q_2 \cdot K_{cv},$ $K_{om} = q_3 \cdot K_{efm} + q_4 \cdot K_{efmu},$ де q_{1-4} – коефіцієнти вагомості відповідних узагальнених показників. Сума q_{1-4} визначається методом факторного аналізу</p>

Таблиця 2.14. Оцінка ефективності організаційної структури підприємства (організації, фірми) за сукупністю показників [18]

Показник	Оцінка ефективності організаційної структури
Сутність підходу	Полягає у визначенні сукупності показників, які дозволяють оцінити найбільш важливі параметри системи та ступінь досягнення цілей організації
Розрахункові показники	Показники для оцінки ефективності організаційної структури поділяють на три групи: 1) показники, які виражають кінцеві результати діяльності підприємства (організації, фірми) 2) показники, що характеризують організацію процесу управління 3) показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень
Порядок розрахунку	1. Показники, які виражають кінцеві результати діяльності організації, зокрема збільшення обсягу виробництва та прибутку, зниження собівартості, підвищення рентабельності, підвищення якості продукції, економія капітальних вкладень, скорочення термінів впровадження нової техніки. 2. Показники, що характеризують організацію процесу управління, зокрема продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність та надійність: а) продуктивність може бути визначена як: - кількість виробленої продукції в розрахунку на одного працівника апарату управління; - відношення темпу зростання виробітку продукції на одного працівника апарату управління до темпу зростання виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу б) економічність як витрати на функціонування апарату управління. Економічність може оцінюватися за такими показниками: - частина витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції; - частина витрат на заробітну плату працівників управлінського персоналу в собівартості продукції; - частина витрат на утримання управлінського персоналу на 1 грош. од. вартості реалізованої продукції; - зміна суми прибутку, що припадає на одного працівника управлінського персоналу; - частина управлінських працівників у загальній кількості промислово-виробничого персоналу
Порядок розрахунку	Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління ($K_{\text{еф}}$), визначають за формулою $K_{\text{еф}} = \frac{K_p}{B_y},$ де K_p – кінцевий результат, отриманий від функціонування оргструктури управління; B_y – витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт засобів оргтехніки, прийом і передача управлінської інформації)

Продовження табл. 2.14

Показник	Оцінка ефективності організаційної структури
	<p data-bbox="266 293 945 319">Ефективність праці апарату управління розраховують за формулою</p> $K_{efy} = \frac{P_n}{Ч_y},$ <p data-bbox="266 399 915 448">де P_n – обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні; $Ч_y$ – чисельність апарату управління;</p> <p data-bbox="266 453 896 545">в) гнучкість, яка характеризує властивість органів апарату управління змінювати свої ролі в процесі прийняття рішень у відповідності до завдань, які виникають. Оцінюється в балах за допомогою методу експертних оцінок;</p> <p data-bbox="266 550 938 618">г) надійність, яка характеризується безвідмовним функціонуванням апарату управління і визначається за допомогою коефіцієнта надійності:</p> $K_n = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{заг}},$ <p data-bbox="266 701 920 750">де $K_{нер}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі чи організації в цілому.</p> <p data-bbox="266 755 896 803">3. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень:</p> <p data-bbox="266 808 915 876">а) коефіцієнт ланцюговості – визначають як відношення кількості ланок існуючої оргструктури до оптимальної кількості ланок оргструктури;</p> <p data-bbox="266 881 954 950">б) коефіцієнт дублювання функцій – визначають як відношення кількості робіт, закріплених за кількома підрозділами до нормативної кількості робіт;</p> <p data-bbox="266 954 923 1047">в) ступінь централізації функцій – визначають як відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на верхніх рівнях управління до загальної кількості рішень на всіх рівнях управління;</p> <p data-bbox="266 1052 877 1101">г) коефіцієнт рівня керованості – визначається як відношення фактичної норми керованості до нормативної</p>

організації завжди оцінюються за обсягами її діяльності, що залежить не лише від здатності фірми раціонально використовувати наявні ресурси, а й від її поведінки в зовнішньому середовищі. Ефективна організація спроможна змінювати його на свою користь. Водночас зовнішнє середовище може бути сприятливим і несприятливим для організації, тому необхідно говорити і про критерії глобальної ефективності економіки. Вони показують, як функціонування економічної системи (більшою мірою національної, але за умов її взаємодії зі світовою) впливає на діяльність фірм. Наприклад, незначна присутність іноземних інвесторів в Україні наприкінці 90-х років ХХ ст. (не-

зважаючи на високу привабливість ринку) значною мірою зумовлена несприятливим інвестиційним кліматом, який сформувався через нестабільність законів, корумпованість чиновництва, складні і незрозумілі для іноземних підприємців «правилами гри». Отже, оцінювання організаційної ефективності слід здійснювати з урахуванням і внутрішніх, і зовнішніх аспектів її діяльності.

Однак здатність організації впливати на стан зовнішнього середовища здебільшого не може бути чітко визначена, тому методологія оцінювання організаційної ефективності ґрунтується переважно на показниках внутрішньої ефективності і, зокрема, ефективності системи менеджменту.

Коригування організаційних структур. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їхніх основних обов'язків.

Найбільш поширена причина необхідності розроблення нової структури підприємства (організації, фірми) – невдачі в спробі зниження зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або залучення нових фінансових ресурсів. Як правило, перш за все здійснюються зміни в складі і рівні кваліфікації працівників, розробленні спеціальних програм. Однак причина незадовільної діяльності підприємства полягає в певних недоліках організаційної структури управління. Основними з них є такі:

1. *Перевантаження вищого керівництва.* Якщо заходи щодо зміни методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не забезпечують тривале полегшення, то досить ефективним засобом вирішення цієї проблеми стає перерозподіл прав і функцій, коригування і уточнення у формах організації.
2. *Відсутність орієнтації на перспективу.* Майбутній розвиток підприємства (організації, фірми) вимагає з боку вищих керівників приділяти здедалі більше уваги стратегічним завданням. У той самий час дотепер багато керівників і далі приділяють основний час оперативним питанням, що призводить до простої екстраполяції поточних тенденцій у майбутньому.
3. *Розбіжності з організаційних питань.* Кожен досвідчений керівник знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства не є запорукою ефективності функціонування підприємства (організації, фірми). Ця структура утруднює досягнення цілей, допускає несправедливий розподіл влади і т. п. Коли виникають

глибокі і стійкі розбіжності з приводу організаційної структури, єдиним виходом є ретельний аналіз структури. Зміна керівництва часто пов'язана з рішеннями про реорганізацію. Група, яка прийде на зміну, може знайти таку форму абсолютно невідповідною розробленому підходу до вирішення проблем підприємства (організації, фірми).

2.9. Інформаційне забезпечення діяльності організації

Організація є частиною системи «держава – організація – співробітники». Відносно держави організація є об'єктом управління – частиною системи управління, стан якої приводиться до бажаного результату (закони, кодекси тощо). Відносно співробітників організація – суб'єкт управління, управляюча частина системи, керівництво організації розробляє керівні дії і подає їх на об'єкт – співробітників організації (накази, розпорядження, посадові інструкції).

Будь-яка організація є відкритою системою, оскільки взаємодіє із зовнішнім середовищем. У будь-якій організації реалізуються три ключові процеси: отримання ресурсів із зовнішнього середовища, виробництво продукту і передача його в зовнішнє середовище.

Основні потоки в організації (на вході системи – надходження матеріалів, робочої сили, капіталу; на виході – готовий продукт (товари, послуги) наведені на рис. 2.10.

Усі організації незалежно від цілей, типу і кінцевого результату мають загальні для всіх складних організацій характеристики.

1. **Ресурси.** Основні ресурси, використовувані організацією, – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія і інформація. Цілі будь-якої організації (виробничої або сервісної) містять перетворення ресурсів.

2. **Залежність від зовнішнього середовища.** Однією з найбільш значущих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Одна організація не може бути закритою системою. Організація залежить від зовнішнього середовища як відносно своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів результатами її праці. Зовнішнє середовище охоплює всі сили і інститути, з якими організація має справу у своїй оперативній або стратегічній діяльності: економічні умови, законодавство, систему цінностей в товаристві, рівень технологій, конкурентів. Зовнішнє середовище ніколи не буває стабіль-



Рис. 2.10. Основні потоки в організації

ним, тому мало знати своє «середовище незаселеного» і природу його змін, необхідно вміти реагувати на ці зміни. Зовнішні чинники справляють вплив на все, що відбувається всередині організації.

3. **Горизонтальний розподіл праці.** Очевидною характеристикою для будь-якої організації є розподіл праці. Поділ всієї роботи на складові компоненти звичайно називається **горизонтальним розподілом праці**. Горизонтальне розділення спрямоване на диференціацію функцій. Класичний приклад горизонтального розподілу праці на підприємстві – виробництво, маркетинг, фінанси, контроль.

4. **Підрозділи.** Будь-яка складна організація складається з підрозділів, які виконують конкретні завдання і досягають конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називаються **відділами** або **службами**. Як і організація в цілому, частиною якої вони є, підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

5. **Вертикальний розподіл праці.** Робота організації пов'язана з ієрархією управління, вона поділяється на складники (хтось повинен координувати роботу, щоб вона була успішною). Вертикальне розділення відділяє координацію як самостійну функцію. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління організацією.

6. **Необхідність управління.** Мета організації розглядається як орієнтир для напрямів потоків зв'язків, повноважень і відповідальності. Для того, щоб організація могла досягти реалізації своїх цілей, завдання мають бути скоординовані за допомогою вертикального розділення, ієрархії повноважень і відповідальності. Тому управління є істотно важливою діяльністю для будь-якої організації.

Для забезпечення ефективного функціонування будь-яка організація повинна:

- розробити місію компанії;
- розробити цілі і стратегію;
- розподілити функції виробництва і управління;
- розподілити завдання між працівниками;
- організувати зв'язки і порядок;
- придбати або модернізувати технологію виробництва;
- налагодити систему стимулювання, постачання, збут;
- організувати виробництво;
- контролювати;
- навчати;
- інформувати;
- реагувати на зміни.

У типовій компанії є три головні інформаційні системи: фінансова, кадрова і матеріального забезпечення.

При цьому для полегшення взаємодії між учасниками системи «держава – організація – співробітник» використовують такі інформаційні системи:

1. Інформаційно-аналітичні системи забезпечують збереження і пошук інформації, полегшують систематизацію накопичених відомостей з окремих питань і проблем.
2. Інформаційно-довідкові, або моніторингові, системи – здійснюють розрахунки, що дають можливість керівнику контролювати стан справ. Багато компаній, створюючи інформаційні системи, прагнуть до організації саме таких моніторингових систем, забезпечуючи можливість одержання щоденних звітів про рівень ви-

робництва, запасів, розміри активів, прибутків, результати маркетингової діяльності та реалізації продукції.

3. Інформаційно-консультативні системи здатні давати управляючому відповіді на запитання, які потребують аналізу: чому так відбулося; що це буде означати для компанії, якщо буде відбуватися в такий спосіб; що відбудеться, якщо та ін. Аналітичний механізм системи цього типу забезпечує використання широкої гами методів – від найпростішої арифметики до надскладних математичних моделей.

Список літератури

1. Акимова Т. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/757787>.
2. Арапов А. А. Теория организации и системный анализ [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. А. Арапов. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2003. – 74 с. – Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man265.htm>.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації (+авторизований доступ) : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 3-те вид., випр. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
4. Демчук О. Н. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. Н., Демчук, Т. А. Ефремова. – М. : Флинта: МПСИ, 2009. – 264 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/133119>.
5. Ершова И. Г. Теория организации : учеб. пособие / И. Г. Ершова. – Курск, 2001. – 256 с.
6. Иванова Т. Ю. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – М., 2004. – 273 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/256927>.
7. Истомина Е. П. Теория организации: системный подход [Электронный ресурс] : учебник / Е. П. Истомина, А. Г. Соколов. – СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с. – Режим доступа : <http://www.razym.ru/biz/menedgment/57200-istomin-ep-sokolov-ag-teoriya-organizacii.html>.
8. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
9. Латфуллин Г. Р. Теория организаций [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райчченко. – СПб. : Питер, 2004. – 365 с. – Режим доступа : <http://www.razym.ru/biz/menedgment/58453-latfullin-gr-rajchenko-av-teoriya-organizacii.html>.

10. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
12. Монастирський Г. Л. Теорія організації (+авторизований доступ) : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
13. Немцов В. Д. Менеджмент організацій (+авторизований доступ) : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К. : ТОВ «УВПК»ЕксОб», 2001. – 392 с.
14. Олянич Д. В. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник / Д. В. Олянич. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 416 с. – Режим доступа : <http://www.elobook.com/management/4217-olyanich-dv-teoriya-organizacii.html>.
15. Организационное проектирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие. – Режим доступа : http://ruxikuh.download.mar.freetorrent.ru/skachatj_uchebnik_organizacionnoe_proektirovanie.html.
16. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
17. Рогожин С. В. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Издательство «Экзамен», 2002. – 320 с. – Режим доступа : <http://www.razym.ru/60609-rogozhin-sv-rogozhina-tv-teoriya-organizacii.html>.
18. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика [Электронный ресурс] : учебник / З. П. Румянцева. – М. : Инфра-М, 2007. – 304 с. – Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/manag/man065.htm>.
19. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
20. Смирнов Э. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 248 с. – Режим доступа : <http://for-um.ru/4123-kniga-teoriya-organizacii-smirnov-e.html>.
21. Теория организации [Электронный ресурс] : учебник для вузов / под общ. ред. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика»», 2003. – 431 с. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/150136>.
22. Хміль Ф. І. Основы менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.

Розробка та прийняття управлінських рішень

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування системного уявлення про процес і методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечення розвитку практичних навичок, необхідних для управління сучасною організацією на різних рівнях менеджменту. У результаті вивчення дисципліни студент повинен: розуміти ключові принципи теорії прийняття рішень, уміти класифікувати рішення, застосовувати форматні, неформатні та колективні методи прийняття рішень, оцінювати прийняті рішення за критеріями оптимальності, результативності та якості
- **Предмет:** процес розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення за допомогою формальних (кількісних), неформальних (інтуїтивних) та колективних методів, форми розробки адміністративних рішень, принципи узгодження переваг, виникнення конфліктів та методи їх погашення при прийнятті рішень

3.1. Елементи теорії прийняття рішень

Діяльність будь-якої організації з погляду менеджера становить собою неперервний процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінські рішення є соціальною дією, що організовує та спрямовує діяльність трудового колективу й виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед організацією. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатись як основний зміст процесу управління і є важливим інструментом системного підходу до об'єкта управління. У широкому розумінні весь процес управління ототожнюється з постійним прийняттям рішень.

У загальному випадку рішення – це вибір альтернативи дії.

Альтернативу розуміють як варіант дій, який може бути обраний людиною, яка приймає рішення.

У разі якщо альтернатив багато (сотні і тисячі), увага особи, яка приймає рішення, не може зосередитися на кожній з них. У таких ситуаціях зростає необхідність в чітких правилах вибору, у процедурах використання експертів, у розробленні сукупності правил, що дозволяють втілювати в життя несуперечливу й послідовну політику. Така потреба існує і в разі, якщо кількість альтернатив невелика – не більше 20.

Особи, які розробляють та ухвалюють управлінські рішення, називаються *суб'єктами рішення*. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають повноваження для прийняття рішень. У першому випадку говорять про *індивідуально прийняті рішення*, у другому – про *групові* або *колективні*.

Індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються помилковими; значною мірою це пов'язано з тим, що проблеми організацій стають дедалі більш складними і вимагають багатоаспектного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань.

Участь при розробці управлінського рішення групи менеджерів підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена. Груповий підхід до прийняття рішень забезпечує більшу обґрунтованість і менший відсоток помилок, чому сприяє сам механізм роботи груп (взаємне коригування рішень у процесі групової роботи, створення атмосфери співробітництва, взаємодія між членами групи), а також багатоваріантність розробок.

Будь-яке управлінське рішення за внутрішнім характером та змістом має бути оптимальним, результативним та якісним.

Оптимальність управлінського рішення — це його властивість бути найкращим відповідно до системи певних критеріїв оптимальності. До критеріїв оптимальності можна віднести:

- мінімізацію витрат ресурсів (трудових, матеріальних тощо);
- максимізацію прибутку;
- мінімізацію часу досягнення мети тощо.

Результативність рішення — це його властивість бути реалізованим, яку можна оцінити остаточними результатами.

Якість управлінського рішення — це сукупність властивостей, що задовольняють конкретного споживача та забезпечують реалізацію його впровадження.

Для оцінки результативності та якості використовують такі показники:

- чистий приведений прибуток (Net Present Value, *NPV*);
- індекс прибутковості (Profitability Index, *PI*);
- відношення вигоди/витрати або прибуток/витрати (Benefit/Costs Ratio, *B/C_{ratio}*);
- внутрішню ставку рентабельності (Internal Rate of Return, *IRR*);
- період окупності (Payback Period, *PP*).

Чистий приведений прибуток (*NPV*) від реалізації управлінського рішення може бути розрахований за формулою

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (3.1)$$

де CF_t — грошовий потік;

t — часовий період;

n — кількість часових періодів, t ;

R — ставка дисконтування (вартість капіталу).

Особі, яка приймає рішення (ОПР), варто віддавати перевагу тільки тим альтернативами, для яких *NPV* має позитивне значення. Негативне ж значення свідчить про неефективність використання коштів.

Абсолютний розмір чистого приведенного прибутку залежить від двох видів параметрів: перший характеризує інвестиційний процес об'єктивно і визначається виробничим процесом, другий — це ставка дисконтування.

Індекс прибутковості рішення (*PI*) показує відносну прибутковість рішення, або дисконтовану вартість грошових надходжень від рішення

в розрахунку на одиницю вкладень. Він розраховується відношенням чистих приведених надходжень від проекту та вартості початкових витрат:

$$PI = \frac{NPV}{C_0}, \quad (3.2)$$

де C_0 – початкові витрати.

Критерій прийняття рішення збігається з критерієм, заснованим на NPV , ($PI > 0$), однак, на відміну від чистої поточної вартості (NPV), індекс прибутковості (PI) показує ефективність вкладень. Так, для двох альтернатив NPV може бути однаковою і дорівнювати 10 грн, але грошовий потік дорівнює 1000 грн та 100 грн, і PI , відповідно, дорівнює 1 і 10%.

Рішення з високим значенням індексу прибутковості є до того ж більш стійкими. Так, зростання витрат може зробити перший проект збитковим, у той час, як другий буде залишатись прибутковим.

Відношення вигоди/витрати або **прибуток/витрати** (*Benefit to Costs Ratio*) розраховується за формулою (3.3) і показує частку від розподілу дисконтованого потоку вигод на дисконтований потік витрат:

$$B/C_{ratio} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+R)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+R)^t}}, \quad (3.3)$$

де B_t – вигоди за рік, t ;
 C_t – витрати за рік, t ;

Якщо B/C_{ratio} більше одиниці, то прибутковість рішення вище і рішення вважається привабливим.

Цікавим є значення процентної ставки, за якого $NPV = 0$. У цій точці дисконтований потік витрат дорівнює дисконтованому потоку вигод. Вона має конкретний економічний зміст дисконтованої «точки беззбитковості» і називається **внутрішньою ставкою рентабельності**, або, скорочено, **IRR**. Цей критерій дозволяє особі, яка приймає рішення, оцінити доцільність вкладення коштів. Якщо банківська дисконтна ставка більша ніж **IRR**, то, поклавши гроші в банк, інвестор зможе отримати більшу вигоду.

Період окупності (PP) — це проміжок часу, необхідний для того, щоб доходи, які генеруються прийнятим рішенням, покрили витрати на це рішення. Наприклад, якщо рішення вимагає інвестицій в 20 000 грн і ці інвестиції будуть повертатися в розмірі 10 000 грн на рік, то можна говорити, що період окупності рішення становить два роки.

Усі **фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень**, поділяються на дві групи — фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Фактори внутрішнього середовища пов'язані з керівною та керованою системами. У разі, якщо рішення стосуються виробничих ситуацій, то брати до уваги необхідно такі фактори, як собівартість і якість роботи, час її виконання.

Фактори зовнішнього середовища включають закони об'єктивного світу, які пов'язані з прийняттям та реалізацією управлінських рішень, обсягом та цінністю наявної інформації, діями конкурентів, чинним законодавством тощо.

Залежно від умов зовнішнього середовища і ступеню інформованості особи, яка приймає рішення, існує така класифікація завдань прийняття рішень:

- в умовах визначеності;
- в умовах ризику;
- в умовах невизначеності;
- умовах конфлікту або протидії (активного супротивника).

В умовах **визначеності** особи, які приймають рішення, достатньо точно визначають можливі альтернативи рішення. Однак на практиці важко оцінити чинники, що створюють умови для прийняття рішення, тому ситуації повної визначеності найчастіше відсутні.

Невизначеність — властивість об'єкта прийняття рішення, що виражається в його нечіткості, неясності, необґрунтованості, що приводить до недостатньої можливості для осіб, які приймають рішення, усвідомлення, розуміння, визначення його сьогодення та майбутнього стану.

Джерелами невизначеності очікуваних умов у розвитку підприємства можуть служити поведінка конкурентів, персоналу організації, технічні та технологічні процеси і зміни кон'юнктурного характеру. При цьому умови можуть поділятися на соціально-політичні, адміністративно-законодавчі, виробничі, комерційні та фінансові. Таким чином, умовами, що створюють невизначеність, є вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Якщо є кілька

варіантів майбутнього розвитку навколишнього середовища, що обумовлюють відповідні економічні результати, то може виникнути ситуація ризику або невизначеності. У такому разі можна, використовуючи теорію ймовірності, розрахувати ймовірність того чи іншого зміни середовища; у ситуації невизначеності значення ймовірності отримати не можна. Невизначеність проявляється в неможливості визначення ймовірності настання різних станів зовнішнього середовища через їх необмежену кількість і відсутність способів оцінки. Невизначеність враховується різними способами. Вона зменшується, якщо звести її до умов ризику.

Зниження невизначеності, необхідної для прийняття рішення, на практиці забезпечується:

- збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань;
- обробкою інформації методами аналізу, прогнозу, сценарію та визначення причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробленням моделей, які є адекватними до ситуацій, що складаються, і отриманням в результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та навколишнього середовища.

Ризик — можлива небезпека, дія навмання, що вимагає, з одного боку, сміливості в надії на щасливий результат, з іншого — математичного обґрунтування ступеню ризику.

Оскільки ризик є економічною категорією, на його ступінь можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто шляхом створення своєрідного механізму управління ризиками — ризик-менеджменту.

Серед найпоширеніших трактувань ризик-менеджменту варто виділити такі:

- спеціальна сфера діяльності підприємства;
- багаторівневий процес, який охоплює розроблення загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку та має на меті зменшення й нейтралізацію негативних наслідків;
- розроблення та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, заходів, що дають можливість спрогнозувати появу ризику й зменшити його ступінь;
- сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетингу (вибір інструментів управління ризиками), ризик-

менеджменту (підтримання балансу в трикутнику «люди – цілі – ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів).

Як процес управління ризик-менеджмент передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. **Стратегія ризик-менеджменту** – це загальний довгостроковий курс досягнення окремих цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів його зниження. **Тактика** пропонує конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення результатів у конкретних умовах.

У ринкових умовах поряд із ситуаціями невизначеності та ризику як наслідок конкурентної боротьби виникає **конфлікт**. У такій ситуації одна зі сторін виграє внаслідок програшу іншого. Конфліктна ситуація аналізується з використанням теорії ігор.

На початку ХХ ст. Е. Ласкер, Е. Цермело, Е. Борель висувають ідею математичної теорії конфлікту інтересів – теорію ігор.

Теорія ігор – це розділ математики, що вивчає формальні моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. При цьому під конфліктом розуміється явище, у якому беруть участь різні сторони, наділені різними інтересами і можливостями вибирати доступні для них дії відповідно до цих інтересів. В умовах конфлікту прагнення опонента приховати свої майбутні дії породжує невизначеність. Окремі математичні питання, що стосуються конфліктів, розглядалися (починаючи з XVII ст.) багатьма вченими. Систематична ж математична теорія ігор була детально розроблена американськими вченими Дж. Нейманом і О. Моргенштерном (1944). Вони розглядали теорію гри як засіб математичного підходу до явищ конкурентної економіки.

3.2. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Важливою ознакою управлінського рішення є те, що воно приймається лише при виникненні проблеми.

Проблемою звичайно називають ситуацію, що характеризується таким розходженням між необхідним (бажаним) і існуючим станом керованої системи, який перешкоджає її нормальному функціонуванню, розвитку та досягненню мети.

Самуель Ейлон запропонував таксонометрію проблем прийняття рішень, що базується на категоріях повторюваності та частоти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Типи проблем прийняття рішень

Характеристики частоти та повторюваності		Частота	
		висока	низька
Повторюваність	висока	1	2
	низька	3	4

Проблеми, розташовані в зоні 1, виникають часто і є практично ідентичними. Наприклад, складання тижневого розкладу навантаження цехового обладнання. Унаслідок частої повторюваності економічна цінність прийняття правильного рішення досить висока. У цьому разі можуть бути розроблені певні правила на основі кількісних методів.

Проблеми, що знаходяться у другій клітинці, мають високий ступінь ідентичності, але через низьку повторюваність ретельне розроблення процедури прийняття рішень може бути економічно недоцільним. Наприклад, розташування цехового обладнання при будівництві нової споруди або модернізації. У такому разі прийняття рішень може бути делеговане керівництву нижньої ланки.

Проблеми, що знаходяться в зоні 3, є економічно важливими, оскільки виникають досить часто, хоча низький рівень повторюваності не дозволяє провести чітку структурування. Прикладом такої проблеми може бути підбір конфігурації комп'ютерного обладнання для розроблення та впровадження інформаційної системи для певного замовника. Тут можливе використання експертних систем підтримки прийняття рішень, що дозволяють адаптацію до конкретної проблеми, навіть якщо вона погано структурована.

Проблеми, розташовані в четвертій клітинці, неструктуровані та не можуть бути запрограмовані. Для їх вирішення краще за все використовувати різноманітні методи, побудовані на експертних оцінках. Досвід у вирішенні інших проблем може виявитися корисним в ідентифікації та структуризації виниклих ситуацій.

Загалом усі методи вирішення проблем, а отже і прийняття управлінських рішень, можна поділити на такі три групи:



Рис. 3.1. Класифікація методів прийняття рішень

- 1) кількісні (формальні);
- 2) неформальні (евристичні);
- 3) колективні (групові) (рис. 3.1).

До кількісних методів відносять методи дослідження операцій, моделювання.

Серед неформальних методів прийняття рішень розрізняють різноманітні експертні методи та технології, пов'язані з психологічними особливостями людини щодо вибору найкращої альтернативи.

Якщо рішення приймає група осіб, тоді йдеться про колективні методи ухвалення рішення. Серед найбільш поширених колективних методів прийняття рішення слід назвати «мозковий штурм» та метод Делфі.

Окремо варто виділити метод системного аналізу, який можна віднести як до кількісних, так і до неформальних методів. Багато спеціалістів бачать відмінність між системним аналізом і методом дослідження операцій в тому, що він містить елементи, властиві не тільки чітким якісним методам прийняття рішень, а й інтуїтивний підхід, який цілком залежить від мистецтва дослідника.

У зв'язку з цим усі проблеми рекомендується поділити на три класи:

- 1) добре структуровані або кількісно виражені проблеми, в яких суттєві залежності з'ясовані настільки чітко, що вони можуть бути виражені в числах чи символах, які зрештою отримують, числові оцінки;
- 2) неструктуровані або якісно виражені проблеми, що містять лише опис важливих ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими зовсім невідомі;
- 3) слабко структуровані або змішані проблеми, які містять як якісні елементи, так і кількісні, причому, якісні, маловідомі і невизначені сторони проблеми мають тенденцію домінувати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Типи проблем і основні методи їх вирішення

Клас проблем	Характеристики проблем	Методи вирішення проблем і завдань
Добре структуровані	Залежності між елементами, ознаками і характеристиками можуть бути виражені в числах або символах, що приводять до кількісних оцінок	Методи математичного моделювання (класичні методи), ланцюгове моделювання, лінійне, нелінійне та інші види математичного програмування, теорія масового обслуговування
Неструктуровані	Істотні залежності, характеристики і ресурси описані якісно, кількісні залежності між ними або невідомі, або виявити дуже складно	Інтуїтивні методи вирішення завдань (експертиза, «мозковий штурм», методи журі, комісії і т. п.), метод побудови сценаріїв, евристичні методи
Слабко структуровані (змішані)	Містять у собі якісні елементи і кількісні показники, причому категорії якісного змісту мають тенденцію домінувати	Системний аналіз, теорія ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування)

Для розв'язання проблем першого класу рекомендується використати метод дослідження операцій з використанням методів математичного програмування.

Неструктуровані проблеми звичайно вирішуються за допомогою евристичних методів, суть яких полягає в тому, що досвідчений спеціаліст збирає максимум різних відомостей про проблему, яку вирішують, і за допомогою ситуацій і логічних думок вносить пропозиції про проведення відповідних заходів для її вирішення (як правило, складається алгоритм вирішення завдання).

Проблеми третього класу є предметом системного аналізу.

При системному аналізі (як і при економічному) враховуються показники, обґрунтовані на даних обліку, звітності і плану. Однак для повного й глибокого вивчення проблеми необхідно також використовувати дані, одержані в результаті вивчення технічних, економічних, фінансових та інших сторін діяльності підприємства та його підрозділів, а також психологічного клімату і соціальних явищ. У зв'язку з цим у системному аналізі дані і показники набувають, крім кількісних ознак, ще й якісного вираження. Отже, системний аналіз допомагає вивчити проблему більш глибоко і всебічно, ніж при звичайному економічному аналізі.

Дослідження операцій – наука про обґрунтування й прийняття рішення, заснована на точному, формалізованому описі ситуації,

якісному аналізі факторів, що визначають можливості досягнення поставлених цілей. Це сукупність математичних, кількісних методів, які дозволяють здійснити вимірювання витрат і результатів при виробленні й реалізації оптимальних рішень в організаційних системах.

Дослідження операцій ґрунтується на математичному апараті оптимального програмування, теорії масового обслуговування, математичній статистиці, теорії ігор, експертних оцінках, евристичному програмуванні тощо. На вибір і застосування кожного методу впливає особливість поставленого завдання.

Моделі з математичної точки зору можуть бути дуже складними, але структура їх досить проста:

$$E = f(x_i, y_i), \quad (3.4)$$

де E – міра загальної ефективності;

f – функція, що задає відношення між E, x_i, y_i ;

x_i – керовані змінні, що визначають поведінку системи, тобто ті фактори, на які може вплинути людина, яка приймає рішення, для чого необхідно визначити їх перелік і встановити значущість кожного фактору;

y_i – некеровані змінні, що визначають поведінку системи (дії конкурентів, економічне середовище тощо).

Щоб знайти оптимальне рішення за допомогою такої моделі, необхідно визначити значення керованих змінних x_i , за яких міра загальної ефективності буде максимальною. Інколи величина E може бути мірою неефективності, наприклад, E – величина витрат чи виробничі втрати, які повинні мінімізуватися.

До методів дослідження операцій відносять графи, мережеве планування, теорію розкладів, теорію масового обслуговування, управління запасами тощо. Загалом методи дослідження операцій поділяються на такі чотири основні групи: аналітичні, статистичні, математичного програмування та теоретико-ігрові.

Дерево рішень – це схематичне уявлення проблеми прийняття рішень. Як і платіжна матриця, дерево рішень дає керівникові можливість «врахувати різні напрямки дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно ймовірностей настання подій, а потім порівняти альтернативи». Концепція очікуваного значення є невід’ємною частиною методу дерева рішень.

Методом дерева рішень можна користуватися в ситуаціях, за якої передбачається, що дані про результати, імовірності і т.п. не впливають

на всі подальші рішення. Проте дерево рішень можна побудувати під більш складну ситуацію, коли результати одного рішення впливають на наступні рішення. Отже, дерево рішень – це корисний інструмент для прийняття послідовних рішень.

Дерево рішень звичайно будується так. Спочатку береться весь набір даних, який подається вихідною або кореневою вершиною. Потім визначаються способи (правила) розбиття на гілки всієї безлічі записів або варіантів, що відповідають кореневому вузлу. Гілки утворюють дерево, повернене кроною вниз. На гілках дерева позначають вузли, що відповідають підмножині записів або варіантів. На кожному вузлі знову визначаються правила розбиття на гілки і т.д. доти, доки процес не дійде до кінцевих вузлів, званих листям. У зв'язку з цим дерева рішень часто застосовуються для моделювання (створення) «багатоетапних» процесів прийняття рішень, у яких взаємопов'язані рішення приймаються послідовно. Таке подання полегшує опис процесу прийняття рішень.

Дерево рішень будується зліва направо, а аналізується навпаки, починаючи з кінцевих гілок і прямуючи до кореня. У кожному з вузлів-рішень вибирається альтернатива (гілка) з максимальним показником віддачі, наприклад, найбільшою очікуваною сумою виграшу. Якщо ми бажаємо використати принцип максимізації очікуваної корисності, то слід перенести всі проміжні платежі (у даному разі це плата за сейсмічну розвідку) до кінцевих гілок, а потім замінити суми виграшів на відповідні значення корисності.

Приклад. Організація розглядає питання про будівництво нового цеху. Виграші при різних станах економічного середовища наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Вихідні умови прикладу

Дії організації	Виграші при стані економічного середовища, грн	
	сприятливий стан	несприятливий стан
Будівництво великого цеху	100 000	-40 000
Будівництво малого цеху	30 000	-14 000
Бездіяльність	0	0

Дерево рішень в такому разі матиме наступний вигляд (рис. 3.2). Оцінка альтернатив здійснюється за формулою:

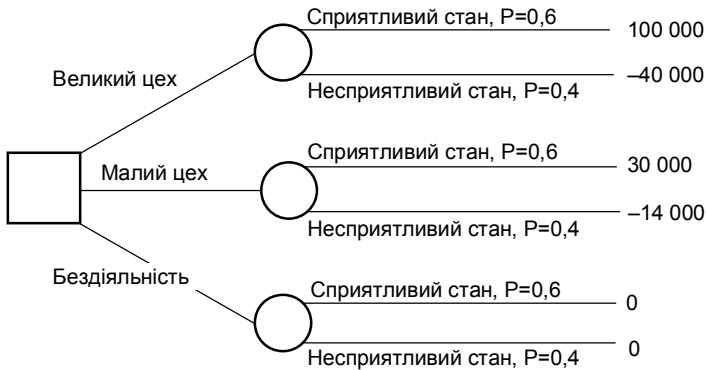


Рис. 3.2. Дерево рішень

$$O_A = P_C \cdot B_C - P_{HC} \cdot B_{HC}, \quad (3.5)$$

де P_C – ймовірність сприятливого стану;

B_C – величина виграшу за сприятливого стану;

P_{HC} – ймовірність несприятливого стану;

B_{HC} – величина виграшу за несприятливого стану;

Оцінка альтернативи «Будівництво великого цеху»:

$$O_{BC} = 0,6 \cdot 100\,000 - 0,4 \cdot 40\,000 = 44\,000 \text{ грн},$$

Оцінка альтернативи «Будівництво малого цеху»:

$$O_{MC} = 0,6 \cdot 30\,000 - 0,4 \cdot 14\,000 = 12\,400 \text{ грн},$$

Оцінка альтернативи «Бездіяльність»:

$$O_B = 0,6 \cdot 0 - 0,4 \cdot 0 = 0 \text{ грн},$$

Як бачимо, найкращим рішенням буде будівництво великого цеху.

Метод аналізу ієрархій – методологічна основа для вирішення завдань вибору альтернатив шляхом їх багатокритеріального рейтингування. Метод аналізу ієрархій створений американським вченим Т. Сааті і виріс у наш час в широкий міждисциплінарний розділ науки, що має чіткі математичні і психологічні обґрунтування та численні програми.

Основне застосування методу – підтримка прийняття рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання і рейтингування альтернативних рішень.

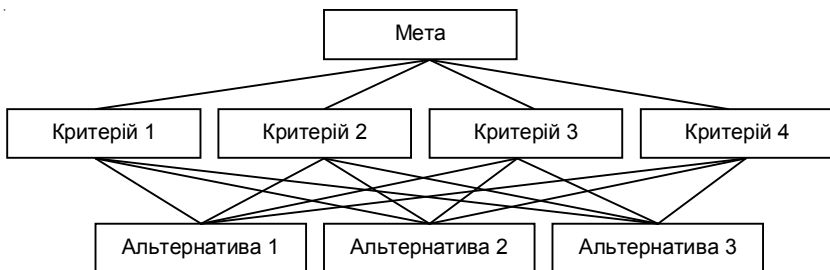


Рис. 3.3. Найпростіша ієрархія методу аналізу ієрархій

Найпростіша ієрархія цього методу наведена на рис. 3.3.

Структура моделі прийняття рішення у методі аналізу ієрархій становить собою схему (граф), яка містить:

- 1) набір альтернативних рішень;
- 2) головний критерій рейтингування рішень;
- 3) набір груп однотипних факторів, що впливають на рейтинг;
- 4) безліч спрямованих зв'язків, що вказують на вплив рішень, критерію та факторів один на одного.

Перша група понять пов'язана з описом можливих структур моделей прийняття рішення. Для обчислення пріоритетів альтернативних рішень до структури необхідно додати інформацію про силу впливів рішень, критерію та факторів один на одного.

Друга група понять пов'язана з описом даних для моделей прийняття рішення. Після того як сформована структура і зібрані всі дані, модель прийняття рішення готова, тобто в ній можуть бути отримані рейтинги пріоритетів рішень і чинників. Знання пріоритетів використовується для підтримки прийняття рішення.

Третя група понять пов'язана з описом результатів, що отримуються в моделях прийняття рішення.

Четверта група понять пов'язана з поясненням того, як організовані обчислення. Знання цих понять необхідно лише для розуміння математичних обґрунтувань методу. Для застосування методу знання цих понять необов'язкове.

Розглянемо основні можливості методу аналізу ієрархій.

1. Метод дозволяє провести аналіз проблеми.

2. Метод дозволяє провести збір даних з проблеми. Згідно з результатами ієрархічної декомпозиції модель ситуації прийняття рішення має кластерну структуру. Набір можливих рішень і всі фактори, що впливають на пріоритети рішень, розбиваються на відносно невеликі групи – кластери. Розроблена в методі аналізу ієрархій процедура парних порівнянь дозволяє визначити пріоритети об'єктів, що входять у кожен кластер. Для цього використовується метод власного вектора. Отже, складна проблема збору даних розбивається на кілька більш.

3. Метод дозволяє оцінити суперечливість даних та мінімізувати її. З цією метою у методі аналізу ієрархій розроблені процедури узгодження. Зокрема, є можливість визначати найбільш суперечливі дані, що дозволяє виявити найменш ясні ділянки проблеми й організувати більш ретельне вибіркове обдумування проблеми.

4. Метод дозволяє провести синтез проблеми прийняття рішення. Після того як проведено аналіз проблеми і зібрано дані по всіх кластерах, за спеціальним алгоритмом розраховується загальний рейтинг – набір пріоритетів альтернативних рішень. Властивості цього рейтингу дозволяють здійснювати підтримку прийняття рішень. Наприклад, приймається рішення з найбільшим пріоритетом. Крім того, метод дозволяє побудувати рейтинги для груп факторів, що дозволяє оцінювати важливість кожного фактора.

5. Метод дозволяє організувати обговорення проблеми, сприяє досягненню консенсусу. Думки, що виникають при обговоренні проблеми ухвалення рішення, самі можуть в даній ситуації розглядатися як можливі рішення. Тому метод аналізу ієрархії можна застосувати для визначення важливості врахування думки кожного учасника обговорення.

6. Метод дозволяє оцінити важливість урахування кожного рішення та важливість урахування кожного фактора, що впливає на пріоритети рішень. Згідно з формулюванням завдання прийняття рішення величина пріоритету безпосередньо пов'язана з оптимальним рішенням. Тому рішення з низькими пріоритетами відкидаються як несуттєві. Як зазначено вище, метод дозволяє оцінювати пріоритети факторів. Тому, якщо при вилученні деякого фактора пріоритети рішень змінюються незначною мірою, такий фактор можна вважати несуттєвим для розглянутого завдання.

7. Метод дозволяє оцінити стійкість прийнятого рішення. Прийняте рішення можна вважати обґрунтованим лише за умови, що неточність даних або неточність структури моделі ситуації ухвалення рішення не впливають суттєво на рейтинг альтернативних рішень.

Перспективність застосування методу аналізу ієрархій при обґрунтуванні господарських рішень не в останню чергу обумовлена порівняно простою технологією і нескладною математичною складовою метода. На сьогодні існує чимало програмного забезпечення, що дозволяє обґрунтовувати господарські рішення методом аналізу ієрархій.

3.3 Особливості розробки та прийняття адміністративних рішень

В основних процедурах розробки та прийняття управлінського рішення існує багато спільного: логіка процесу, прийоми, методи та технології. У той самий час залежно від типу організаційної системи цей процес набуває специфічних відмінностей. Для адміністративних систем характерні розробка, ухвалення та реалізація адміністративних (адміністративно-управлінських) рішень.

Адміністративне (адміністративно-управлінське) рішення – це директивний акт цілеспрямованого оперативного впливу на об'єкт управління, який характеризує конкретну управлінську ситуацію, містить заходи та програму досягнення мети та який приймається на основі повноважень і авторитету влади суб'єкта управління, на принципах обов'язкового й точного їх виконання підлеглими. Будь-яка форма розробки адміністративного рішення (директива, наказ, розпорядження та ін.) є підзаконною і становить собою комплексний вияв практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління в поєднанні з умінням суб'єкта управління застосовувати надані повноваження для встановлення, функціонування та розвитку соціально-економічних відносин.

Загалом специфіка адміністративно-управлінських рішень полягає в такому:

- рішення мають обов'язковий та імперативний характер виконання;
- рішення розробляються у формі офіційних регулювальних документів, що дає можливість суб'єктам управління легітимно вдаватися до різних інструментів впливу на виконавців з допомогою формального ієрархічного механізму контролю;

- привілейоване становище вищих ієрархічних рівнів організації може провокувати зловживання, тому регульовальними документами закріплюються не тільки їхні повноваження, а й обмеження щодо поведінки: коло можливого впливу та дії на підлеглих;
- застосовуються формалізовані способи прийняття управлінських рішень;
- цілеспрямованість адміністративних рішень обумовлює обмеження кількості потенційних альтернатив прийняття рішення;
- модифікація форм розробки та прийняття управлінських рішень безпосередньо пов'язані зі специфікою діяльності організації та її управлінською культурою.

Класифікація адміністративно-управлінських рішень наведена в табл. 3.4.

Розглянемо більш докладно особливості розробки та прийняття внутрішньо-організаційних адміністративних рішень та публічних рішень.

Внутрішньо-організаційне адміністративне рішення спрямоване на вдосконалення функціонування структурних відділів і процесів в організації. Незважаючи на різноманітність дій і процесів, можна виділити такі основні групи функціональних процесів, властивих діяльності будь-якої організації, і є об'єктом внутрішньо-організаційних рішень: 1) виробництво; 2) маркетинг; 3) фінанси; 4) контроль, облік і аналіз господарської діяльності; 5) робота з персоналом; 6) нововведення; 7) менеджмент. Ефективність внутрішньо-організаційних рішень визначається рівнем професіоналізації управління та рівнем накопичення інтелектуального потенціалу менеджера.

Публічне рішення – це свідомо зроблений суб'єктом управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, виражений в офіційній формі. Публічні рішення направлені на вирішення суспільних (публічних) проблем – нереалізованих потреб або можливостей для позитивних змін у соціально-економічній системі, які можуть бути досягнуті шляхом адміністративних дій. У державних органах влади публічні рішення – це владна воля, яка набуває офіційно виражену форму, будучи закріпленою в існуючих державних актах, що видаються державним органом чи посадовою особою відповідно до своєї компетенції та в межах наданих повноважень. За своєю суттю публічне рішення – розроблений і прийнятий, формально зафіксований проект публічних змін.

Таблиця 3.4. Класифікація адміністративно-управлінських рішень

Критерій класифікації	Класифікація	Зміст
За напрямом дії	внутрішньо-організаційні адміністративні рішення	Рішення пов'язані тільки з організацією роботи безпосередньо в структурних відділах організації. Рішення можуть бути спрямовані на вдосконалення функціональних процесів, властивих діяльності будь-якої організації
	публічні рішення	Рішення забезпечують взаємодію із зовнішнім середовищем та визначають основні напрямки розвитку організації
За підставами прийняття	виконавчі рішення	Рішення приймаються на виконання вимог суб'єктів управління і вказують орієнтири стратегічного характеру
	самостійні рішення	Рішення приймаються за власною ініціативою суб'єкта управління на основі виявлених ним проблем і самостійної постановки завдання щодо її подолання
За ступенем унікальності	творчі	Рішення, що приймаються безпосередньо дослідниками, працівниками науково-дослідних інститутів, спрямовані на створення інновацій та генерацію нових ідей
	Незапрограмовані	Рішення приймаються в нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем
	Запрограмовані	Рішення, що уже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм їхнього вирішення), приймаються при виникненні стандартних і добре структурованих проблемах
За способом прийняття	індивідуальні	Рішення, які приймаються керівником одноосібно
	колективні	Результат спільної інтелектуальної праці групи людей
За характером цілей	стратегічні (орієнтуючі, установчі)	Рішення приймаються щодо значущих потреб і регламентують діяльність суб'єктів господарювання на тривалу перспективу (нормативні директиви, перспективні плани роботи організації і т. ін.).
	тактичні (часткові, оперативні)	Рішення спрямовані на виконання невідкладних завдань повсякденного управління силами і засобами керівної системи; приймаються в межах єдиної стратегії
	ситуаційні	Рішення приймаються в умовах ризику і невизначеності, якщо необхідне швидке реагування

Імпульсами для розробки та прийняття публічних рішень можуть стати:

- норми законодавчих та інших актів, які делегують організаціям і їх посадовим особам повноваження щодо прийняття окремих рішень у певний час (рішення у сфері планування, фінансування, розподілу ресурсів, охорони громадського порядку і т. ін.);
- звернення громадян щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав;
- директивні постанови вищих органів, що зобов'язують відповідні органи приймати рішення на виконання чи впровадження їхніх актів;
- факти, виявлені в процесі контролю та виконання рішень вищих органів і своїх власних, що потребують уточнення, оцінки, генералізації нового управлінського впливу;
- проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, що потребують для їх розв'язання оперативного втручання організації/державних органів і їхніх посадових осіб. Ці імпульси діють у зоні компетенції організації/державних органів і посадових осіб, безпосередньо залежать від їхніх бажань, ініціативи, волі, зацікавленості¹.

Для агрегування важливих поточних проблем для прийняття публічних рішень використовується поняття «публічний порядок денний» — сукупність актуальних публічних проблем, що відображають потреби суспільства в цілому чи вимоги окремих груп інтересів.

Публічний порядок денний може складатися на основі зовнішнього і внутрішнього ініціювання (рис. 3.4).

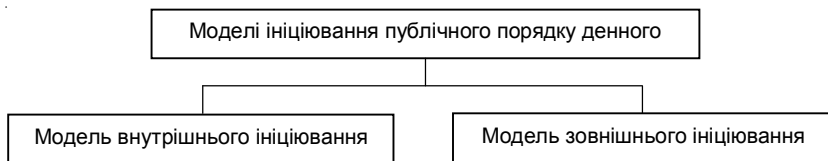


Рис. 3.4. Моделі ініціювання публічного порядку денного

¹ Новікова О. Ф. Соціальна орієнтація економіки / О. Ф. Новікова. — Донецьк : НАН України ; Ін-т економіки, 2009. — 220 с.

Модель зовнішнього ініціювання застосовується до ситуації, в якій група поза структурою влади виразно формулює незадоволення, намагається розширити інтереси в питанні в достатню кількість інших груп населення. Така модель застосовується з метою залучення до публічного порядку денного, здійснення тиску на осіб, які приймають рішення, для висунення питання у формальний порядок денний для його розгляду.

За **моделлю внутрішнього ініціювання**, групи впливу зі спеціальним доступом до осіб, які приймають рішення, ініціюють політику і не обов'язково хочуть, щоб вона була розширена та оспорено публічно. За цією моделлю ініціювання та специфікація відбуваються одночасно, як тільки група або владний інститут виказує незадоволення та висуває пропозиції щодо вирішення проблеми. Поширення ініціатив обмежується спеціалізованими групами, які мають певні знання чи інтереси з цього предмета.

Прийняттю публічних адміністративних рішень сприяє низка передумов:

- проблема повинна бути артикульована досить впливовою групою інтересів і підтримана громадською думкою;
- проблема має бути озвучена й поширена в засобах масової комунікації з метою поширення інформації для населення;
- проблема повинна бути зрозуміла та прийнята з боку державних органів влади та переформульована в офіційній площині.

Особливості етапів прийняття внутрішньо організаційних та публічних рішень можна подати у вигляді таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Етапи прийняття внутрішньо організаційних та публічних рішень

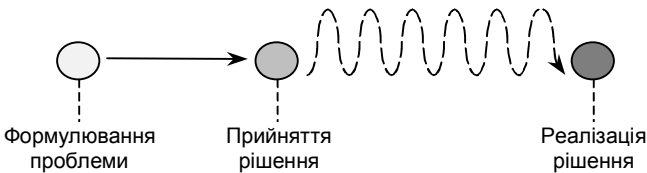
Етап прийняття внутрішньо організаційних рішень	Етап прийняття публічних рішень
1. Формулювання проблеми, що потребує вирішення	1. Формулювання проблеми, що потребує вирішення
2. Збір інформації	2. Збір інформації
3. Вироблення альтернативних варіантів	3. Вироблення альтернативних варіантів
4. Оцінка альтернатив	4. Оцінка альтернатив
5. Вибір найкращої альтернативи	5. Вибір найкращої альтернативи
6. Реалізація рішення	6. Легітимізація прийнятого рішення
7. Оцінка прийнятого рішення	7. Реалізація рішення
	8. Контроль за прийнятим рішенням

Процедура прийняття та реалізації управлінських рішень відрізняється залежно від наявності участі громадськості в цьому процесі (рис. 3.5). Управлінські рішення без публічного обговорення мають швидку процедуру прийняття, однак реалізація рішення потребує значного часу, зокрема, потребує юридичного узгодження. При реалізації такого рішення можуть виникнути суперечки і затримка. З іншого боку, рішення, прийняте за участю громадськості, збільшує кількість часу, необхідного для його прийняття, та потребує узгодження в процесі реалізації. Отже, прийняття рішень з публічним обговоренням є більш ефективним, однак потребує більше часу.

Залежно від сфери розроблення управлінські рішення можуть набувати різних *форм*: указ, закон, наказ, розпорядження, вказівка, акт, протокол, інструкція, договір, угода, план, контракт, оферта, акцепт, положення, правила, модель. Залежно від сфери реалізації управлінські рішення можуть мати такі форми: припис, переконання, роз'яснення, примус, наставляння, повідомлення, бесіда, особистий приклад, навчання, рада, наради, засідання, звіт, ділове слово, ділові ігри.

Спосіб фіксації адміністративних рішень може бути письмовий і усний. За регламентом багатьох фірм керівники повинні в *письмовій*

Управлінські рішення без публічного обговорення



Управлінські рішення з участю громадськості

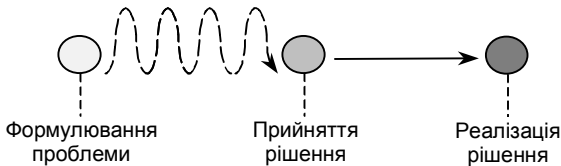


Рис. 3.5. Особливості процедури прийняття та реалізації управлінського рішення з та без публічного обговорення

формі надавати найбільш відповідальні адміністративні рішення для економічної й правової експертизи й подальшого виконання. *Усні* адміністративні рішення теж є чинними, їх можна оскаржити в суді, якщо є принаймні дві особи, які чули це рішення, озвучене керівником.

При прийнятті адміністративних рішень можуть використовуватися різні форми їх розробки.

Указ – рішення глави держави, затверджене парламентом.

Вказівка – рішення, що має методичний, технологічний характер. Вказівка реалізується у формі настанови або роз'яснення.

Закон – рішення вищої державної влади, яке має загальнообов'язковий і непорушний характер.

Акт – рішення широкого кола державних і громадських організацій. Наприклад, акт про передачу чого-небудь у власність. Акт може бути міжнародним.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника організації або її великого підрозділу. Наказ обов'язковий для виконання підлеглими й може готуватися з питань, що входять у компетенцію керівника. Це нормативний документ, який повинен зберігатися в архіві; він може бути оскаржений у більш високих управлінських інстанціях або в суді.

Розпорядження – рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями. Розпорядження звичайно стосується питань технології, організації праці й техніки безпеки. Воно обов'язкове до виконання безпосередніми підлеглими керівника. Оскаржити рішення можна в лінійного керівника даного підрозділу або організації.

Протокол – рішення про відображення певних подій, обставин, правил. Наприклад, протокол минулих зборів, дипломатичний протокол.

Інструкція – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання певних дій. Наприклад, інструкція для складання бізнес-плану, інструкція з роботи з персоналом, посадова інструкція начальника бюро технічного контролю цеху.

Договір – рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності. Наприклад, договір про портфельні інвестиції, договір кооперації з іноземним виробником, установчий договір про створення компанії.

Угода – рішення, що формує загальну позитивну інфраструктуру для певної діяльності. Наприклад, угода про наміри, угода про

запобігання подвійного оподаткування, угода про розділ ринків збуту тощо.

План – рішення, що відображає мету й конкретні завдання діяльності, засоби, методи й час їхньої реалізації. Наприклад, бізнес-план, план заходів щодо реформування й реструктуризації компанії.

Контракт – рішення, звичайно комерційного характеру, про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди. Наприклад, контракт на поставку комп'ютерів, контракт на виконання робіт, контракт купівлі-продажу.

Оферта – рішення, звичайно комерційного характеру, про пропозицію конкретній (будь-якій) особі укласти угоду на зазначених умовах. Оферта є однією зі складових контракту. Наприклад, оферта на оптові закупівлі побутової техніки, оферта на оптовий продаж деревини.

Акцепт – рішення про прийом пропозиції про укладення угоди на запропонованих в оферті умовах. Акцепт – це друга складова контракту; оферта і акцепт становлять контракт.

Положення – рішення, що становить собою набір законів, правил і інструкцій, які регламентують певну діяльність. Наприклад, положення про головного інженера, положення про відділ стандартизації й нормалізації, положення про відділ зовнішніх відносин.

Правила – рішення, що враховує традиції організації та становить собою набір пропонованих для виконання ustalених норм поведінки і діяльності певних груп працівників. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку, правила міжнародних перевезень.

Модель процесу або явища – рішення, що охоплює набір певних елементів і зв'язків, що із заданою точністю відтворює реакції реального процесу або явища на вхідні впливи. Наприклад, модель підприємства містить: довідкові дані (повні дані про потенційних постачальників та їхню продукцію тощо); імітаційну модель організації; методики економічного розрахунку й прогнозування; інформацію про рішення в аналогічних ситуаціях в інших організаціях і результати, отримані при цьому; набір законодавчих актів і ін.

Форми реалізації адміністративних рішень – це ділова бесіда, припис, переконання, роз'яснення, примус, настанова, повідомлення, особистий приклад, навчання, порада, ділова гра (тренінг), нарада, засідання, звіт, ділове слово (рис. 3.6).

Припис – офіційне повідомлення якій-небудь посадовій особі про обов'язкове виконання наведеного рішення у визначений строк.



Рис. 3.6. Форма розробки та реалізації адміністративних рішень

Ділова бесіда – спеціально організована керівником зустріч із підлеглим, групою підлеглих або запрошених фахівців для обміну думками щодо заздалегідь визначеної теми, актуальної для компанії.

Переконання – ділова бесіда, проведена керівником з метою формування в підлеглих необхідних міцних поглядів або понять за змістом управлінського рішення для його виконання.

Роз'яснення – ділова бесіда, проведена керівником з метою пояснити, зробити більше зрозумілим суть і зміст адміністративного рішення.

Примус – ділова бесіда, проведена керівником з метою усвідомлено змусити працівника виконати адміністративне рішення шляхом погроз або підвищеної винагороди.

Настанова – ділова бесіда, проведена керівником з метою навчити, передати досвід для успішного виконання адміністративного рішення.

Повідомлення – ділова бесіда, проведена керівником з метою передачі додаткової інформації, необхідної для виконання адміністративного рішення.

Особистий приклад – дії керівника в середовищі підлеглих за заздалегідь підготовленим сценарієм для розвитку в них ефекту наслідування в техніці виконання адміністративного рішення.

Навчання – ділова бесіда, проведена керівником з метою дати нові знання або інформацію для виконання адміністративного рішення.

Порада – ділова бесіда, проведена керівником з метою поділитися власними поглядами та досвідом для виконання адміністративного рішення. Порада не є обов'язковим для виконання підлеглим.

Ділова гра (тренінг) – спеціально організована інтенсивна діяльність працівників з розробки й реалізації адміністративного рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів.

Наради – колективні ділові бесіди, проведені керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією й накопиченим досвідом для виконання важливих адміністративних рішень.

Засідання – вузько професійні наради для вирішення організаційних питань (наприклад, засідання профкому, засідання президії та ін.).

Звіт – рішення фахівця про результати індивідуальної або колективної роботи з виконання адміністративного рішення. Звіт може бути письмовим і усним.

Ділове слово – тверде рішення керівника, дане підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищого керівництва.

Взаємозв'язок форм розробки та реалізації адміністративних управлінських рішень наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6. Взаємозв'язок форм розробки і реалізації адміністративних управлінських рішень

Форма розроблення адміністративних рішень	Форма реалізації адміністративних рішень
Указ, закон, наказ, розпорядження, вказівка	Розпорядження, переконання, роз'яснення, примушення, повчання, ділова бесіда
Положення, протокол, інструкція, правила	Роз'яснення, примушення, повчання, повідомлення, ділова бесіда, особистий приклад, навчання, порада, ділове слово
Угода, договір, контракт, оферта, акцепт	Розпорядження, переконання, нарада, звіт, ділове слово
Акт, план, модель	Ділова бесіда, особистий приклад, навчання, ділова гра, засідання, звіт

3.4. Колективні методи та форми вироблення рішень

Першим етапом в будь-якому з колективних методів прийняття управлінського рішення є визначення кола осіб – учасників даної процедури. Це може бути як група людей, що постійно працює в команді, так і тимчасовий колектив, до складу якого входять, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність розв'язувати творчі завдання, конструктивність мислення та комунікабельність.

Визначають такі *властивості групи*:

- обмежена кількість членів, таке, щоб кожен з них був здатний виробити власне уявлення про всіх інших й аналогічно був сприйнятим кожним з них;
- спільна активна діяльність з досягнення постійної спільної мети, яка оцінюється саме як мета групи і відповідає різним персональним інтересам;
- емоційні взаємини між членами групи, можливість виникнення підгруп на підставі вираженої симпатії або антипатії;
- велика взаємозалежність осіб – учасників групи, пов'язаних відчуттям солідарності і моральної єдності навіть поза спільними діями;
- диференціація ролей між членами групи;
- вироблення загальних культурних норм і специфічної групової культури.

Під час прийняття рішень у групі можуть виникати такі *негативні ефекти*:

1. *Ефект «соціальної фасилітації»*: присутність спостерігачів або їх можлива поява призводить до того, що прості дії починають виконуватися краще, а складні – гірше. Ефект соціальної фасилітації має несиметричний характер: у присутності спостерігачів погіршення результатів складних дій більше, ніж поліпшення результатів простих.

Отже, вводити спостерігачів або «наглядачів» слід дуже обережно. Доцільність такого кроку визначається, з одного боку, чисельністю сильних співробітників і складністю виконуваних завдань.

2. *Ефекти «соціальних лінощів» і «розподілу відповідальності»*: у разі ослаблення зв'язку між власними зусиллями і результатами, а також «розмивання» відповідальності інтенсивність роботи членів групи та їхні зусилля значно зменшуються, а відповідальність перекладається на решту учасників.

У такій ситуації варто або ввести спостерігача, або посилити зворотний зв'язок при прийнятті рішення, наприклад, збільшити частоту надходження інформації про результати колективної праці. Також при нагоді варто розробити механізми визначення частки кожного в колективному результаті, а також розбити завдання на операції з призначенням персонально відповідальних.

3. *Теорія соціального порівняння*: основні ідеї теорії соціального порівняння (Фестінгер):

- люди мають природну тенденцію оцінювати свої думки й здібності;
- оцінювання здійснюється шляхом порівняння з думками та оцінками інших людей;
- за наявності вибору порівняння здійснюється з тими, чії думки і можливості відрізняються незначною мірою.

Наслідком реалізації останньої ідеї є те, що в деяких виробничих ситуаціях поведінка людей визначатиметься не стільки позицією керівництва, скільки думкою колег.

4. *Ефект «конформізму»*: ще одним наслідком цієї теорії є вплив оточення на сприйняття індивідуума.

5. *Ефект «групового мислення»*: у разі злагодженої й успішної роботи групи, а також достатньої ізоляваності від зовнішнього впливу лояльність і конформізм можуть зумовити формування групового мислення, тобто ухвалення неправильних рішень, які ґрунтуються на відчутті переваги й бездоганності групи.

Найбільш поширені ознаки групового мислення:

- ілюзія невразливості, що поділяється практично всіма членами групи, призводить до зайве оптимістичних оцінок і невиправданого ризику;
- негативне ставлення до раціональних або недовірливих висловів;
- беззастережна віра у властиву колективу мораль;
- стереотипне сприйняття порад як злих, поразницьких або нерозумних;
- тиск на членів групи, які не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія однастайності;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу;
- випадкова поява тих, хто фільтрує інформацію, яка могла б похитнути самовдоволення.

Розглянемо найбільш поширені колективні методи прийняття управлінських рішень, а саме: метод Делфі, японську (кільцеву) систему прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектику, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій, метод «мозкового штурму» та його модифікації.

Метод Делфі застосовується в разі, якщо членів групи зібрати в одному місці важко. На відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритої дискусії метод Делфі передбачає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найавторитетнішого фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, думки більшості. У методі Делфі застосовуються спеціальні заходи, щоб виключити вплив на кінцевий результат експертів, які володіють даром переконувати інших.

Метод Делфі досить тривалий і має такі етапи:

- кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на питання;
- таблицю зведених відповідей передають усім учасникам процесу;
- учасники погоджуються з обраним рішенням, пропонують нові ідеї або шукають шляхи до компромісу;
- ці етапи повторюються, доки учасники не дійдуть до спільного рішення.

Прямі дебати в даному методі замінені на ретельно розроблену програму послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться, як правило, у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією повертаються в їх розпорядження, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної спільної думки.

Японська (кільцева) система прийняття рішень. В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система «ринги». Термін «ринги» не має адекватного перекладу на українську мову. Він складається з двох ієрогліфів – «рин» (питати в нижчого за рангом) і «ги» (радитися, обговорювати, обдумувати). Буквально перекласти цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опиту (без скликання наради або засідання)».

У японській організації можна виділити три основні рівні управління:

- 1) «кейей» (керівництво) – вищий стратегічний рівень управління. До нього належать посади голови і членів ради директорів, президента, віце-президентів і керівників центральних служб. На цьому рівні визначаються стратегічні цілі і політика компанії;
- 2) «канрі» (адміністрація) – середній тактичний рівень. До нього належать посади керівників відділень фірми і начальників відділів;
- 3) «іппан» (рядовий склад) – оперативний рівень управління. До цього рівня належать посади лінійних керівників: керівники груп, начальники змін, ділянок, а також майстри й бригадири.

Процес ухвалення рішення за системою «ринги» відбувається в такий спосіб. Керівництво фірми у загальних рисах визначає проблему та передає її для детального аналізу в сектор або в секцію. Спеціально призначена людина готує документ («рингисе») з пропозиціями і висновками. Підготовлений «рингисе» розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним, візують його (ставлять особисту візу) і повертають виконавцю. Останній надає опрацьований і візований документ керівництву, після чого той набуває чинності.

На перший погляд, в усій цій процедурі немає нічого незвичайного порівняно з тим, що має місце в американських і європейських фірмах. Проте насправді процедура «ринги» відображає специфічний стиль японського менеджменту, який полягає в тому, що вища адміністрація тільки позначає проблему, а конкретне її розроблення та висування пропозицій щодо її рішення делегуються «низам». У процедурі «ринги» чітко простежуються принципи «управління низу», «консенсусу» і «групізму».

Після того як кожен розглянув пропонуване рішення і дав свої зауваження письмово, відбувається нарада, на якій єдина думка виробляється за допомогою одного з таких принципів:

- принципу більшості голосів;
- принципу диктатора – характерний для ухвалення рішень у надзвичайних обставинах;
- принципу Курно – використовується в разі, якщо коаліцій немає, тобто пропонується така кількість рішень, яка дорівнює чисельності експертів. У цьому разі необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало індивідуальній раціональності без ущемлення інтересів кожного окремо;

- принципу Парето – використовується в разі, якщо всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію;
- принципу Еджворта – використовується в разі, якщо група складається з кількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи перевагу коаліцій, можна ухвалити оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

Якщо вища інстанція накладає на «рингисе» вето, це робиться в такій формі, щоб усі, хто готував документ і поставив на ньому візу, «зберегли обличчя». Як правило, у подібних випадках представник керівництва публічно похвалить «рингисе» за оригінальність і перспективність висунутих пропозицій, роблячи при цьому обмовку, що на цей час, на жаль, відсутня можливість реалізувати таку сміливу ініціативу. При цьому додається, що до неї слід повернутися відразу ж у разі виникнення необхідних умов.

Значущим у системі «ринги» є те, що вона передбачає свідоме використання непрямих методів управління. З'ясування думки численної групи людей – учасників процесу прийняття рішень – розширює розуміння проблеми в цілому і дозволяє визначити її значення та вплив на діяльність фірми. Тому рішення є значною мірою виразом колективної думки, розробленої всередині групи, а не привнесеної ззовні, і ця обставина має велике позитивне значення на етапі реалізації. Груповий метод прийняття рішень при цьому стає до певної міри стимулятором їх виконання і розвитку групової мотивації. Цей метод підвищує якість рішень, а обмін думками стимулює появу абсолютно нових ідей.

Метод дискусії. Це метод підготовки рішень за участю широкого кола учасників, ознайомлення їх з поглядами один одного, виявлення різних точок зору, інтересів, їх узгодження й інтеграції. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і її наукове осмислення.

Дискусія передбачає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків спірної проблеми. Досягається це відповідною організацією спільної роботи учасників, застосуванням необхідних методичних прийомів і способів.

Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем полягають у поділі початкової проблеми на компоненти або проблеми, що виникають, а потім у їх подальшому розбитті на альтернативні способи

реалізації. Потім визначаються всі можливі варіанти поєднань. Для кожного з них або лише для найбільш перспективних варіантів складається відповідний проект.

Метод аналогій. Ідея методу полягає у виокремленні виниклої проблеми і спробі її вирішення за допомогою ідей з інших сфер життя і науки. Свого часу метод застосовувався настільки успішно, що на його основі народилася ціла наука — синектика. Її галузь, що займається запозиченням технічних ідей в біології, називається біонікою.

Синектика. Цей метод передбачає генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення. При цьому на противагу методу «мозкового штурму» залучаються навчені спеціалісти-синектори, і їхнє завдання полягає в генеруванні невеликої кількості альтернатив, що вирішують поставлену проблему.

Морфологічний аналіз. Цей підхід пов'язаний зі структурними взаємозв'язками між об'єктами, явищами і концепціями. Один з його принципових аспектів — загальність, тобто використання всієї сукупності знань про об'єкт, як наслідок опори на повноту знань. Необхідною вимогою для морфологічного аналізу є повна відсутність будь-якого первинного попереднього судження. Морфологічний підхід становить собою впорядкований спосіб розгляду предметів та одержання систематизованої інформації з усіх можливих рішень досліджуваної проблеми.

Випадковий імпульс. Наш розумовий апарат функціонує у вигляді системи запам'ятовування. Обсяг уваги характеризується обмеженістю й асоціативністю. Тобто при одночасному надходженні в мозок двох сигналів за спеціально створених умов між ними має встановитися певний логічний ланцюжок, який може істотно змінити сприйняття кожного з сигналів.

Основні прийоми для прискорення цього процесу:

- об'єднання великої кількості людей;
- відвідання місць, де багато випадкових речей (магазин, виставка, бібліотека тощо);
- свідоме об'єднання раніше непов'язаних думок, наприклад, за допомогою випадкових слів-підказок.

Метод «635». Він полягає в тому, що шість осіб висловлюють кожний по три ідеї щодо поставленого питання за п'ять хвилин. Потім за стрілкою годинника листки з їхніми думками передаються. За наступні п'ять хвилин кожен учасник має ознайомитися з усіма

пропозиціями свого сусіда й деталізувати їх. Так чинять доти, доки кожен не попрацює над усіма ідеями групи.

Через півгодини, як максимум, є 18 розроблених пропозицій. Наступні півгодини надаються для їх обговорення, доповнення й вибору найкращих варіантів.

Метод модерації. Учасники заповнюють кожний по три картки з коротким описом наявних проблем (анонімно).

Модератор перетасовує отримані картки й по черзі повідомляє про їх зміст, пропонуючи віднести їх до певних груп. Якщо думки учасників не збігаються, остаточне рішення залишається за автором даної картки. У результаті всі проблеми виявляються поділеними на групи (кластери).

Обговорюється кожний із кластерів. Пропонуються такі ймовірні варіанти: вилучення (включення) з нього якихось проблем, розбиття на кілька дрібніших груп або, навпаки, їх укрупнення.

Розробляється загальне найменування кластерів. Визначається їхня відносна важливість.

Метод «мозкового штурму» і його модифікації. Принципи методу «мозкового штурму»:

- чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень;
- забезпечення максимальної свободи учасникам;
- надання слова кожному (заохочення соромливих, стримування найбільш активних і авторитетних);
- повна свобода думок, заохочення «божевільних» ідей, аналогій (літературних, музичних, біологічних і т.д.).

Особлива увага приділяється ретельному формуванню складу учасників за такими критеріями:

- за їх чисельністю;
- за спеціалізацією, що сприяє повному покриттю необхідної ділянки;
- за психологічною сумісністю (відсутністю злоякісних конфліктів, явних лідерів);
- за кваліфікацією (високим і приблизно однаковим рівнем).

Ієрархічне ведення обговорення: спочатку – максимально широко, потім оцінка перспективності варіантів і відбір якнайкращих, потім знову «широко»;

Неабияка роль «ведучого» та демократичний стиль керівництва:

- створення творчої, цілеспрямованої й безконфліктної атмосфери;

- уміння «виявляти» пропозиції і спрямовувати хід дискусії (грецький метод).

Метод індивідуального «мозкового штурму». Усі ролі (фасилітатора, фіксатора, генератора і оцінювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу 3–10 хвилин. Фіксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніше) диктофону. Оцінка ідей має бути відкладена. Допомогає проведення розминки. Недолік – відсутність синергічного ефекту. Перевага – оперативність і економія на людях.

Письмовий «мозковий штурм». Використовується, перш за все, у разі географічної відокремленості учасників, отже, існує можливість набрати фахівців екстра-класу. Недоліки – відсутність синергічного ефекту, тривалість процесу.

Метод прямого «мозкового штурму». На відміну від класичного методу «мозкового штурму» процес формулювання проблеми (цілей, обмежень і т.ін.) відбувається також за допомогою методу мозкового штурму, причому з тим самим складом учасників.

Метод масового «мозкового штурму». Використовується для вирішення глобальних проблем. Створюється компетентна група, яка поділяє початкове завдання на частини. Потім окремо щодо кожного блоку проводиться обговорення за методом «мозкового штурму». Наступний етап – збір керівників груп і обговорення всіх ідей.

Метод подвійного (парного) «мозкового штурму». Застосування критики ідей. Етапи: прямий «мозковий штурм», обговорення, продовження висунення ідей.

Метод «мозкового штурму» з оцінкою ідей. Це поєднання подвійного, індивідуального і зворотного методу. Використовується для вирішення надстрокових проблем. Високі вимоги до учасників: кваліфікація, зібраність, уміння працювати за методом «мозкового штурму». Етапи: генерація ідей, ознайомлення всіх учасників з варіантами ідей і коментарями та самостійна оцінка варіантів, вибір кількох (3–5) кращих варіантів із зазначенням їх переваг і недоліків, обговорення з «міні-штурмами», звуження списку кращих варіантів з уточненням переваг і недоліків, індивідуальні презентації кращих варіантів та їх колективне ранжирування. Недоліки – метод важкий, конфліктний. Переваги – зняття ефекту «єдиного мозку», можливість організувати конструктивну критику.

Зворотний мозковий штурм. Використовується в разі реалізації проектів, що складаються з багатьох етапів (елементів). У разі нев-

дачі одного етапу ймовірний зрив усього процесу. Отже, найважливішим є переконатися в правильності кожного елементу. Мета «мозкового штурму» – максимальне виявлення всіх недоліків. Етапи: складання списку наявних, потенційних і ймовірних у майбутньому недоліків за допомогою «мозкового штурму»; їх ранжування.

Метод корабельної ради. Обговорення проводяться відповідно до ієрархії. Недоліки: у разі виникнення ідеї в учасників обговорення, після того як вони використали своє право висловитися, вона не може бути виражена.

Метод конференції ідей. Це варіант методу «мозкового штурму», але в більш невимушеній обстановці, наприклад, використання «круглого столу».

Відносна точність групових рішень порівняно з індивідуальними для творчих завдань значною мірою залежить від рівня складності останніх. У разі виконання простих завдань практично не відбувається взаємодії між членами групи. Знаходження правильного рішення є суто індивідуальним. Розмір групи фактично визначає ймовірність того, чи знайдеться в ній людина, здатна вирішити поставлену проблему.

У процесі вирішення складних питань члени групи діляться своєю думкою і виправляють помилки один одного, що, зрозуміло, робить роботу більш ефективною.

3.5. Процедури виявлення узгодженого колективного рішення

В управлінській діяльності процедура прийняття колективних рішень підпорядковується дії кількох принципів: одноголосності, більшості, мінімізації розбіжностей та узгодження.

Принцип одноголосності. У процесі прийняття рішень проявляються два види одноголосності – реальна і уявна. *Реальна одноголосність* передбачає творче обговорення проблеми й аналіз різних альтернатив можливого рішення. *Уявна одноголосність* – це формальна згода з керівником. За формальній одноголосності вироблене в результаті групової роботи рішення не приймається членами групи. Те саме спостерігається і серед виконавців рішення. Негативна роль формальної одноголосності полягає в тому, що учасники групи не висловлюють своїх справжніх думок. Справжня однастайність гово-

рять про однорідність думок посадових осіб та учасників групи з обговорюваної проблеми. За реальної одноголосності приймаються рішення, які найбільш відповідають цілям організації.

Принцип більшості. Цей принцип виявляється за наявності коаліції, коли змагаються дві або більше неформальні групи. У таких ситуаціях необхідне голосування. При цьому може мати місце:

- а) поділ голосів на рівні частини;
- б) перевага більшості голосів;
- в) абсолютна більшість голосів.

Якщо голоси розподіляються порівну, виникає ситуація кризи в розробленні рішення. Тоді необхідно вживати додаткових заходів. Більшість голосів у такому разі може певною мірою сприяти успіху справи. Однак рішення, вироблене в такий спосіб, складно приймається виконавцями.

Найбільш прийнятним варіантом є абсолютна більшість голосів. Загальноприйнятою нормою вважається 2/3 голосів, що є достатнім для домінування над учасниками, які мають інші погляди. Однак таку ситуацію не можна вважати цілком ідеальною, оскільки вона потенційно містить у собі можливість протидії. Абсолютна більшість голосів при прийнятті рішення є затвердженням панування більшості над меншістю.

Принцип мінімізації розбіжностей. Застосування цього принципу можливе як при прийнятті рішення в ієрархічно організованій групі, так і в ситуаціях в групах експертів. У такій ситуації має місце:

- а) перевага думки керівника (лідера);
- б) активність учасників обговорення проблеми.

Основним методом мінімізації розбіжностей між членами групи є дискусія.

Принцип узгодження. Використання цього принципу пов'язане з необхідністю підготовчої роботи, яка проводиться як на початковому етапі розроблення рішення (повідомлення посадових осіб, візування проектів), так і в процесі самого обговорення проблеми. Принцип узгодження здебільшого застосовується на стадії розроблення проекту.

У практиці прийняття управлінських колективних рішень розрізняють такі особливості:

1. Залежно від типу проблеми колективні рішення можуть бути більш ефективними порівняно з індивідуальними, адже в групі

швидше долаються стереотипи мислення. Учасники рішення мають позитивну колективну мотивацію щодо досягнення успіху в діяльності в результаті творчої дискусії та зменшення інертності мислення.

2. Колективний пошук рішення дає можливість розглянути більшу кількість альтернатив можливих варіантів рішення. Результатом цього пошуку є збільшення ймовірності оптимального або близького до нього способу вирішення управлінського завдання.
3. У колективному рішенні зазвичай існує адекватне відображення сутності проблеми, що вирішується. Щодо складних проблем з великим ступенем невизначеності колективні оцінки ближче до істини, ніж індивідуальні.
4. Єдність думок, що має місце при прийнятті колективного рішення, становить собою позитивний мотиваційний фактор як для ефективної діяльності окремого працівника, так і для колективу в цілому.

Колективні рішення, незважаючи на їхні позитивні властивості, мають також і негативні. До них можна віднести такі:

1. Блокування рішень, що виникають внаслідок розбіжності точок зору.
2. Напруженість і конфліктність відносин у колективі породжуються процесом розробки колективного рішення через зіткнення та протистояння позицій працівників.
3. Компроміси, що відображають невдачу у виробленні необхідного рішення, сприяють прийняттю іншого, менш оптимального рішення, але такого, що задовольняє найбільшу кількість працівників щодо конкретної проблеми. Такий компроміс є поверховою та неефективною формою згоди, оскільки примирює різні точки зору, нехтуючи справжнім станом справи. Узгоджуючи різні позиції, керівник адміністративної системи повинен виходити з того, що найістотнішим в цьому питанні є стимулювання працівника у розробці рішення при урахуванні думки більшості.
4. Можлива ситуація, за якої колективне рішення приймається не на основі думок компетентних учасників дискусії, а на основі виступів найактивніших учасників обговорення.

Отже, при колективному прийнятті рішень є можливість всебічно оцінити альтернативи й відкинути невідповідні варіанти рішень, приймаючи при цьому колективну відповідальність за них. Причет-

ність кожного члена групи до прийняття рішення підвищує ймовірність його реалізації, оскільки кожен член групи включається у виконання цього рішення. Однак у процесі прийняття колективних рішень в умовах ієрархічно організованої групи все ж домінує думка керівника. Незважаючи на те, що проблема обговорюється учасниками прийняття рішень, усі знаходяться в умовах жорсткої системи відносин типу «керівник – підлеглий». Виняток становить ситуація, де проявляється ліберальний тип керівництва¹.

Група стає колективним суб'єктом прийнятті рішень у двох основних випадках:

- 1) якщо мета задається ззовні, наприклад, з боку певної інстанції чи організації;
- 2) якщо група сама ставить цю мету.

Формальна постановка завдання для колективної ОПР:

$$(S_0, T, Q | S, A, B, Y, F(f), L) \rightarrow Y_{opt} \text{ (оптимальне рішення)} \quad (3.6)$$

де зліва від вертикальної риси розташовані відомі, а праворуч – невідомі елементи проблеми: S_0 – опис вихідної проблемної ситуації;

T – час для прийняття рішення;

Q – необхідні для прийняття рішення ресурси;

$S = (S_1, \dots, S_n)$ – безліч альтернативних ситуацій, уточнюючих проблемну ситуацію S_0 ;

$A = (A_1, \dots, A_k)$ – безліч цілей, які необхідно досягти для усунення проблемної ситуації;

$B = (B_1, \dots, B_l)$ – безліч обмежень;

$Y = (Y_1, \dots, Y_m)$ – безліч альтернативних варіантів рішення;

f – функція переваги, використовувана ОПР, за допомогою якої він оцінює ситуацію і рішення за ступенем досягнення безлічі цілей;

K – критерій вибору найкращого рішення;

$F(f)$ – функція групової переваги;

L – принцип узгодження індивідуальних переваг для формування групової переваги;

Y_{opt} – оптимальне рішення.

Отже, завдання прийняття рішень групової ОПР формулюється так.

В умовах проблемної ситуації S_0 , наявного часу T і ресурсів Q необхідно визначити ситуацію ситуацію, отримавши S , сформулювати

¹ Розанова В. А. Психологія управління: учебное пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.

безліч цілей A , обмежень B , альтернативних варіантів рішень Y , зробити оцінку варіантів рішень і знайти оптимальне рішення Y_{opt} з безлічі Y , керуючись сформульованими критеріями вибору K , зробити індивідуальну оцінку переваг рішень окремих ОНР, побудувати групову функцію переваги $F(f)$, що залежить від вектору індивідуальних переваг членів групи $f = (f_1, \dots, f_d)$, де d – кількість членів в групі, на основі обраного принципу узгодження L і знайти оптимальне рішення Y_{opt} . Оптимальне рішення має задовольняти групові переваги.

Серед учасників рішення можуть бути підгрупи, які мають однакові інтереси, цілі та переваги. Такі підгрупи мають назву коаліції: $C(c_i)$, де c – кількість коаліцій. Розмір коаліції може бути від одного учасника до групи з усіх учасників, тому кількість коаліцій може змінюватися від загальної кількості всіх учасників до одного. Кожна коаліція має свою перевагу.

Вибір принципу узгодження переваг повинен здійснюватися на основі характеру взаємовідносин між коаліціями. Основними типами відносин між коаліціями є відносини статус кво-, конфронтації і раціональності.

При відносинах статус-кво коаліції намагаються зберегти існуючий стан. Так і відносини визначаються взаємодіями слабко пов'язаних учасників і характерні для економічних структур та організацій.

Сильні взаємодії визначають відносини конфронтації і раціональності. При конфронтації коаліції діють так, щоб завдати шкоду один одному. Відносини конфронтації є основою теорії ігор.

При відносинах раціональності коаліції діють у власних інтересах для отримання максимального результату, що не обов'язково завдає шкоди іншим коаліцій. У такій ситуації одна коаліція на підставі припущення про раціональну поведінку іншої коаліції може передбачити поведінку останньої. Цей процес можна продовжувати до припинення відносин раціональності.

Ухвалення колективного, групового рішення здійснюється шляхом використання певних процедур узгодження переваг. Процес узгодження групової переваги залежить від змісту розв'язуваної проблеми, поведінки учасників, послідовності висловлювань думок учасниками та емоційного стану учасників.

Для визначення групового рішення шляхом узгодження переваг учасників і вибору найкращого варіанту існують такі принципи узгодження переваг:

1. *Принцип добрих намірів.* Початковим етапом для встановлення ступеню раціональності сторін і посилення ступеню їх зацікавленості або прагнення зберегти статус-кво є висловлення про добрі наміри щодо суб'єкта — ОПР і об'єкта — предмета рішення. Висловлювання про добрі наміри доцільно підкріпити знаками доброї волі, символічними подарунками, сувенірами для сторони, поведінка якої є неясною або є визначальною при прийнятті рішення. Прикладами знаків доброї волі можуть бути: пунктуальність, знижки постійним покупцям, безкоштовні зразки продукції першим покупцям, частування чаєм, кавою учасників переговорів, сувеніри учасникам наради від організаторів та ін.

2. *Принцип більшості.* Полягає в тому, що групова перевага повинна відповідати коаліції, яка має кількість учасників, що перевищує певний поріг. Цей поріг може бути рівний половині учасників групової ОПР. У такому разі говорять про принцип простої більшості голосів. Якщо поріг дорівнює 2/3 голосів, то говорять про принцип 2/3 голосів, і якщо поріг дорівнює кількості всіх учасників, то говорять про одноголосне рішення або принцип абсолютної більшості.

Принцип більшості голосів використовується при демократичному способі прийняття рішень та характерний для таких типів організації, як спілки (партійні, профсоюзні, громадські). Однак сама наявність порогу і його величина не завжди є переконливими та не дозволяють оцінити ступінь чутливості групової ОПР до прийняття рішення.

Виправити цю ситуацію можна шляхом збільшення чутливості принципу ухвалення рішення.

3. *Принцип вето.* Цей принцип узгодження вимагає формальної згоди всіх учасників рішення і полягає в тому, що якщо хоча б один з учасників рішення не згоден з запропонованим варіантом — накладається вето і рішення не приймається.

Отже, необхідна однастайність для реалізації рішення. Цей принцип доцільно застосовувати для важливих, відповідальних рішень зі значними наслідками. Наприклад, прийняття рішень у *Раді безпеки ООН*.

4. *Принцип диктатора.* Це принцип застосовується у військових організаціях і для прийняття рішень у надзвичайних обставинах. Згідно з цим принципом як групова перевага приймається перевага однієї особи — диктатора (воєначальник, директор підприємства, керівник проекту). Таким чином, взагалі не враховуються переваги

інших учасників рішення і групова перевага відповідає індивідуальній перевазі. Наприклад, при введенні воєнного стану в країні та створенні Ставки Верховного головнокомандувача.

Отже, принцип диктатора і принцип більшості з жорстким порогом чутливості рішення не враховують інтереси всіх учасників рішення. Це означає, що застосування всіх цих принципів не забезпечує стійкості існування групи учасників рішення і за відсутності інших стримувальних факторів може призвести до розпаду групової ОПР.

Розглянемо принципи узгодження індивідуальних переваг учасників рішення, що забезпечують урахування інтересів всіх учасників групи і, отже, зберігають стійкість групи.

5. Принцип індивідуальної раціональності. Якщо всі учасники рішення незалежні один від одного і мають різні переваги, то нікому з учасників рішення не вигідно змінювати запропонований варіант рішення, якщо для кожного з них не існує кращого варіанту.

У теорії прийняття рішень це має назву принципу Курно. Він діє тільки в разі, якщо індивідуальні переваги для варіантів вирішення такі, що в результаті вони не приносять вигоди нікому з учасників.

6. Принцип Парето. Якщо всі учасники групового рішення мають спільні та узгоджені цілі, усі вони значною мірою залежать один від одного, представляють одну-єдину коаліцію, і їхні переваги можуть бути такі, що буде прийнято варіант з безлічі так званих недомінованих варіантів рішення (вибір найкращого з кращих). Це означає, що всім учасникам коаліції не вигідні інші варіанти, які називають домінуючими варіантами вирішення.

7. Принцип коаліцій. Якщо кількість учасників рішення в кожній коаліції більше одного, то їхні переваги можуть бути такі, що кожній з коаліцій не вигідно міняти своє рішення, якщо в них немає кращого рішення. Це Принцип Еджворта. За кількістю коаліцій принцип посідає проміжне місце між принципом Курно (індивідуальної раціональності) і принципом Парето (сильної зацікавленості одній коаліції у виборі домінуючих варіантів рішення)¹.

Показником *рівня узгодженості думок експертів* стосовно відносної важливості сукупності всіх запропонованих до оцінювання об'єктів слугує коефіцієнт конкордації. Його визначають для кожного

¹ Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. — М. : Экономика, 1984.

питання на кшталт «оцінка важливості» шляхом обчислення таких показників:

- сума рангів, призначених експертами j -му напрямку досліджень:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (3.7)$$

де R_{ij} – ранг наданий i -м експертом об'єкта j ;

- середньої арифметичної $\bar{S}_{\text{сум}}$ рангів оцінок, одержаних усіма об'єктами:

$$\bar{S}_j = \frac{S_j}{m}, \quad (3.8)$$

де m – кількість об'єктів експертизи, $i = 1, 2, \dots, m$;

- відхилень d_j суми рангів оцінок, одержаних об'єктом j від середньої арифметичної суми рангів оцінок, одержаних усіма об'єктами:

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n} = S_j - \bar{S}_j, \quad (3.9)$$

- показників T_i однакових рангів оцінок, наданих i -м експертом. Якщо всі m рангів оцінок, наданих i -м експертом, різні, то $T_i = 0$; якщо серед рангів оцінок трапляються однакові, тоді

$$T_i = \sum_{l=1}^{L_i} (n_{li}^3 - n_{li}), \quad (3.10)$$

де L_i – кількість груп однакових рангів;

n_{lj} – кількість об'єктів, які утворюють l -ту групу однакових рангів.

Потім обчислюють коефіцієнт конкордації за формулою

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} [m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i]}. \quad (3.11)$$

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вищим є ступінь узгодженості думок експертів. Якщо $K_{\text{кон}} = 1$, є повна узгодженість думок експертів; якщо $K = 0$, то узгодженість практично відсутня.

Якщо значення коефіцієнта конкордації $K_{кон}$ невелике, має місце незначна узгодженість поглядів експертів. Причини тут можуть бути різні: або в досліджуваній сукупності експертів справді немає спільності поглядів, або серед сукупності експертів існують групи з великою узгодженістю поглядів, однак їхні узагальнені думки протилежні.

3.6. Виникнення конфліктів та методи їх розв'язання при прийнятті рішень

У загальному вигляді у виникненні конфліктів у будь-якій організації можна виділити дві складові — об'єктивну і суб'єктивну. Значна частина конфліктів становить собою результат об'єктивних, незалежних від волі конфліктуючих сторін протиріч. Відсутність чіткого розподілу повноважень, функцій, відповідальності, брак ресурсів є об'єктивною передумовою для виникнення конфліктних ситуацій. Виконання обов'язків за нечітких умов, незалежно від особистих якостей працівників та відносин у колективі, збільшує ймовірність виникнення конфліктів. У багаторівневих системах управління зі складними відносинами і зв'язками між елементами системи ймовірність конфліктів значно збільшується. Відсутність необхідної нормативної бази або недосконалість законодавства збільшує ймовірність конфліктних ситуацій. Крім того, чим вищим є рівень професійної підготовки персоналу організації та кар'єрних амбіцій, тим більша ймовірність конфліктів. Можливість загострень конфліктів пов'язана зі збільшенням чисельності молодих кадрів. Відомий англійський публіцист-сатирик С. Паркінсон, досліджуючи бюрократизм державної адміністрації, дійшов висновку, що «чисельність будь-якого адміністративного апарату зростає на певний відсоток незалежно від визначеного обсягу роботи...». Керівник збільшує чисельність підлеглих, але і суперників. Підлеглих має бути не менше двох, щоб кожен притримував іншого, боячись, як би інший не досяг кращих результатів. Такі конфлікти можна уникнути шляхом зміни об'єктивної ситуації. У таких випадках конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на протиріччя в системі управління.

Суб'єктивні причини конфліктів, насамперед, пов'язані з такими психологічними особливостями сторін, що впливають на вибір ними саме конфліктного способу вирішення спірних питань. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації існує можливість ви-

бору способу її вирішення. Саме причини, за якими одна або обидві сторони протистояння вибирають саме конфліктний спосіб вирішення протиріччя, і мають суб'єктивний характер.

Розглядаючи характер взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфлікту, необхідно враховувати такі обставини: по-перше, не можна жорстко розділяти суб'єктивні й об'єктивні причини конфліктів, а так само і протиставляти. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб'єктивних чинників. По-друге, немає таких конфліктів, що не були б викликані тільки суб'єктивними або об'єктивними причинами.¹

Повна відсутність конфліктів всередині організації – умова не тільки неможлива, а й часто небажана. Навіть в організації, система управління якої побудована найбільш ефективно, неминуче будуть виникати конфлікти з приводу вибору цілей і використання обмежених ресурсів. Важливо просто не допускати того, щоб конфлікти призводили до зниження ефективності управління. В табл. 3.7 наведені позитивні і негативні наслідки конфліктів залежно від функцій, які вони виконують.

При розробленні та прийнятті управлінських рішень можуть виникнути конфлікти в таких ситуаціях:

1. *Конфлікт при розподілі статусів і влади.* В організації створюється ієрархія посад і, відповідно, має місце делегування влади (передача частини повноважень) від вищих ланок керівництва до нижчих. Разом з тим ієрархічність побудови організації та управління внутрішньо породжує односторонню відповідальність нижчих ланок перед вищими (більшості перед меншістю), що призводить до адміністративного свавілля, зневаги до думки та досвіду колективу.

2. *Конфлікт при розподілі ресурсів.* В умовах обмеженості ресурсів, керівництво має прийняти рішення, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому або групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Необхідність розподіляти їх практично неминуче призведе до конфліктів. Люди завжди

¹ Орлянський В. С. Конфліктологія : [навч. посібник] / В. С. Орлянський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.

Таблиця 3.7. Позитивні та негативні наслідки конфліктів залежно від їх функціональної спрямованості

Функція конфлікту	Спрямованість та наслідки конфліктів	
	позитивні	негативні
Інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> - розрядження напруженості між конфліктуючими сторонами - погодження колективних та індивідуальних інтересів - консолідація формальних та неформальних груп - сприяння створення нових служб, підрозділів, реорганізації старих 	<ul style="list-style-type: none"> - послаблення організованості та єдності колективу - порушення балансу між колективом та його окремими членами - приведення сторін протиборства (суспільство, соціальну групу, індивіда) у стан дестабілізації і дезорганізації
Активізація соціальних зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> - отримання нової інформації про опонента - згуртованість колективу організації при протиборстві із зовнішнім ворогом - надання імпульсу нормотворчості 	<ul style="list-style-type: none"> - послаблення колективної зацікавленості в досягненні загального успіху
Сигнальна	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення невирішених проблем та стимулювання роботи - реалізація потреб, інтересів та цінностей колективу - отримання інформації про потреби та інтереси населення 	<ul style="list-style-type: none"> - різкий вияв незадоволення щодо дій керівництва - зростання незадоволення колективу
Трансформація ділових відносин	<ul style="list-style-type: none"> - створення здорового соціально-психологічного клімату - розв'язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволення 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення морально-психологічного клімату - виникнення почуття невпевненості в собі, втрата колишньої мотивації, руйнування наявних ціннісних орієнтацій та образів поведінки

хочуть одержувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються більш обґрунтованими.

3. *Конфлікт, обумовлений непропорційним розподілом праці між членами організації і, відповідно, непропорційною рольовою структурою колективу.* Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання. Конфлікт впливає з помилкової стратегії і тактики підбору та розстановки кадрів.

Деякі типи організаційних структур сприяють виникненню конфліктів, що випливають з взаємозалежності завдань. Наприклад, конфлікт між лінійним і штабним персоналом виникає внаслідок взає-

мозалежності виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного та потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, коли потребує його підтримки або виникає необхідність виправлення неполадок у виробничому процесі. Більш того, штабний персонал при впровадженні своїх рішень зазвичай залежить від лінійного.

У разі матричної структури організації в функціональних структурах ймовірність конфлікту також висока, оскільки кожний функціональний відділ приділяє увагу власній галузі спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими б ознаками вони не створювалися: продуктовою, споживчою або територіальною), керівники взаємозалежних підрозділів підзвітні одному спільному керівнику більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає через суто структурні причини.

4. *Ситуаційно-управлінські конфлікти.* Конфлікти виникають через помилки, що були допущені в процесі прийняття управлінських рішень. Прийняття хибного управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання підлеглими такого завдання додатково також можуть створювати передумови для виникнення конфліктів з цього приводу.

5. *Відмінності в способах досягнення цілей.* У керівників і безпосередніх виконавців можуть бути різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей, навіть за відсутності суперечливих інтересів. Наприклад, якщо всі хочуть підвищити продуктивність праці, зробити роботу більш цікавою, – про те, як це зробити, люди можуть мати найрізноманітніші уявлення. Проблему можна вирішити порізному, і кожен вважає, що його рішення найкраще.

У разі розвитку конфлікту можливі різні моделі поведінки учасників.

Предметна суперечка. Між учасниками виникають розбіжності з якогось конкретного питання. Так, це може бути розбіжність у думках щодо того, яке рішення краще, як його реалізувати, яка оптимальна послідовність організаційних дій та ін. Учасники конфлікту прагнуть дійти згоди і шукають шляхи її досягнення, намагаються обґрунтувати свої позиції. Предметом спору є конкретна проблема, що викликає розбіжності, однак на інші аспекти взаємодії конфлікт не переноситься. Такий конфлікт зазвичай закінчується прийняттям

одного із запропонованих рішень або прийняттям третього, компромісного варіанту.

Формалізація відносин. Для конфліктів, що розвиваються за схемою формалізації, характерним є збільшення розбіжностей з широкого кола питань. Так, можуть висуватися претензії щодо основ політики, яка здійснюється кимось з учасників ситуації, стилю його поведінки і т.д. При широкому колі розбіжностей опоненти часто сумніваються в можливості досягнення згоди, а іноді навіть не бажають обговорювати спірні питання. У разі необхідності прийняття якогось рішення вони прагнуть звернутися до зовнішнього, офіційного способу вирішення. Якщо одна зі сторін займає більш високе посадове становище, вона використовує своє право остаточного рішення. При цьому взаємодія учасників ситуації має формальний характер.

У разі виникнення розбіжностей сторони замість пошуку компромісного рішення переходять до розширення конфлікту: висувають один одному претензії, згадують минулі помилки, роблять особисті зауваження. Зазвичай учасники конфлікту швидко переконуються, що змінити позицію один одного їм не вдасться, і відмовляються від подальшого обговорення виниклої проблеми, обравши офіційний спосіб прийняття рішень. Відмовляючись від спільного ухвалення рішень, сторони конфлікту часто завдають серйозної шкоди як своїм майбутнім відносинам, так і організації в цілому. Спілкування стає суто офіційним.

Найбільш важкою і формою є **особисті конфлікти**. Для цього типу конфлікту характерна відсутність чіткого предмету розбіжностей. Будь-який контакт або предмет обговорення можуть стати джерелом розбіжностей. Опоненти не намагаються дійти згоди, їх спілкування вимушене. Спроби учасників конфлікту чинити вплив один на одного якщо й здійснюються, то зазвичай у ворожій формі.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний **інцидент**, коли одна зі сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої. У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення і припинення інциденту. Будь-яка зміна конфліктної ситуації призведе до припинення даного конфлікту або до початку нового (рис. 3.7).

Кожен конфлікт має свою причину (джерело) виникнення. Причини, що породжують конфлікти, можна згрупувати (рис. 3.8):

1. Недостатня узгодженість і суперечливість цілей окремих груп і працівників. Щоб уникнути конфлікту, необхідно уточнити цілі



- і завдання кожного підрозділу і працівника, передавши відповідні приписи в усній або письмовій формі.
2. Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування виконавців. Виконати всі вказівки керівників вчасно і якісно стає неможливим.
 3. Обмеженість ресурсів. Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво вирішує, як правильно їх розподілити. Виділення більшої частки ресурсів одним буде означати недоотримання їх іншими членами колективу, що викличе невдоволення і призведе до різних видів конфлікту.
 4. Недостатній рівень професійної підготовки. У цьому разі можливість конфлікту існує через невідповідність підлеглому. У результаті йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. Як наслідок, одні працівники недовантаженою роботою, а інші перевантаженою нею.
 5. Необґрунтоване публічне засудження одних і незаслужена похвала інших співробітників. У результаті з'являються «довірені особи» і «улюбленці». Такий стан завжди провокує конфлікт.
 6. Протиріччя між функціями, які входять у коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника.
 7. Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці і соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння і співпраці між членами трудового колективу.
 8. Невизначеність перспектив зростання. Якщо людина не має перспективи зростання або сумнівається в її існуванні, то працює без ентузіазму, а трудовий процес стає для неї обтяжливим і нескінченним. У таких умовах ймовірність конфлікту найбільш очевидна.
 9. Несприятливі фізичні умови. Сторонній шум, спека або холод, невіддале планування робочого місця можуть служити причиною конфлікту.
 10. Недостатність доброзичливої уваги з боку менеджера. Причиною можуть бути нетерпимість менеджера до справедливої критики, неувага до потреб і турбот підлеглих тощо.
 11. Психологічний феномен. Почуття образи і заздрості.

Основним способом вирішення конфліктів є переговори, під час яких визначається предмет спору, з'ясовуються позиції сторін. Успішні переговори можуть сприяти швидкому й оптимальному вирішенню конфлікту, невдалі — істотно ускладнюють ситуацію, збільшують напруженість у відносинах сторін.

Список літератури

1. Блюмин С. Л. Введение в математические методы принятия решений / Блюмин С. Л., Шуйкова И. А. — Липецк, 1999.
2. Бутинець Ф. Ф., Шигун М. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. — Житомир : ЖДТУ, 2004. — 352 с.
3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В. А. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2002. — 420 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: учебник для вузов по экон. спец. / Виханский О. С. Наумов А. И. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 2000. — 525 с.
5. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / Гірняк О. М., Лазановський П. П. — К. : Магнолія плюс, Л. : «Новий світ-2000», 2003. — 336 с.
6. Гольдштейн Г. Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений : учебное пособие / Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. — Таганрог : ТРТУ, 1999.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер з англ. — К. : Всеуито ; Наук. думка, 2001. — 242 с.
8. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. — М. : Экономика, 1984.
9. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій : підручник / Ю. П. Зайченко. — 7-ме вид., перероб. та доп. — К. : Видавничий дім «Слово», 2006. — 816 с.
10. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебник для студентов экон. спец. вузов / Н. И. Кабушкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Остожье, 1999. — 334 с.
11. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / Клименко С. М., Дуброва О. С. — К. : КНЕУ, 2005. — 252 с.
12. Козлов В. Н. Системный анализ и принятие решений : учебное пособие / В. Н. Козлов. — СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2000. — 190 с.
13. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / В. М. Колпаков. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 2004. — 504 с.
14. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч.-прикл. посібник / О. Є. Кузьмін. — Л. : Центр Європи, 1995. — 176 с.

15. Лесечко М. Д. Технологія прийняття управлінських рішень в органах державного управління та органах місцевого самоврядування : навч. посіб. / Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Рудніцька Р. М. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 168 с.
16. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
17. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1997.
18. Новікова О. Ф. Соціальна орієнтація економіки / О. Ф. Новікова. – Донецьк : НАН України ; Ін-т економіки, 2009. – 220 с.
19. Орлянський В. С. Конфліктологія : [навч. посібник] / В. С. Орлянський. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.
20. Печерський С. Л. Теория игр для экономистов. Вводный курс : учебное пособие / Печерський С. Л., Беляева А. А. – СПб. : Европейский университет в СПб., 2001. – 342 с.
21. Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие / В. А. Розанова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
22. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993.
23. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень / Ситник В. Ф., Олексюк О. С., Гужва В. М. – К. : Техніка, 1995. – 162 с.
24. Степанов А. Г. Разработка управленческого решения средствами пакета Excel : учебное пособие / Степанов А. Г. – СПб. : СПбГУАП, 2001. – 172 с.
25. Сухарський В. С. Менеджмент : навч. посіб. / Сухарський В. С. – Тернопіль : Астон, 2001. – 340 с.
26. Титова, Н.Л. Разработка управленческих решений: Курс лекций. – М., 2004 // <http://ecsosman.edu.ru>
27. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
28. Шегда А.В. Менеджмент: Учеб. пособ. – К.: Товариство «Знання», 2004. – 687 с.

Державне та муніципальне управління

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування систематизованого уявлення про сучасні засади організації роботи органів державного та муніципального управління; вироблення вміння проведення системного аналізу механізму взаємодії органів влади в процесі управління складними соціальними об'єктами; формування навичок застосування сучасних організаційно-правових засад державного та муніципального управління для вирішення завдань, які виникають в управлінських ситуаціях; сприяння розвитку сучасного мислення щодо визначення пріоритетних напрямів перетворення державно-управлінських відносин, зумовлених дією об'єктивних законів
- **Предмет:** система державно-управлінських відносин, закони та принципи державного управління, особливості організації процесу муніципального управління, бюджетний менеджмент, моделі і форми державно-приватного партнерства

4.1. Сутнісно-змістовна основа державного управління

4.1.1. Державне управління як системне суспільне явище

Як об'єктивна реальність управління є суспільним явищем, притаманним усім країнам на будь-яких етапах людської цивілізації. За часом виникнення управління передує виникненню перших державних утворень. Основні риси владно-розпорядчої діяльності характерні ще історичним періодам первісної доби.

Владно-примусовий характер державного управління в ринкових умовах якісно змінюється, хоча й зберігає свою принципову природу. Упродовж багатьох років триває дискусія між прихильниками широкого і вузького розуміння поняття державного управління.

У широкому розумінні державне управління – це сукупність усіх видів діяльності органів держави, тобто фактично всі форми реалізації державної влади загалом. Це дозволяє відмежувати державні суб'єкти управлінського впливу від недержавних суб'єктів. Для такого тлумачення доцільно використовувати термін «державне впровадження (або регулювання) суспільних процесів», оскільки це передбачає визначення всієї сукупності напрямів і форм реалізації влади з боку держави та в інтересах організуючого впливу на життєдіяльність суспільства.

У вузькому розумінні державного управління державу розглядають не загалом, а диференційовано – як сукупність державних органів, між якими розподілено різні види діяльності держави. Отже, державне управління у вузькому розумінні відображає порівняно самостійний вид діяльності держави, що здійснює певна частина державних органів.

У Конституції України окремого підрозділу під назвою «Державне управління» немає, а натомість вживаються поняття «державна влада» та «місцеве самоврядування».

У загальному вигляді державне управління – це управління суспільством, тобто вироблення та здійснення дій щодо цілеспрямованого свідомого впливу на суспільну систему загалом та на її окремі ланки. Воно передбачає виконання основних і конкретних функцій, але суспільство – дуже складний об'єкт, що обумовлює наявність певної специфіки *основних завдань державного управління*:

- визначення тенденцій і закономірностей розвитку суспільства;
- визначення та розв'язання протиріч його існування і розвитку;

- забезпечення збереження та зміцнення структурної і функціональної єдності суспільної системи, її здатності протидіяти негативному впливу;
- розроблення та проведення реалістичної політики, що ґрунтується на врахуванні об'єктивних можливостей, співвідношенні соціальних чинників;
- досягнення соціоекономічної рівноваги суспільства (пропорційно економічній та соціальній сфері життя).

Одне з найважливіших завдань державного управління будь-якої країни – досягнення та підтримка соціоекономічної рівноваги в суспільстві. На цей процес, крім державного регулювання, суттєво впливають діяльність людини як активного суб'єкта економічного та суспільного життя і функціонування ринкових відносин. Завдання держави – створити умови для взаємоузгодженого позитивного впливу цих чинників (рис. 4.1).

Зважаючи на значну кількість специфічних характеристик державного управління та відмінностей від управління в комерційному секторі (діяльність організацій якого орієнтована на платоспроможний попит і досягнення результатів, достатніх для самостійного відтворення), їх неможливо відобразити в одному визначенні цього складного суспільного явища.

Найбільш часто в численних дефініціях державного управління, наведених у вітчизняних і зарубіжних літературних джерелах, зосереджено увагу на таких ключових словах та словосполученнях: явище, соціальна функція, потреби суспільства, конкретно-історичний характер, об'єктивні закономірності, тенденції, державна політика,

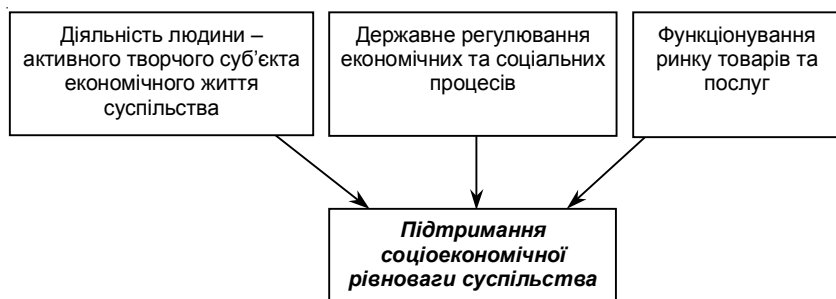


Рис. 4.1. Складові забезпечення соціоекономічної рівноваги суспільства

задоволення людських потреб, досягнення цілей, гілки влади, взаємозв'язок, формування політики, виконавча влада, керування суспільними процесами, надання громадських послуг, відмінності державного управління. Це надає можливість узагальнити й сформува-ти перелік *основних характеристик державного управління*, яке:

- є найважливішим видом соціального управління;
- має конкретно історичний характер;
- охоплює всі три гілки влади і їх взаємозв'язок;
- базується на реалізації законів, закономірностей, принципів управління;
- орієнтоване на дотримання об'єктивних законів і закономірностей суспільного розвитку;
- становить собою складну динамічну систему;
- здійснюється спеціально створеною сукупністю органів державного управління;
- реалізується за допомогою державно-управлінської діяльності, що розподіляється за основними, загальними і конкретними (спеціальними) функціями управління;
- усвідомлено та цілеспрямовано координує суспільні процеси;
- взаємоузгоджує інтереси різних соціальних груп суспільства;
- має відмінності від управління комерційними організаціями;
- постійно самоорганізовується та самовдосконалюється.

Отже, *державне управління як системне суспільне явище* становить собою багатогранну діяльність органів *трьох гілок влади* (законодавчої, виконавчої, судової) та органів місцевого самоврядування (у межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) зі здійснення внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціально-економічної рівноваги шляхом взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів.

Системність державного управління, розгляд його як великої складної системи зумовлюється самою природою суспільства як об'єкта управління.

У процесі діяльності органів і установ усіх гілок влади слід також враховувати, що державне управління значною мірою відрізняється від управління комерційними структурами.

Розрізняють *шість сутнісних підсистем (елементів) системи державного управління*:

- 1) інституційна;
- 2) нормативно-правова;
- 3) комунікативна;
- 4) функціонально-структурна;
- 5) професійно-кадрова;
- 6) професійно-культурна.

Державне управління як вид діяльності держави полягає в здійсненні нею управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом використання повноважень виконавчої влади. У той самий час державне управління здійснюється і поза межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій. Завдяки цьому поняття *державне управління* за змістом є ширше, ніж поняття *виконавча влада*.

Виконавча влада – це одна з трьох гілок державної влади, яка відповідно до конституційного принципу поділу державної влади повинна розробляти й втілювати державну політику щодо забезпечення виконання законів, управління сферами суспільного життя, насамперед, державним сектором економіки.

У межах діяльності органів виконавчої влади державне управління здійснюється в процесі:

- реалізації їх повноважень щодо керованих об'єктів зовнішнього суспільного (економічного, соціального тощо) середовища;
- виконання місцевими державними адміністраціями повноважень органів місцевого самоврядування, делегованих відповідними місцевими радами, ураховуючи що виконавчій владі ці повноваження первинно не належать;
- керівництва вищими органами виконавчої влади роботою нижчих органів;
- керівництва роботою державних службовців всередині кожного органу (його апарату) виконавчої влади (останні два напрями належать до згадуваної раніше внутрішньоорганізаційної сфери).

Поза межами діяльності органів виконавчої влади державне управління здійснюється:

- усередині апаратів будь-яких інших (крім органів виконавчої влади) державних органів – у процесі керівництва роботою державних

- службовців (наприклад, в апараті парламенту, судів, органів прокуратури тощо);
- усередині державних підприємств, установ, організацій – у процесі керівництва роботою персоналу їх адміністрацій (перші два напрями стосуються згадуваного внутрішньоорганізаційного управління);
 - з боку відповідних уповноважених державою суб'єктів у процесі управління державними корпоративними правами;
 - з боку різноманітних дорадчо-консультативних органів, утворюваних державними органами (наприклад, Президентом України), у частині виконання наданих їм організаційно-розпорядчих повноважень щодо інших органів і посадових осіб.

Стосовно *законодавчої і судової гілок влади*, а також решти державних органів (органів прокуратури, Рахункової палати, Вищої ради юстиції тощо), здійснення державного управління має допоміжне значення щодо їхніх основних завдань і функцій, оскільки обмежується суто внутрішньо організаційними рамками. Відносно цих структур державне управління має похідний, певною мірою обслуговуючий характер.

4.1.2. Відмінні риси державного управління

1. *Масштабність і складність.* Суспільство як об'єкт державного управління є незрівнянно складнішою системою, що поєднує всі сфери життєдіяльності країни. Державне управління здійснює керівний вплив на процеси суспільного виробництва, розподілу, обміну та споживання, розвиток галузей національної економіки, соціально-культурної сфери територіально-адміністративних утворень, усієї сукупності підприємств, організацій, установ. Це відповідно зумовлює значну розгалуженість структури, складну ієрархію органів державного управління, що відрізняються між собою за масштабами, рівнями управління, здійснюваними функціями, місцезнаходженням, кількістю підпорядкованих об'єктів, специфікою їх формування та функціонування, різноманітністю суб'єктно-об'єктних та інформаційно-комунікаційних зв'язків.

2. *Пріоритет державних інтересів.* Пошук державно-управлінських рішень, прийняття постанов і програм завжди пов'язані з вибором, необхідністю йти на компроміси. Велике розшарування сус-

пільства, багатопартійність, функціонування значної кількості громадських об'єднань, організацій і груп, а також адміністративно-територіальних одиниць зумовлюють наявність різних інтересів, що можуть не збігатися як з державними, так і поміж собою або навіть мати протилежну спрямованість.

При розробленні та прийнятті державного рішення прогнозується очікувана позитивна й негативна реакція з боку носіїв усього різноманіття інтересів, щоб орієнтуватися в ситуації, чи спроможне воно заручитися підтримкою більшості громадськості. Однак за будь-якої прогнозної інформації з усіх альтернативних варіантів обирається саме те рішення, яке найбільшою мірою відповідає загальнонаціональним інтересам.

3. ***Вплив середовища.*** На органи державного управління різного рівня можуть впливати специфічні зовнішні сили, до яких, перш за все, слід віднести: виборців, політичні організації, громадські об'єднання. Важливо володіти ситуацією, не підпадати під примусовий контроль середовища.

4. ***Організаційне пристосування.*** Адміністративні структури, що мають розробляти й ухвалювати складні рішення, а також виконувати важливі завдання органів більш вищого ієрархічного рівня, можуть досягти стану «обмеженої раціональності». Реакція на перебільшення спроможностей може виявлятися в не завжди об'єктивній диференціації внутрішньої структури з метою пристосування організації до складного середовища.

5. ***Сприйнятливість до впливу.*** Існують засоби, за допомогою яких групи або окремі особи намагаються впливати на урядові постанови шляхом безпосередніх контактів з політиками та державними службовцями. До лобізму вдаються, як правило, групи тиску, що об'єднують певне коло осіб з метою відстоювання спільних інтересів.

6. ***Підвищені вимоги до раціональності рішень.*** Рішення, що приймаються органами державної влади та оформляються у вигляді різних актів, мають бути більш обґрунтованими і раціональними, ураховуючи їх обов'язковість та вплив на все населення, сфери діяльності, території. Це суттєво відрізняється від управлінських рішень на рівні комерційних організацій, що мають внутрішню спрямованість, обмежуються лише їх масштабами, не мають загальнообов'язкового значення для інших суб'єктів і об'єктів.

7. ***Колективна відповідальність.*** Члени Кабінету Міністрів України несуть групову відповідальність за вироблену урядову політику,

її реалізацію та отримані результати. Якщо уряд втрачає довіру органу законодавчої влади, він мусить у повному складі піти у відставку.

8. **Компетентність і професіоналізм державних службовців.** Вимоги щодо високого рівня компетентності та професіоналізму керівників і спеціалістів органів державного управління об'єктивно зумовлюються надто значними матеріальними та моральними втратами громадян країни від прийняття та здійснення хибних рішень.

9. **Критерії результативності.** При визначенні результативності діяльності органів державного управління переважно використовуються правові та соціальні критерії, у той час як комерційні організації спрямовують свої зусилля на одержання прибутків, що свідчить про пріоритет економічних критеріїв.

10. **Соціальна справедливість.** Сподівання громадян на додержання органами державного управління принципу соціальної справедливості мають справджуватися перш за все конче об'єктивним і чесним розподілом державних послуг і можливостей. Особливого значення та гостроти набуває забезпечення справедливого та рівноправного ставлення до найбільш вразливих верств населення.

11. **Часова перспектива, тривалість перебування на посаді.** Керівники органів державної влади мають більш обмежену часову перспективу для втілення своїх ідей чи програм, адже тривалість їх перебування на обійманих посадах залежить від результатів виборів і змін в уряді. Це відволікає увагу від розроблення стратегії розвитку об'єктів управління, не сприяє орієнтації керівної діяльності на довгострокову перспективу, стримує бажання йти на реалізацію непопулярних, хоч і дуже необхідних заходів. На керівників комерційних структур такі обмеження не поширюються.

12. **Правове середовище.** Державне управління здійснюється в умовах більш потужного впливу законодавства порівняно з управлінням комерційними організаціями. Закони визначають межі правового середовища, у якому мають здійснювати свою діяльність управлінські органи. Роль правового фактора значно підвищується на етапі побудови демократичного суспільства та переходу до ринкових відносин.

13. **Переконавання та керування.** Переважне покладання на переконування зумовлене тим, що керівники органів державного управління не завжди мають достатні повноваження для втілення в життя своїх курсів чи рішень. Розбіжність між владними повноваженнями та відповідальністю, що значно менше характерно в управлінні комерційними організаціями, спонукає державних керівників вдава-

тися до докладнішої аргументації своїх позицій, пошуку найбільш дієвих і неординарних форм впливу або йти на компроміси для ухвалення передбачених заходів.

14. *Специфіка системи добору персоналу.* Відмінні особливості системи добору персоналу органів державного управління полягають насамперед у тому, що організаційно-функціональні принципи державної служби визначені майже в 150 законодавчих та інших актах, які регламентують відносини державно-службового характеру. Передбачено специфічну систему планування робочих місць, існує своя політика, практика і процедури прийняття на державну службу, її проходження та звільнення.

15. *Етика державної служби.* Етика розглядається як внутрішній механізм, спрямований на формування поведінки державних службовців, що охоплює: визначення сукупності цінностей (законність дій, примат державних інтересів, гуманне ставлення до людей, демократичний стиль спілкування тощо); додержання етичних норм (чесність, справедливість, повага до професійних стандартів, чітке виконання службових обов'язків, гідність, скромність і т. ін); реалізацію етично виправданих підходів до прийняття управлінських рішень; створення в установах етично-культурної атмосфери. Основними напрямками підвищення етичного рівня вважаються: розвиток у державних службовців навичок аналізу етичних і ціннісних проблем; сприяння формуванню моральної свідомості; з'ясування причин прояву неетичної поведінки та застосування санкцій; підтримка довіри і впевненості громадськості в етичності державно-управлінської діяльності.

16. *Відкритість («прозорість») державно-управлінських процесів, участь громадян.* Відмінною рисою державно-управлінських процесів є значно більша їх відкритість при ухваленні рішень, істотніша увага та втручання громадськості. До основних форм прямої й непрямої участі громадськості в процесі державного управління належать такі, як членство у політичних партіях, групах тиску і консультативно-дорадчих органах. Головним наслідком участі широкого кола громадян у цьому процесі є більша чутливість тих, хто приймає рішення, до їх потреб і сподівань.

17. *Роль преси та засобів масової інформації.* Преса та засоби масової інформації здійснюють значний вплив на державні органи та їх рішення, виконують роль інформаторів широкої громадськості. Завдяки відносно легкому доступу до відомостей про державно-управлінську

діяльність (порівняно з управлінням іншими структурами, де вони не завжди виправдано приховуються під виглядом «комерційної таємниці») преса та засоби масової інформації, з одного боку, створюють сприятливі умови для об'єктивного та всебічного обговорення постанов і програм представниками партійних організацій, громадських формувань і всіма зацікавленими громадянами, спрямованого на подальше врахування різних позицій і міркувань при їх ухваленні, а з іншого — іноді дають можливість групам тиску використовувати періодичні видання, радіотрансляційну мережу та телевізійні передачі для впливу на громадську думку з метою реалізації власних вузькогрупових інтересів.

4.1.3. Державна влада та державне управління

Виникнення в людській спільноті відносин панування й підпорядкування стало наслідком загального поділу праці, відгуком на потребу в існуванні певних соціальних інститутів, що забезпечують управління в суспільній системі. Саме це і становить основу влади і владних відносин. Поняття «влада» має багато тлумачень:

- можливість і здатність проводити свою волю;
- відносини між людьми, коли одні командують, а інші підкоряються;
- здатність досягати поставленої мети;
- спроможність соціально-політичної системи забезпечувати виконання прийнятих нею рішень.

Сутність цього поняття розкривають його складові елементи — підпорядковуюча сила, воля, цілепокладання, соціальна відповідальність. Проявом цієї сутності є управління. Влада є соціальним явищем, це відносини між людьми. У свою чергу, державна влада має всі перелічені елементи та виявляється в процесі державного управління.

Мета будь-якої держави — організація суспільних сил і ресурсів для оптимального вирішення загальновагомих проблем. Спосіб здійснення державної влади відбиває *форма державного (політичного) режиму* (табл. 4.1).

Спосіб здійснення державної влади пов'язаний з певними формами і методами державного управління. Демократія суттєво відрізняється від усіх інших режимів, що знайшло відображення і в діяльності системи управління: посилюється децентралізація, значну роль

Таблиця 4.1. Характеристика основних форм державного режиму

Форма	Характеристика
Деспотія	Архаїчна форма необмеженої влади деспота за повної відсутності будь-якої суспільної ініціативи (країни стародавнього Сходу)
Аристократія	Влада належить представникам родової знаті, олігархії, що легітимізується винятково за традицією (Спарта, рання Римська республіка)
Тоталітаризм	Уся повнота влади концентрується виключно в одному центрі. Будь-яка несанкціонована діяльність не приймається. Легітимність влади базується на харизмі лідера або державної ідеології (гітлерівська Німеччина, сталінський СРСР, маїстський Китай)
Авторитаризм	Зм'якшена модель тоталітаризму (перехідна модель): влада монополює політичну та економічну сферу, допускається існування приватних інтересів і простих суспільних об'єднань. Відсутність стійкої легітимності влади (СРСР після Сталіна, Чилі часу Піночета, режим Франко в Іспанії тощо)
Демократія	Влада належить народу (демосу) і здійснюється через різні механізми загального волевиявлення. Легітимізується шляхом вільних загальних виборів у владні інститути всіх рівнів

у процесах управління відіграє місцеве самоврядування, економічні методи заміщають адміністративні, задоволення потреб населення стає основним завданням органів влади. Певні особливості здійснення функцій державного управління в різних країнах обумовлені *способами організації державної влади*, тобто *формами правління* (рис. 4.2).

Значну роль у формуванні відмінних рис систем державного управління відіграє також спосіб поділу держави на складові і розподілу влади між центром та регіонами, тобто *форма державного устрою* (табл. 4.2).

Україна розвивається як демократична, правова, соціальна держава, що відображається і на побудові системи державного управління. Джерелом влади є народ. Президент, депутати Верховної Ради та місцевих рад обираються шляхом прямих загальних виборів, головним завданням органів влади є служіння народові, якісне виконання управлінських функцій.

Найважливіша особливість правової держави полягає в домінуванні принципу верховенства закону.

Основними принципами функціонування правової держави є:

- верховенство права і закону;
- забезпечення гарантій прав і роль громадян, високий рівень захищеності особистості;

**Таблиця 4.2.** Характеристика форм державного устрою

Форма	Характеристика
Унітарна держава	Окремі адміністративно-територіальні складові держави не мають свого суверенітету, необхідних ознак державності (області в Україні, воєводства в Польщі). Деякі унітарні держави мають у своєму складі автономні утворення (Іспанія, Португалія, до деякої міри – Автономна Республіка Крим у складі України)
Федеративна держава	Союзна держава, у яку входять державні утворення, що мають певну юридичну та політичну самостійність (Російська Федерація, США, Канада)
Конфедеративна держава	Об'єднання держав заради деяких спільних інтересів (найчастіше – військових та економічних). Нестійке політичне утворення, яке має тимчасовий характер. (Радянський Союз не зміг сформувати новий конфедеративний союз і розпався.)
Імперія	Архаїчна форма складної держави, що утворюється з головної держави (метрополії) і колоній, які втримуються за допомогою державного примусу з боку метрополії (Римська імперія, Англійська імперія XVIII – сер. XX ст.)

- взаємна відповідальність громадянина та держави;
- поділ влади;
- рівність усіх громадян перед законом і судом;
- самостійність, незалежність суду, що підкоряється винятково закону.

Жоден державний орган, посадова особа, колектив, державна або громадська організація, жодна людина не звільняється від обов'язку підкорятися закону. Формування та існування правової держави в будь-якій країні передбачає встановлення не тільки формального, а й реального панування закону в усіх сферах життя суспільства, розширення сфери його прямого, безпосереднього впливу на суспільні відносини.

З-поміж інших особливостей правової держави варто вказати на такі, як повна гарантованість і непорушність в умовах її існування прав і свобод громадян, а також встановлення та підтримка принципу взаємної відповідальності громадянина і держави. Як громадяни несуть відповідальність перед державою, так і державна влада має нести відповідальність перед громадянами. Важливою особливістю правової держави є реалізація принципу поділу влади.

4.2. Теоретичні засади державного управління

4.2.1. Закони та принципи державного управління

Закони та закономірності управління відображають найбільш важливі, необхідні, сталі та повторювані зв'язки явищ і процесів, які допомагають розкрити їх природу, сутність та внутрішній зміст. **Закони** та **закономірності** соціального управління розглядаються нерідко як одне поняття, зважаючи на те що між ними є багато спільного: по-перше, вони мають об'єктивний характер; по-друге, формулюються на підставі розкриття відносин як між суб'єктом і об'єктом управління, так і внутрішніх, притаманних кожному з них, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. У теорії управління розглядаються загальні та специфічні закономірності, локальні і системні, комплексні та аспекти тощо. Склад основних законів управління наведено на рис. 4.3.

1. **Єдність системи управління.** Стійкість внутрішніх зв'язків системи при зміні стану зовнішнього середовища, тобто такі зв'язки між

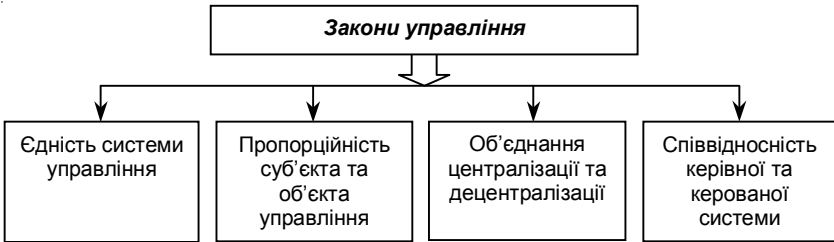


Рис. 4.3. Склад основних законів управління

елементами системи, які зберігають її цілісність протягом тривалих періодів зміни стану системи. Найбільше значення мають такі прояви єдності системи: принципів управління для всіх ланок та ступенів системи управління; організаційних форм елементів системи; основних функцій управління; методів управління; складу та послідовності етапів процесу управління, його ознак (безперервності, періодичності, узгодженості).

2. Пропорційність суб'єкта і об'єкта управління. Раціональна відповідність між елементами всередині керівної та керованої підсистем; спроможність суб'єкта за своїм потенціалом та організаційно-технічним забезпеченням оперативно виконувати функціональні завдання, ураховуючи зміни в стані об'єкта.

3. Посаднання централізації та децентралізації. Доцільна відповідність потребам суспільства функціональної відповідальності різних рівнів управління: централізація – безперервна, постійно діюча та достатньо стійка підлеглисть кожної ланки вищим органам управління; децентралізація – самостійність у підходах до управління з урахуванням багатоманітності місцевих особливостей при збереженні єдності в основному, суттєвому.

4. Співвідносність керівної та керованої систем. Реформування якісних та кількісних характеристик керівної системи відповідно до зміни об'єкта управління на кожному етапі розвитку держави, застосування ефективних організаційних форм управління, науково обґрунтованих нормативів.

Управлінські відносини – це система стійких вертикальних і горизонтальних зв'язків, які виникають унаслідок субординації, співпідлеглих та співпраці в процесі управлінської діяльності. Система дер-

жовно-управлінських відносин характеризується їх значною кількістю та різноманітністю. Для відстеження виникнення нових управлінських відносин, зміни змісту або припинення дії використовується класифікація за різними ознаками:

- 1) *належність до певної системи управління* – внутрішні, зовнішні (позасистемні);
- 2) *залежність від функцій управлінської діяльності* – регулятивні, охоронні;
- 3) *склад учасників* – внутрішньоапаратні, позаапаратні;
- 4) *сфера прояву* – економічні, політичні, соціальні, культурні, побутові;
- 5) *передумови відновлення* – субстанційні, функціональні, структурні;
- 6) *характер і кількість носіїв* – міжсистемні, міжособистісні, змішані, колективні, індивідуальні, прямі, групові, перехресні;
- 7) *кількість організаційних зв'язків* – прості, складні;
- 8) *час існування* – постійні, тимчасові;
- 9) *напрямок і ступінь впливу на об'єкт* – безпосередні (наказ, розпорядження), побічні (ради, консультація, інформація);
- 10) *тривалість* – довгострокові, короткострокові;
- 11) *вплив на задоволення потреб суспільства* – матеріальні, соціальні, духовні;
- 12) *регіональна або галузева належність* – територіальні, міжрегіональні, галузеві, міжгалузеві, територіально-галузеві.

Під *принципами управління* розуміють керівні правила, основні положення, норми поведінки, що відображають найбільш загальні стійкі риси законів і закономірностей управління, яких необхідно дотримуватися в управлінській діяльності. Вони поділяються на кілька видів:

1. *Адміністративно-правові принципи державного управління:*
 - відповідність об'єктивним законам суспільного розвитку;
 - публічність правової регламентації;
 - відповідність інтересам народу;
 - об'єктивність із позицій додержання законів;
 - співвідносність влади та державного управління;
 - правове регулювання управлінської діяльності.
2. *Системно-цільові принципи державного управління:*
 - розмежування повноважень між суб'єктами державного управління по горизонталі та вертикалі;

- підпорядкування локальних цілей загальній меті;
 - несуперечність цілей одна одній;
 - взаємодоповнення цілей;
 - послідовність у досягненні всієї сукупності цілей;
 - розподіл цілей за функціями державного управління.
3. *Системно-функціональні принципи державного управління:*
- закріплення розподілу функцій правовими нормами;
 - сумісність функцій органів державного управління;
 - диференціація спеціальних (конкретних) функцій;
 - концентрація однакових функцій у відповідних органах;
 - комбінування суміжних функцій в межах одного органу;
 - відповідність фактичної діяльності закріпленим функціям.
4. *Системно-організаційні принципи державного управління:*
- єдність системи органів державної влади;
 - територіально-галузева організація управління;
 - багатоманітність організаційних зв'язків;
 - відповідність елементів діяльності органів (методів, форм, стадій) їх місцю в ієрархічній структурі;
 - делегування повноважень та відповідальності;
 - поєднання єдиноначальності та колегіальності;
 - лінійно-функціональна (штабна) побудова структури управління.
5. *Адаптивні принципи державного управління:*
- уточнення мети при зміні обставин;
 - відповідність елементів системи визначеній меті;
 - орієнтація на постійне оновлення;
 - встановлення нормативів за елементами системи;
 - урахування темпів розвитку керованих об'єктів при формуванні управлінських рішень;
 - конкретизація управлінської діяльності та особистої відповідальності;
 - посилення соціальної захищеності державних службовців.

Пізнання законів та реалізація принципів державного управління створюють методологічну базу обґрунтування спрямованості та змісту державно-управлінських трансформаційних процесів.

4.2.2. Система державного управління

Цілісна **система державного управління** органічно поєднує у своєму складі:

- 1) суб'єкт управління (керівну систему);
- 2) об'єкт управління (керовану систему);
- 3) усю сукупність різноманітних зв'язків, які при цьому здійснюються (систему управлінських відносин щодо їх взаємодії).

Такий підхід є найбільш поширеним до першого уявлення про систему державного управління. Однак він не дає можливості розкрити всю складність та масштабність цього поняття, адже суб'єкт і об'єкт управління теж є великими системами, кожна з яких має свої характеристики, поділяється на підсистеми та елементи.

Державне управління – це система, що побудована для вирішення багатоцільових завдань; що відображає різні непорівнянні аспекти та характеристики об'єкта, які складно побачити з позиції одного спостерігача (суб'єкта управління). Для опису діяльності об'єкта управління необхідно використовувати кілька мов (законодавчої, виконавчої, судової влади) та взаємопов'язаний комплекс різних моделей управління, тому система державного управління може бути ідентифікована як складна (рис. 4.4).

Наприклад, ієрархія системи державного управління *за адміністративно-територіальним поділом* матиме вигляд: держава – область – район – місто – район у місті, в той час як ієрархія тієї самої системи

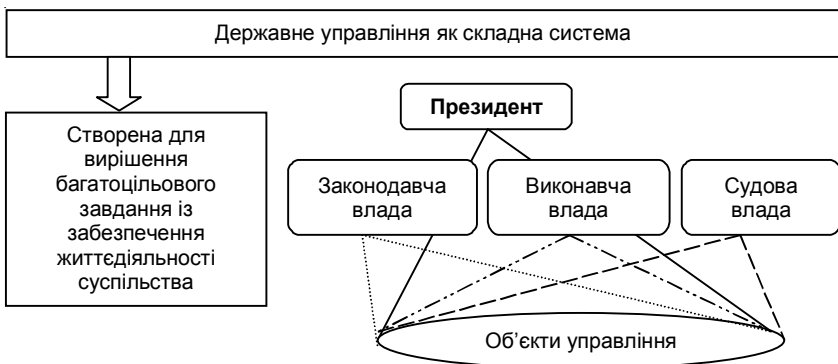


Рис. 4.4. Державне управління – складна багатоаспектна система

за виконавчою гілкою влади виглядатиме як: Кабінет Міністрів України – центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ): міністерства, державні комітети – місцеві державні адміністрації – територіальні представництва ЦОВВ.

Державне управління як велика система складається з численних елементарних систем, що об'єднуються в підсистеми, створюють ієрархію (рис. 4.5).

Процес управління є усвідомленою та цілеспрямованою діяльністю, пов'язаною з реалізацією повноважень суб'єктів управління по

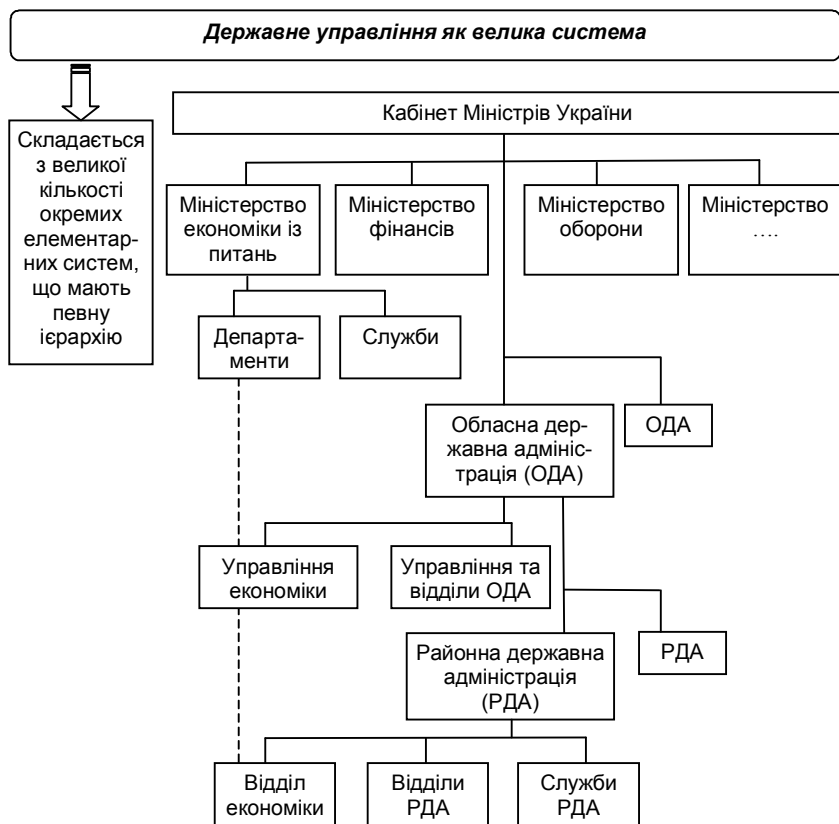


Рис. 4.5. Структура органів виконавчої влади – суб'єктів державного управління як велика складна система

розробленню, прийняттю й упровадженню державно-управлінських рішень або послідовному здійсненню управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль), яка впливає на зміну суспільних процесів та явищ, наближаючи їх до бажаного стану згідно з визначеними цілями. Процес управління характеризує систему державного управління і всі її елементи в динаміці як діяльність органів влади і їх кадрів, яка регламентується нормативно-правовою базою, відповідає вимогам послідовності, повноти та якості виконання всіх етапів прийняття й ухвалення рішень і стадій управлінського циклу, безперервності, відповідності специфічним особливостям об'єкта впливу і т. ін.

Суб'єкт управління може бути представлений органом влади, установою, підрозділом апарату управління або посадовою особою, які виробляють і ухвалюють державно-управлінські рішення щодо здійснення керівного впливу на підпорядковані об'єкти управління, або регулювання певних процесів відносин у різних сферах суспільної життєдіяльності.

Згідно з Конституцією України, *єдиним джерелом влади* у демократичному суспільстві є народ, який делегує свої повноваження колективним суб'єктам управління — органам влади. Усвідомлюючи соціальну відповідальність, вони мають право в межах своєї компетенції формувати державну політику, приймати рішення та здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти влади. Однак при цьому слід враховувати мінливе домінування активної ролі суб'єктів і об'єктів державного управління.

Об'єкти управління — це суспільство в цілому, адміністративно-територіальні утворення, процеси, відносини в різних галузях, сферах діяльності, організації, колективи, окрема людина, на які спрямована направляюча, організуюча та контролююча діяльність відповідних суб'єктів управління.

Поняття «об'єкт управління» поширюється й на ті процеси, що регулюються суб'єктами державного управління, а також соціальні спільноти, які формуються за різними ознаками (належністю до певних верств населення і національних меншин, місцем мешкання, політичними поглядами, інтересами та ін.).

4.2.3. Функції, структура та методи державного управління

Формування складу та визначення змістовної характеристики функцій державного управління безпосередньо залежать від функцій держави, тобто основних напрямів її діяльності, спрямованої на досягнення взаємоузгодженості та задоволення різноманітних інтересів окремих громадян, соціальних груп і суспільства в цілому. Розрізняють внутрішні та зовнішні функції держави.

Внутрішні функції – це основні напрями діяльності держави з управління внутрішніми суспільними процесами. До їх складу належать такі функції: економічна, політична, соціальна, правоохоронна та екологічна.

Зовнішні функції – це основні напрями діяльності держави у сфері міжнародних відносин: дипломатична, зовнішньоекономічна, зовнішньополітична, культурно-інформаційна та глобального співробітництва.

У цілому держава виконує цілісний комплекс функцій з підтримання життєдіяльності суспільства. Усі вони певною мірою пов'язані з державним управлінням, реалізуються системою органів влади та їх апаратом.

Функції управління як відносно відокремлені в процесі розподілу управлінської праці види діяльності, що відрізняються специфічними формами та методами впливу на керовані об'єкти чи процеси, поділяються на кілька груп:

1. *Основні функції* – беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського циклу і включають до свого складу: за поширеною класифікацією – прогнозування, планування, організацію, координацію, регулювання, мотивацію, облік, аналіз, контроль; за скороченою – планування, організацію, мотивацію, контроль.

2. *Конкретні (спеціальні)* – забезпечують управління суспільними процесами, відповідними сферами, на певному рівні ієрархії або в конкретних умовах. Вони поділяються на головні (політико-адміністративні, економічні, соціальні та культурно-освітні) та допоміжні (кадрове забезпечення, діловодство, технічне забезпечення управління, формування бюджету, юридичне забезпечення, зв'язки з громадськістю, інформаційне забезпечення, контроль та аудит у державних органах, організація служб та процедур).

Структура управління є внутрішньо упорядкованою, ієрархічно побудованою цілісною сукупністю відносно самостійних органів дер-

жального управління та їх підрозділів, що здійснюють діяльність у межах законодавчого закріплення функцій і компетенції.

Загальна система органів державного управління містить різні їх види, поділ на які здійснюється за низкою ознак (табл. 4.3).

Методи управління становлять собою сукупність універсальних та специфічних способів і прийомів, які застосовуються персоналом органів державного управління при виконанні його функцій або в процесі розроблення, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей щодо розвитку керованих об'єктів.

Такий підхід до визначення поняття «методи управління» базується на поділі всієї сукупності різноманітних способів і прийомів на дві групи.

Таблиця 4.3. Класифікація органів державного управління за основними ознаками

Ознака	Види органів управління
Належність до органів певної галузі влади	Законодавчі Виконавчі Судові
Рівень керування	Вищий Центральний Територіальний
Характер і обсяг компетенцій	Загальної компетенції Спеціально-функціональної компетенції (галузевий і міжгалузевий) Особливої компетенції
Специфіка державної діяльності	Цивільні Військові Правоохоронні Спеціалізовані
Форми та методи здійснення функцій державного контролю	Політичні Адміністративні Фіскальні Силові Економічні Фінансові Карні Контрольно-наглядові Консультативні Координаційні

До *першої* належать методи, які дозволяють якісно виконувати державно-управлінську діяльність в органах влади, що передує безпосередньому впливу на об'єкти управління.

До *другої* – такі, що формують дієві механізми, реалізація яких допомагає перевести відповідні галузі, сфери, процеси суспільної життєдіяльності у бажаний стан.

Цей поділ методів управління є відносним, але створює умови більш систематизованого уявлення про напрями їх застосування, акцентує увагу на тому, що не можна ототожнювати весь зміст трудовітської управлінської праці тільки з реалізацією її результатів, тобто впливом на керований об'єкт.

4.2.4. Форми державно-управлінської діяльності

Види форм управлінської діяльності визначаються залежно від статусу і компетенції органу влади чинним законодавством. Перш за все, це стосується форм встановлення норм права на вищому рівні державного управління (законів України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України), які мають найвищу юридичну силу, або є за своєю природою підзаконними правовими актами. Укази Президента України можуть відігравати роль і первинних нормативно-правових актів, але тільки в разі відсутності відповідних законів.

Форма управлінської діяльності – уніфікований за зовнішніми ознаками, формалізований вид результатів конкретних дій органу управління, його структурних підрозділів та службових осіб, спрямованих на досягнення поставленої мети. Виділяють декілька видів форм управлінської діяльності (рис. 4.6).

1. *Нормативно-правові форми управлінської діяльності* пов'язані з виданням актів, які встановлюють норми права та в сукупності створюють законодавчо-правову базу регулювання процесів функціонування та розвитку суб'єкта та об'єкта державного управління – закони, укази, постанови, розпорядження, рішення, положення, інструкції, правила, порядок. Вони містять правові норми (правила поведінки), розраховані на невизначене заздалегідь, широке коло осіб (підприємств, установ, організацій), на невизначений термін часу та невизначені наперед умови (рис. 4.7).

2. *Форми застосування норм права, відповідно до компетенції органу управління.* До їх складу належать форми здійснення юридично значущих дій:

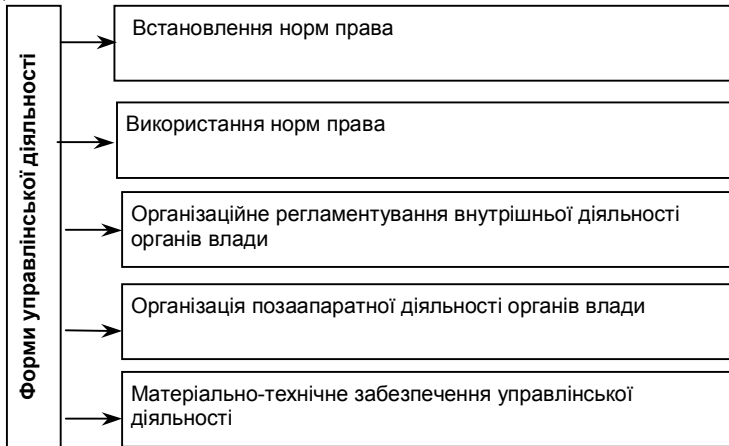
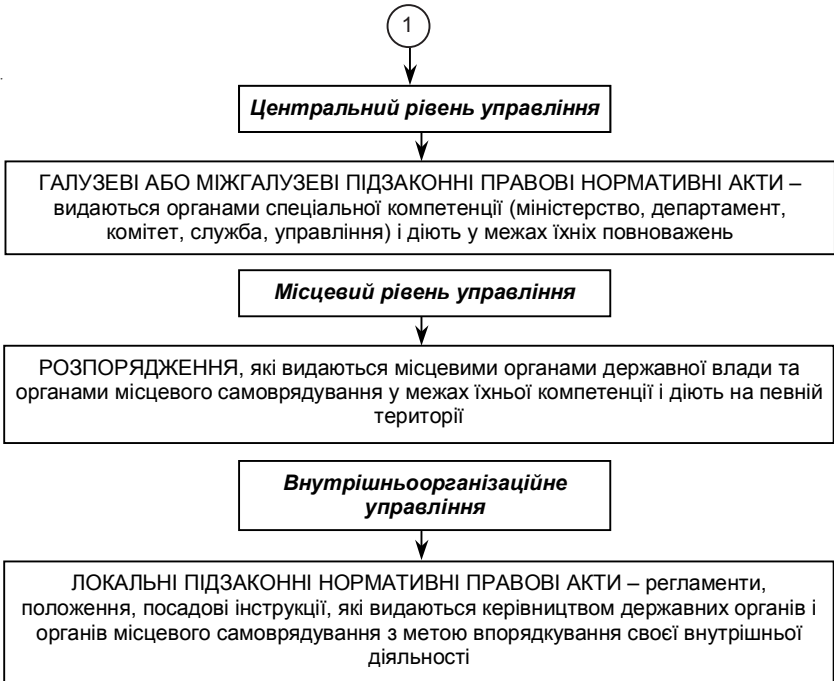


Рис. 4.6. Форми управлінської діяльності



Рис. 4.7. Нормативно-правові форми управлінської діяльності



видача документів, складання актів, протоколів, укладання цивільно-правових договорів, подання обов'язкових звітів, застосування засобів безпосереднього примусу, участь органів управління як позивачів чи відповідачів у судах, запровадження економічних санкцій, заходів адміністративного примусу до порушників юридичних заборон галузевого та відомчого характеру тощо (рис. 4.8).

3. *Форми організаційного регламентування внутрішньої роботи апарату та налагодженням взаємодії з керованими об'єктами.* До організаційних форм внутрішнього характеру належать: розподіл службових обов'язків; заходи доцільного поєднання єдиноначальності та колегіальності; інструктування службовців і роз'яснення мети, змісту та особливостей нормативно-правових актів; встановлення загального і/або індивідуального режиму роботи, підготовка, до проведення засідань, нарад (рис. 4.9).

4. *Форми позаапаратної організаційної діяльності:* інспектування, проведення службових нарад, семінарів, засідань; анкетування керованих

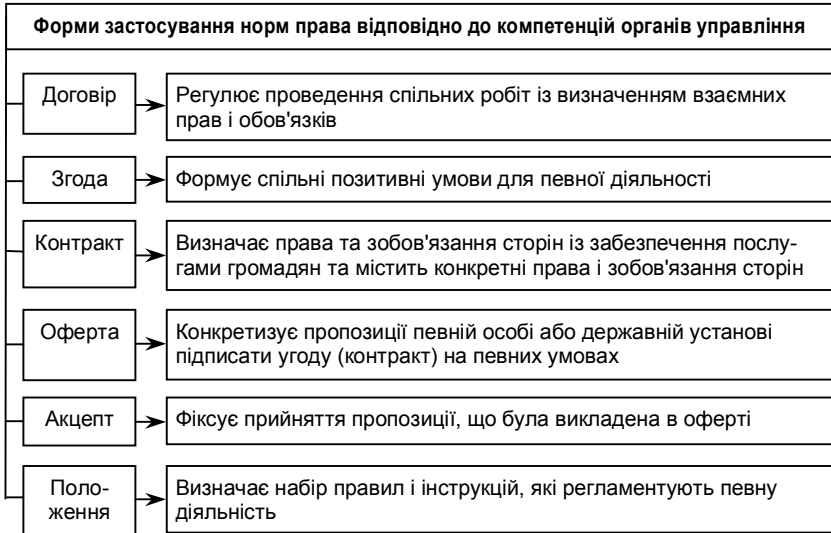


Рис. 4.8. Форми застосування норм права відповідно до компетенцій органів управління

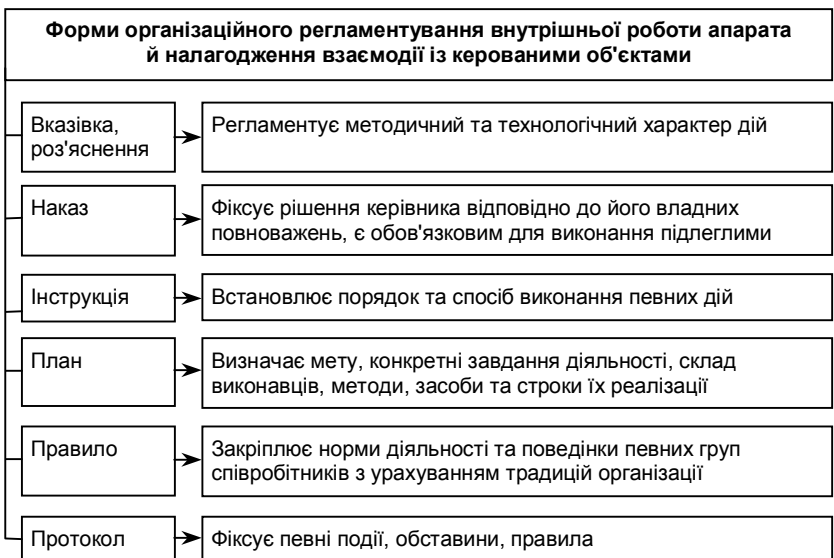


Рис. 4.9. Форми організаційного регламентування внутрішньої роботи апарату органів влад

об'єктів, громадян з метою врахування громадської думки та коригування управлінської діяльності, надання практичної допомоги.

Саме форми позаапаратної організаційної діяльності забезпечують демократичність стилю взаємодії з керованими об'єктами. Вони допомагають визначити якість послуг, що будуть надані держадміністрацією, дозволяють розповсюджувати інформацію про передовий досвід застосування ефективних форм і методів управління об'єктами. Організаційні форми у вигляді нарад, семінарів, конференцій мають аналітично-дорадчий характер, спонукають об'єкти самостійно відшукувати найкращі шляхи вирішення власних проблем та сприяють досягненню цілей.

5. *Форми матеріально-технічного забезпечення функціонування органів державного управління.* До них належать діловодство та документування, утримання в належному стані службових приміщень, придбання та ремонт обладнання, виготовлення друкованої продукції.

4.3. Організаційно-функціональна структура державного управління

4.3.1. Сутність та характерні ознаки організаційної структури державного управління

Організаційна структура державного управління — це компонент системи державного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями і змістом, який об'єднує в собі певну сукупність державних організацій, їх персонал, матеріальні та інформаційні ресурси, що надаються і витрачаються суспільством на формування та реалізацію державно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління.

Органи державної влади, що характеризуються однаковою організаційно-правовим статусом і однорідністю здійснюваних управлінських функцій позначають поняттям *ланка державно-управлінської системи* (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації тощо).

Системним елементом організаційної структури є *орган державної влади*, пов'язаний з формуванням і реалізацією державно-управлінських впливів. Він є єдинною структурою влади, формально створеною державою для здійснення закріплених за нею її цілей і

функцій. У державі, в якій встановлено конституційний поділ влади по горизонталі й вертикалі, організаційна структура державного управління має певну конфігурацію.

Наступним елементом, що формує організаційну структуру, є *організаційні зв'язки між суб'єктами управління*. Розрізняють три види зв'язків в організаційній структурі державного управління:

- 1) *субординаційні* (упорядкування зверху вниз, від керівника до підлеглого);
- 2) *реординаційні* (знизу вверху, від підлеглого до керівника);
- 3) *координаційні* (упорядкування на одному рівні, між двома і більше суб'єктами, що не виключає їх перебування на різних рівнях в ієрархічно організованій системі управління).

Субординаційні зв'язки в організаційній структурі державного управління можуть передбачати:

- виключну компетенцію вищого за організаційно-правовим статусом органу щодо органу, нижчого за статусом;
- безпосереднє і пряме лінійне підпорядкування;
- функціональне або методичне підпорядкування;
- право затвердження проекту рішення;
- підконтрольність;
- підзвітність.

Реординаційні зв'язки передбачають:

- певну самостійність нижчого за організаційно-правовим статусом органу (з певного кола питань орган приймає рішення без їх попереднього узгодження з вищим за організаційно-правовим статусом органом, останній вправі скасовувати чи призупиняти ці рішення);
- право законодавчої, а також нормотворчої ініціативи;
- право планово-бюджетної ініціативи;
- право структурно-штатної ініціативи;
- право подання для призначення на посаду;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом, брати участь у підготовці рішень органу вищого за статусом;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом, на консультативне погодження з ним підготовленого вищим органом проекту рішення;
- право й обов'язок не виконувати незаконний, особливо злочин-

ний наказ.

Координаційні зв'язки базуються на взаємній зацікавленості різних органів державної влади (та органів місцевого самоврядування) в узгодженні своїх управлінських впливів на один об'єкт або на різні об'єкти. Вони можуть передбачати:

- створення й функціонування спеціальних координаційних органів управління;
- проведення координаційних нарад;
- регулярний обмін інформацією, насамперед плановою й обліковою;
- прийняття спільних рішень.

Порядок відповідальності органів, які мають між собою координаційні зв'язки, може бути передбачений як нормативними рішеннями вищих за організаційно-правовим статусом органів, так і спільним рішенням.

Згідно зі ст. 2 розділу I Конституції України, **Україна є унітарною державою**. Це означає, що територія України в межах існуючих кордонів є цілісною і недоторканою, що складові частини цієї території перебувають в нерозривному взаємному зв'язку, характеризуються внутрішньою єдністю і не мають ознак державності, як це властиво складовим частинам, скажімо, федеративної держави.

4.3.2. Основи побудови організаційної структури державного управління

Побудова організаційної структури державного управління, розміщення і взаємодія її елементів, вертикальні та горизонтальні зв'язки, форма зв'язків формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх об'єктивних і суб'єктивних **умов і факторів**, а саме:

- конституційно визначеної форми держави;
- конституційно визначених функцій держави, а також цілей і функцій державного управління;
- демократизму і стилю державного управління;
- державної політики;
- стану і розміщення об'єктів управління;
- компетентності управлінських кадрів;
- інформаційного забезпечення державного управління.

До умов і факторів, що впливають на побудову організаційної структури державного управління, належать:

- 1) *зовнішні* (стан і розміщення керованих об'єктів та державну політику (цілі і функції держави);
- 2) *внутрішні* (людський потенціал, інформаційне забезпечення державного управління, демократизм державного управління, стиль державного управління).

В організаційній структурі державного управління використовують такі організаційні основи: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну/штабну, програмно-цільову, матричну.

Лінійна основа створює структуру, за якою переважає вертикальна підлеглисть органів державної влади – ієрархічна піраміда.

Для лінійної організаційної структури управління характерні такі *переваги*: єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, простота управління, чітко виражена відповідальність, оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність керівника за остаточний результат діяльності свого підрозділу.

Недоліками лінійної організаційної структури є: високі вимоги до керівника, який має бути всебічно підготовлений, щоб забезпечити ефективне керівництво всіма функціями управління; переважаність інформацією; ускладнені зв'язки між підрозділами; концентрація влади в управлінській верхівці; слабо виражені зворотні зв'язки.

Функціональна основа передбачає формування органів державної влади, пристосованих спеціально до виконання конкретних функцій управління.

Перевагами цієї основи побудови організаційної структури є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; звільнення лінійних управлінців від вирішення деяких спеціальних питань; стандартизація, формалізація і програмування явищ та процесів; виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій; зменшення потреби в спеціалістах широкого профілю.

До *недоліків* функціональної структури відносять: надмірну захищеність у реалізації цілей та завдань «своїх» підрозділів, труднощі налагодження міжфункціональної координації, прояви тенденцій надмірної централізації, довготривалість процедур прийняття рішень.

Лінійно-функціональна основа забезпечує поєднання переваг лінійної та функціональної засад і сприяє створенню структури, в якій

одні органи приймають рішення і владно проводять їх у життя, а інші забезпечують їх інформацією.

Основними *перевагами* лінійно-функціональної структури є більш глибока підготовка рішень, що пов'язано зі спеціалізацією працівників; звільнення головного лінійного управлінця від глибокого аналізу проблем; можливість залучення консультантів та експертів.

Однак цей тип структури не позбавлений і певних *недоліків*, серед яких: відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні; недостатньо чітка відповідальність, оскільки той, хто готує рішення, в його реалізації, як правило, участі не бере; надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, що породжує тенденцію до надмірної централізації.

Програмно-цільова основа закладає в організаційну структуру орієнтацію на мету. Це надає організаційній структурі такі *переваги*: забезпечує комплексний системний підхід до вирішення певної проблеми; сприяє інтеграції інтелектуальних, матеріальних, фінансових, природних ресурсів для вирішення актуальних суспільних проблем; можливість залучення компетентних спеціалістів, які відповідають за реалізацію окремих завдань і заходів програми.

Недоліками програмно-цільової основи є: труднощі узгодження цілей та заходів, що реалізуються в рамках окремих програм; зацікавленість у реалізації тільки тих цілей, що визначені в програмі; відсутність належного взаємозв'язку між розробниками і виконавцями програми.

Матрична основа поєднує лінійну і програмно-цільову.

Основними її *перевагами* є: можливість швидко реагувати і адаптуватися до умов, що змінюються; підвищення творчої активності управлінського персоналу завдяки формуванню програмних підрозділів, які активно взаємодіють з функціональними структурами; раціональне використання кадрів унаслідок спеціалізації різних видів діяльності; підвищення мотивації завдяки децентралізації управління і посиленню демократичних принципів керівництва; посилення контролю за вирішенням окремих завдань програми; скорочення навантаження на керівників вищого рівня шляхом делегування певної частини повноважень; підвищення особистої відповідальності за виконання програми в цілому і її складових.

Разом з цим матрична структура характеризується наявністю таких *недоліків*: складна система субпідлеглості, унаслідок чого виникають проблеми, пов'язані зі встановленням завдань та розподілом

часу на їх виконання; наявність надмірної змагальності між керівниками програм; труднощі в набутті навичок, необхідних для роботи за новою програмою.

4.3.3. Державний орган як системокерівний елемент організаційної структури державного управління

Державно-управлінські функції завжди реалізуються за допомогою спеціально створеного державного апарату, що становить собою визначену сукупність державних органів. Відповідно *державний орган* розглядають як елемент механізму держави, що бере участь у виконанні функцій держави й наділений при цьому необхідними владними повноваженнями.

У науковій літературі окреслилися різні підходи до характеристики державного органу. Серед них:

- *функціональний*, за якого державний орган розглядається як структура, що виконує певні функції держави;
- *соціологічний* — державний орган розглядається як колектив людей, сформований у процесі розподілу робіт, які передбачають виконання державних завдань у певній сфері;
- *юридичний* — в основу покладається наділення структури певною компетенцією, державно-владними повноваженнями;
- *організаційний* — враховується місце конкретного органу в державному апараті та внутрішня побудова (організація елементів та їх взаємодія).

Визначають *характерні ознаки державного органу*:

1. *Наявність державно-владних повноважень*, що передбачають:

- прийняття рішень, обов'язкових для виконання всіма громадянами, посадовими особами і організаціями, на які поширюється компетенція даного органу держави;
- організація виконання рішень, що спирається на матеріальну основу (фонди держави, кошти державного бюджету тощо);
- охорона прийнятих рішень від правопорушень шляхом застосування різних методів і засобів: суспільного впливу, переконання, примусу.

Слід зазначити, що наявність владних повноважень характерна в Україні не лише для державних органів, а й для органів місцевого самоврядування. Відповідно до Закону України «Про місцеве

самоврядування в Україні» їм можуть передаватися повноваження органів виконавчої влади.

2. Державний орган — це *складова і водночас організаційно-відокремлена самостійна частина державного апарату*. Орган держави становить собою певну організацію, колектив людей, об'єднаний спільними цілями і видом діяльності. Для органу характерна організаційна відокремленість і самостійність, тобто він має статус юридичної особи. Разом з тим державний орган може бути представлений і окремим громадянином держави.

3. Орган держави *створюється у визначеному державою порядку*. Органи держави створюються на основі Конституції України, законів України, інших нормативно-правових актів.

4. Державний орган *уповноважений державою здійснювати її завдання і функції*. При здійсненні своїх повноважень державний орган виступає від імені української держави.

5. Орган держави *наділяється за допомогою правових норм певною компетенцією* щодо здійснення управлінського впливу на конкретні об'єкти державного управління в межах своїх повноважень. Компетенція органів держави визначається Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими актами.

6. Державний орган *діє в установленому державою порядку*. В Конституції України, інших нормативно-правових актах закріплені основні форми і методи реалізації органами держави їх функцій, встановлена їх організаційна структура.

7. Державний орган *є частиною єдиного державного апарату*, системи органів державної влади тієї чи іншої країни.

Отже, орган державної влади становить собою структурну одиницю державного апарату, формально створену державою для реалізації відповідних функцій. Державний орган — це колектив громадян (окремий громадянин держави), наділений державно-владними повноваженнями та уповноважений державою на здійснення її завдань і функцій, що діє в установленому державою порядку.

4.4. Система органів виконавчої влади

4.4.1. Поняття та загальна характеристика органів виконавчої влади

У системі органів державної влади найбільш розгалуженою є система органів виконавчої влади (органів державного управління), що характеризується специфікою функціональної і організаційної структури.

Виконавча влада розглядається не лише як одна з гілок влади в державі, а також як сукупність повноважень і функцій щодо управління державою або система державних органів і посадових осіб, які здійснюють ці повноваження та функції. Виконавча влада забезпечує безпосереднє управління державними справами.

Формою виконавчої влади є ієрархічно побудований адміністративний апарат, велика кількість професійних службовців. Ця система організаційно єдина, ланки нижчого рівня підпорядковані ланкам вищого рівня.

Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України. Структурною ланкою виконавчої вертикалі є центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), до складу яких входять міністерства, служби, агентства, інспекції, ЦОВВ зі спеціальним статусом. Наступною ланкою виконавчої вертикалі є місцеві органи виконавчої влади. Виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. Функції виконавчої влади також здійснюють місцеві (територіальні) органи (підрозділи) міністерств та інших ЦОВВ.

Система органів виконавчої влади охоплює структурні ланки трьох організаційно-правових рівнів:

1. *Вищий рівень* – Кабінет Міністрів України.
2. *Центральний рівень* – міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, у т.ч. зі спеціальним статусом.
3. *Місцевий, або територіальний, рівень*, на якому діють:
 - органи виконавчої влади загальної компетенції – Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації;
 - органи спеціальної – галузевої та функціональної – компетенції, які безпосередньо підпорядковані центральним органам виконавчої влади або перебувають у підпорядкуванні одночасно і центральному, і місцевому органу виконавчої влади.

Кабінет Міністрів України (Уряд України) є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Він здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує та координує роботу цих органів.

Кабінет Міністрів України відповідальний перед Президентом України та підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених Конституцією України.

До складу Кабінету Міністрів України входять Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр України, три віце-прем'єр-міністри та міністри України. Посадовий склад (кількість та перелік посад) новосформованого Кабінету Міністрів України визначається Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України одночасно з призначенням персонального складу Кабінету Міністрів України у порядку, встановленому Законом України «Про Кабінет Міністрів України». Посади членів Кабінету Міністрів України належать до політичних посад, на які не поширюється трудове законодавство та законодавство про державну службу.

Систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства України та інші центральні органи виконавчої влади. Міністерства забезпечують формування та реалізацію державної політики в одній чи декількох сферах, інші центральні органи виконавчої влади виконують окремі функції з реалізації державної політики. Повноваження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади поширюються на всю територію держави.

Міністерство є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики в одній кількох визначених Президентом України сферах, проведення якої покладено на Кабінет Міністрів України Конституцією та законами України. Міністерство очолює міністр України, який є членом Кабінету Міністрів України. Порядок призначення на посаду та звільнення з посади, припинення повноважень на посаді міністра, а також статус міністра як члена Кабінету Міністрів України, визначаються Конституцією України та Законом України «Про Кабінет Міністрів України».

Апарат міністерства – організаційно поєднана сукупність структурних підрозділів і посад, що забезпечують діяльність міністра, а також виконання покладених на міністерство завдань. Керівником апарату міністерства є заступник міністра – керівник апарату. Стру-

ктуру апарату міністерства затверджує міністр. Вимоги до формування структури апарату міністерства визначаються Кабінетом Міністрів України. Державні службовці апарату міністерства, крім керівників самостійних структурних підрозділів апарату міністерства та їх заступників, а також працівників патронатної служби міністра, призначаються на посади та звільняються з посад заступником міністра – керівником апарату в порядку, передбаченому законодавством про державну службу. Працівники апарату міністерства приймаються на роботу та звільняються з роботи заступником міністра – керівником апарату в порядку, передбаченому законодавством про працю. Звільнення міністра не може бути підставою для звільнення державних службовців та працівників апарату міністерства, крім працівників патронатної служби міністра.

Міністр має право на формування патронатної служби міністра в межах граничної чисельності державних службовців та працівників міністерства і витрат, передбачених на утримання міністерства. Патронатна служба міністра здійснює консультування міністра, підготовку необхідних для виконання завдань міністерства матеріалів, забезпечує зв'язок із посадовими особами інших органів державної влади, організацію зустрічей та зв'язків із громадськістю, засобами масової інформації, а також виконує інші доручення міністра. Міністр самостійно визначає персональний склад патронатної служби міністра. Працівники патронатної служби міністра призначаються на посади та звільняються з посад міністром. Працівники патронатної служби міністра не мають права давати доручення державним службовцям та працівникам міністерства. На працівників патронатної служби поширюється дія законодавства про державну службу з особливостями, встановленими законом.

4.4.2. Завдання та функції центральних органів виконавчої влади

Центральні органи виконавчої влади утворюються для виконання окремих функцій з реалізації державної політики як служби, агентства, інспекції.

Діяльність центральних органів виконавчої влади спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через відповідних міністрів згідно із законодавством.

Основними завданнями центральних органів виконавчої влади є:

- 1) надання адміністративних послуг;
- 2) здійснення державного нагляду (контролю);
- 3) управління об'єктами державної власності;
- 4) внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної політики на розгляд міністрів, які спрямовують та координують їхню діяльність;
- 5) здійснення інших завдань, визначених законами України та покладених на них Президентом України.

Центральні органи виконавчої влади можуть здійснювати одне або кілька завдань.

У разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, центральний орган виконавчої влади утворюється як *служба*.

У разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління, центральний орган виконавчої влади утворюється як *агентство*.

У разі якщо більшість функцій центрального органу виконавчої влади складають контрольно-наглядові функції за дотриманням державними органами, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, юридичними та фізичними особами актів законодавства, центральний орган виконавчої влади утворюється як *інспекція*.

Центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України є центральними органами виконавчої влади зі спеціальним статусом. Інші центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом можуть бути утворені Президентом України. Голова Антимонопольного комітету України, Голова Фонду державного майна України, Голова Державного комітету телебачення і радіомовлення України призначаються на посади та звільняються з посад Президентом України за згодою Верховної Ради України.

Територіальні органи міністерства утворюються як юридичні особи публічного права в межах граничної чисельності державних службовців та працівників міністерства і коштів, передбачених на утримання міністерства, ліквідовуються, реорганізуються за по-

данням міністра Кабінетом Міністрів України. Територіальні органи міністерства можуть утворюватися в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, районах, районах у містах, містах обласного, республіканського (Автономної Республіки Крим) значення та як міжрегіональні (повноваження яких поширюються на кілька адміністративно-територіальних одиниць) територіальні органи.

Територіальні органи центрального органу виконавчої влади утворюються як юридичні особи публічного права в межах граничної чисельності державних службовців та працівників центрального органу виконавчої влади і коштів, передбачених на його утримання, ліквідовуються, реорганізуються за поданням міністра, який спрямовує та координує діяльність центрального органу виконавчої влади, Кабінетом Міністрів України.

Виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють *місцеві державні адміністрації*. Місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади. Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою.

Особливості здійснення виконавчої влади в містах Києві та Севастополі визначаються окремими законами України.

Окрім повноваження органів виконавчої влади можуть бути *делеговані* органам місцевого самоврядування законом. Повноваження органів місцевого самоврядування також передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад.

4.4.3. Місцеві органи виконавчої влади

Виконавчу владу на місцевому територіальному рівні, тобто в областях, районах, Автономній Республіці Крим, у містах Києві та Севастополі, здійснюють обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, а також місцеві (територіальні) органи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Правовою основою організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади є Конституція України, Закон України «Про місцеві державні адміністрації», деякі інші нормативно-правові акти.

Місцеві державні адміністрації є єдиноначальними органами виконавчої влади загальної компетенції. Відповідно до п. 10 ст. 106 Конституції України та ст. 8 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посаду за поданням Прем'єр-міністра і звільняються з посади Президентом України.

Місцева державна адміністрація є органом виконавчої влади на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, який виконує повноваження державної влади, делеговані йому виконавчі функції відповідних рад через створювані управління, відділи та інші структурні підрозділи й діє під керівництвом голови місцевої державної адміністрації.

У здійсненні своїх повноважень *голова місцевої державної адміністрації* відповідальний перед главою держави і Кабінетом Міністрів. Районні державні адміністрації також підзвітні та підконтрольні обласним державним адміністраціям.

Саме через місцеві державні адміністрації здійснюється принцип поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади, покладений в основу територіального устрою України. Такий підхід повною мірою відповідає змісту управління місцевими справами, якого додержується більшість країн світу.

На території відповідних державних адміністрацій діють і місцеві (територіальні) органи міністерств та інших ЦОВВ. Їх взаємодія з адміністраціями, а також органами виконавчої влади вищого рівня в період реформування цих органів набуває важливого значення, насамперед у питанні забезпечення чітких субординаційних зв'язків між ними.

Важливою особливістю адміністративно-правового статусу місцевих органів є те, що в ньому певним чином поєднуються повноваження *загальної* та *спеціальної* компетенції. Зокрема, повноваження *спеціальної компетенції* здійснюють структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій, до відання яких віднесені питання функціонального чи галузевого управління. З огляду на це серед місцевих органів ЦОВВ розрізняють органи двох типів:

- 1) органи, що підпорядковані центральним органам виконавчої влади, хоч і мають певні зв'язки з місцевими державними адміністраціями;
- 2) органи, що підпорядковані головам відповідних місцевих державних адміністрацій, хоч і мають враховувати вимоги реалізації завдань відповідних центральних органів виконавчої влади.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів «Про упорядкування структури місцевих державних адміністрацій» затверджені примірні переліки управлінь, відділів та інших структурних підрозділів обласних, Київської та Севастопольської міських, районних, районних у місті Києві та Севастополі державних адміністрацій.

На виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, власних і делегованих повноважень голова місцевої державної адміністрації в межах своїх повноважень видає розпорядження, а керівники управлінь відділів та інших структурних підрозділів – накази.

Основними завданнями місцевих державних адміністрацій в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці є: виконання Конституції України, законів, актів Президента України, Кабінету Міністрів, інших актів виконавчої влади вищого рівня; забезпечення законності й правопорядку, додержання прав і свобод громадян; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку; підготовка та виконання відповідних бюджетів і програм; взаємодія з органами місцевого самоврядування; реалізація інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами місцевих повноважень.

В управлінні відповідних місцевих адміністрацій перебувають *об'єкти державної власності*. До них належать: заклади освіти, культури, охорони здоров'я, масової інформації, інвестиційні фонди, засновниками яких є відповідні місцеві державні адміністрації, об'єкти, які забезпечують діяльність державних організацій, установ та служб, що перебувають на відповідному обласному та районному бюджеті, інші об'єкти відповідно до чинного законодавства.

У разі делегування повноважень районними чи обласними радами в управлінні державних адміністрацій перебувають також об'єкти спільної власності територіальних громад. Для управління цими об'єктами місцеві державні адміністрації наділені відповідними повноваженнями, які бувають двох видів:

- 1) права і обов'язки, зміст яких безпосередньо впливає з належності цих органів до системи саме виконавчої влади;
- 2) повноваження, якими наділяються місцеві адміністрації іншими органами.

Зокрема, місцеві адміністрації здійснюють повноваження місцевого самоврядування, делеговані їм радами відповідного рівня. Додаткові повноваження органів виконавчої влади вищого рівня можуть передаватися місцевим державним адміністраціям Кабінетом Міністрів за погодженням з Президентом України в межах, визначених Конституцією і законами України. При цьому передача місцевим державним адміністраціям повноважень інших органів має супроводжуватися передачею відповідних фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для здійснення цих повноважень.

Повноваження місцевих державних адміністрацій поділяються на функціональні й галузеві.

До групи повноважень *функціонального характеру* відносять, зокрема, питання забезпечення законності, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо.

До групи *галузевих повноважень* належать повноваження місцевих державних адміністрацій у галузях: соціально-економічного розвитку відповідних територій; бюджету, фінансів та обліку; управління майном, приватизації та підприємництва тощо.

Для реалізації зазначених повноважень місцеві державні адміністрації мають право здійснювати перевірки; одержувати відповідну статистичну інформацію; давати обов'язкові для виконання розпорядження керівникам підприємств та установ; порушувати питання про дострокове припинення повноважень відповідних рад, сільських, селищних і міських голів згідно з чинним законодавством.

Місцеві державні адміністрації здійснюють повноваження, делеговані їм обласними і районними радами відповідно до Конституції України, в обсягах і межах, передбачених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Водночас у діяльності обласних державних адміністрацій має бути підвищена ефективність контрольно-наглядових функцій за дотриманням Конституції і законів, а також щодо здійснення державного управління і місцевого самоврядування з подальшим посиленням у діяльності районних державних адміністрацій розпорядчо-виконавчих функцій. До сфери контрольно-наглядової діяльності державних адміністрацій доцільно, зокрема, віднести: збереження і раціональне використання державного майна; дотримання фінансової дисципліни; використання та охорону земель, лісів, надр; виконання правил торгівлі тощо.

Голова місцевої державної адміністрації діє самостійно в межах своєї компетенції. Він очолює державну адміністрацію, здійснює керівництво її діяльністю, несе відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань і за здійснення нею своїх повноважень. Крім того, він представляє відповідну місцеву адміністрацію у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, громадськими та іншими особами як в Україні, так і за її межами. На голову покладені повноваження, пов'язані з вирішенням кадрових питань, укладанням та розірванням контрактів з керівниками підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління відповідної державної адміністрації. Він регулярно інформує населення про стан виконання безпосередньо покладених на місцеві адміністрації повноважень.

Управління, відділи та інші структурні підрозділи місцевих адміністрацій здійснюють керівництво галузями управління, несуть відповідальність за їх розвиток. По горизонталі вони підпорядковані й підзвітні голові відповідної державної адміністрації, а по вертикалі – органам виконавчої влади вищого рівня – відповідним управлінням, відділам та іншим структурним підрозділам обласної державної адміністрації.

Організаційно-процедурні питання діяльності місцевих адміністрацій регулюються їх регламентами, що затверджуються головами відповідних адміністрацій. Типові регламенти місцевих державних адміністрацій затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Для правового, організаційного, матеріально-технічного та іншого забезпечення діяльності місцевої державної адміністрації, підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів головою відповідної місцевої державної утворюється апарат місцевої державної адміністрації у межах виділених бюджетом коштів. Апарат очолює посадова особа – керівник апарату, який призначається на посаду головою місцевої державної адміністрації. Він же затверджує положення та визначає структуру апарату, призначає на посади і звільняє з посад керівників та інших працівників структурних підрозділів апарату.

4.5. Система муніципального управління

4.5.1. Сутність, принципи та організація процесу муніципального управління

Муніципальне управління посідає особливе місце в загальній системі управління державою. Воно здійснює функції управління щодо вирішення питань місцевого значення, виходячи з локальних інтересів місцевого співтовариства, поширюється на населення, яке проживає на території певного муніципального утворення, спираючись на права, обов'язки та відповідальність органів влади місцевого самоврядування і реалізуючи закріплені державним правом повноваження.

У світовій практиці також місцеве самоврядування визнається як одна з головних засад демократичного суспільства.

Стратегічна мета організації місцевого самоврядування полягає в активному розвитку муніципальних утворень, які є реальним елементом конституційного ладу тієї чи іншої країни. Слід зазначити, що в зарубіжних країнах значного поширення набув інститут делегування державних повноважень місцевим органам і накопичено великий досвід у сфері реалізації державних повноважень на місцевому рівні. У сучасній практиці державного будівництва делегування повноважень широко використовується як спосіб перерозподілу повноважень, сприяє зближенню держави і суспільства, дозволяє уникнути багатьох важливих проблем, пов'язаних із зайвою концентрацією влади на центральному рівні, та перевантаження центральних органів суто місцевими справами. Делегування окремих державних повноважень органам місцевого самоврядування здійснюється за такими принципами:

- законності;
- обґрунтованості;
- додатковості делегованих повноважень;
- матеріально-фінансової забезпеченості;
- підконтрольності здійснення делегованих повноважень.

Добре знайомі з положенням справ у відповідних муніципальних одиницях органи місцевого самоврядування здатні більш ефективно і оперативно, ніж центральний уряд, вирішувати локальні питання.

Зазвичай термін «*муніципальний*» та словосполучення з цим терміном вживаються стосовно органів місцевого самоврядування, а та-

кож установ, суб'єктів господарювання тощо, цільове призначення яких пов'язане зі здійсненням функцій місцевого самоврядування.

Разом з тим термін «*місцеве самоврядування*» є ширшим за змістом від «муніципального управління», у той час як перший включає всі форми реалізації місцевого самоврядування, а останній становить лише його частину, яка реалізується органами муніципального управління. До *основних завдань муніципального управління* відносять:

- 1) задоволення потреб населення в послугах;
- 2) реалізацію соціально-економічного потенціалу муніципального утворення;
- 3) оптимальне поєднання місцевих і державних інтересів;
- 4) розподіл соціальних благ, гарантованих державою, забезпечення їх загальної доступності, адресності тощо;
- 5) підтримання систем життєзабезпечення муніципального утворення.

Процес муніципального управління являє собою комплексний багатогалузевий соціально-економічний процес функціонування та розвитку компонентів муніципального утворення, ціллю якого є задоволення потреб об'єктів муніципальної діяльності. При цьому у вузькому розумінні процесу муніципального управління задоволення потреб об'єктів муніципальної діяльності здійснюється в межах вирішення питань місцевого значення.

Форми діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб є досить різноманітними, і всі вони потребують належної правової регламентації як на загальнодержавному, такі на локальному рівні, оскільки від того, наскільки якісно організований муніципальний процес, залежить реальність та дієвість місцевого самоврядування.

В Україні місцеве самоврядування а, отже, й муніципальний процес є конституційно закріпленими явищами. Найдокладніше це регулюється 11 розділом Конституції України. Зокрема, у ньому в ст. 140 стверджуються такі основні положення: місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України; місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські,

селищні, міські ради та їх виконавчі органи; органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради; питання організації управління районами в містах належить до компетенції міських рад.

Стаття 141 визначає шлях обрання органів місцевого самоуправління та строк діяльності новообраних органів; ст. 142, 143 визначають матеріальні основи муніципальних органів та їх економічну діяльність.

Статті 144–146 визначають права та захист прав муніципальних органів управління правовим актом, що закріплює положення місцевого самоврядування і, відповідно, муніципального управління, є Закон України «Про місцеве самоврядування», у якому закладені організаційно-правові основи муніципального управління. Органи місцевого самоврядування визнаються юридичними особами і наділяються власними повноваженнями, у межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону.

Самостійність органів самоврядування підкріплюється тим, що місцеві бюджети є самостійними, тобто не включаються до Державного бюджету України чи будь-яких інших місцевих бюджетів. Разом з тим передбачено, що за органи місцевого самоврядування можуть перерозподіляти між собою на підставі договорів окремі повноваження та власні бюджетні кошти. Сільська, селищна, міська, районна в місті рада може наділяти частиною своїх повноважень органи самоорганізації населення, передавати їм відповідні кошти, а також матеріально-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення цих повноважень, здійснює контроль за їх виконанням.

Акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування, які відповідно до закону є регуляторними актами, розробляються, розглядаються, приймаються та оприлюднюються в порядку, встановленому Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності».

Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачено також форми прямої участі населення в здійсненні муніципальної влади: місцевий референдум; загальні збори громадян; місцеві ініціативи; громадські слухання. Також можливе створення органів самоорганізації населення – представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста. Створення даного органу можливе лише з відповідного дозволу сільської, селищної, міської або ра-

йонної у місті ради, що можуть наділяти відповідні органи самоорганізації населення частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування суб'єкта здійснюється в таких *організаційних формах*:

- 1) головними взаємодіючими структурами є самі органи державної влади та місцевого самоврядування;
- 2) для вирішення разових спільних питань створюються спільні тимчасові групи і комісії;
- 3) для вирішення питань, що потребують постійної взаємодії, створюються постійні робочі групи і комісії;
- 4) з питань, що стосуються всіх муніципальних утворень даного регіону, можлива спільна робота через асоціації муніципальних утворень, для чого їм надається необхідний статус.

На деяких територіях суб'єктів у взаємовідносинах органів державної влади та місцевого самоврядування є дві крайності: або вони існують ніби паралельно, автономно, або місцеве самоврядування підміняють державним місцевим управлінням, а це не кращим чином впливає на існуючу соціально-економічну ситуацію в регіоні.

4.5.2. Моделі та завдання місцевого самоврядування

Суб'єктами місцевого самоврядування є:

- територіальна громада;
- мер (голова);
- представницькі органи місцевого самоврядування (ради);
- виконавчі органи місцевого самоврядування.

Проблема побудови системи місцевого самоврядування в загальному вигляді полягає в розподілі функцій і компетенції між суб'єктами місцевого самоврядування і не має однозначного вирішення. Узагальнення світового досвіду у вирішенні цієї проблеми дає можливість визначити кілька основних моделей місцевого самоврядування, які знайшли практичне втілення в різних країнах (табл. 4.4).

В Україні на рівні базових територій (за винятком м. Київ і Севастополь) місцеве самоврядування будується за моделлю «сильний мер – рада» (рис. 4.10).

Особливістю місцевого самоврядування міст Київ і Севастополь є відсутність *виконавчих комітетів міських рад народних депутатів*,

їхні функції делеговані відповідним міським державним адміністраціям. Міський голова цих міст обирається територіальною громадою і очолює міську раду народних депутатів. Разом з тим міський голова призначається Президентом України на посаду голови міської державної адміністрації. Таким чином, міський голова міст Київ і Севастополь одночасно є і посадовими особами місцевого самоврядування, і посадовими особами державного управління.

Практично в усіх розвинутих країнах світу на місцевому рівні існують дві влади, які є різними за суттю, природою і метою виникнення. Це державне управління регіонами і місцеве самоврядування.

Ці дві влади, відмінні за правовим і фактичним статусами, діяльність яких нерідко спрямована на досягнення протилежно спрямованих цілей, і формують цілісну систему місцевого управління.

Таблиця 4.4. Моделі місцевого самоврядування

Модель	Характеристика моделі	Умови ефективної роботи моделі
Сильний мер – рада	Мер, як правило, обирається всім населенням, наділений правом вето на рішення ради. Рада наділена правом відміни вето мера кваліфікованою більшістю. Мер самостійно й одноосібно керує адміністрацією, формує її кадровий склад. Механізм дострокового припинення повноважень мера – місцевий референдум	Якщо на посаду мера є претендент, який користується підтримкою більшості населення і наділений достатніми адміністративними і управлінськими якостями
Слабкий мер – рада	Мер обирається з депутатів ради. Для прийняття окремих правових актів, призначення чи звільнення посадових осіб місцевого самоврядування (МСВ) меромі необхідна згода ради. Дострокове припинення повноважень мера – з ініціативи ради чи населення	Якщо неможливо визначити уподобання виборців, або якщо кандидат не має достатніх знань і навичок управління муніципального утворення (МУ)
Рада – управляючий	Організація діяльності ради здійснюється головою, який обирається з депутатів ради. Формування адміністрації і керівництво нею належить до компетенції управляючого, якого за контрактом наймає рада	За умов невизначеності щодо претендентів на посаду вищої посадової особи МУ
Комісія	Базується на виборності низки посадових осіб МСВ і об'єднує представницькі і виконавчі функції.	Для МУ, які мають достатній кадровий потенціал

Продовження табл. 4.4

Модель	Характеристика моделі	Умови ефективної роботи моделі
	Керівники органів і структурних підрозділів адміністрації обираються. Повноваження представницького органу виконує комісія, до складу якої входять всі обрані посадові особи	
Мер – загальні збори	Єдина виборна особа – мер (староста), який здійснює повноваження всіх органів місцевого самоврядування, за винятком місцевого бюджету, звіту про його виконання і контрольних повноважень, – для цього призначається або обирається скарбник (бухгалтер)	Тільки для МУ, в яких є реальна можливість організації і проведення зборів з максимальною кількістю виборців

Державне управління регіонами (або пряме державне управління на місцях) – управлінська діяльність в адміністративно-територіальних одиницях, яка здійснюється через адміністрацію, призначену центральними або іншими вищими органами влади.

Місьцеве самоврядування – це гарантоване державою право і реальна здатність територіальної громади самостійно чи під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах існуючого державного законодавства.

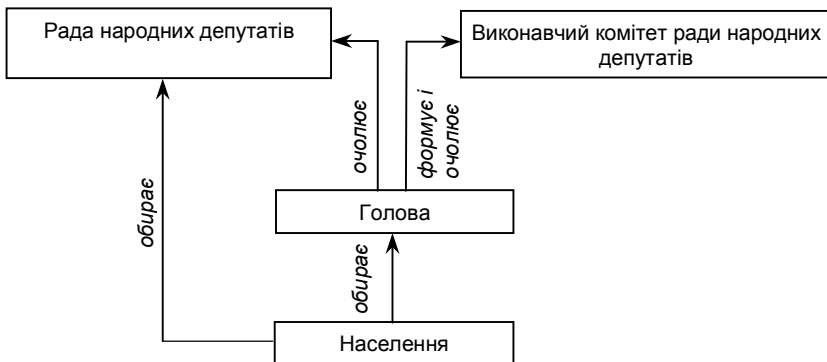


Рис. 4.10. Модель «сильний мер – рада»

Виходячи з цих визначень, можна виділити кілька принципових відмінностей державного управління регіонами і місцевого самоврядування (табл. 4.5).

Україна не є винятком у цьому питанні. Конституцією України закріплено дві системи влади на місцях: 1) **місцеві державні адміністрації**, які є місцевими органами виконавчої державної влади, і 2) **місцеве самоврядування** як публічну владу територіальних громад.

Основні завдання муніципального управління:

- 1) створення і розвиток місцевого господарства як сукупності підприємств, організацій, установ різних форм власності;
- 2) координація їх діяльності і об'єднання їх спільними соціально-економічними інтересами з метою найбільш повного задоволення суспільних інтересів і потреб;
- 3) створення сприятливих умов для формування достатньої інфраструктури, у тому числі й для комплексного соціально-економічного розвитку території;
- 4) розроблення прогнозів розвитку муніципальної освіти в цілому, так і населених пунктів, що входять до її складу;
- 5) утворення єдиного економічного, соціального, культурного, інформаційного простору;
- 6) урахування поєднання різних факторів виробництва, необхідних для здійснення господарської діяльності;

Таблиця 4.5. Відмінність системи прямого державного управління на місцях і системи місцевого самоврядування

Державне управління регіонами	Місцеве самоврядування
Необхідність створення системи державного управління регіонами та її конфігурація визначається виключно державою	Держава визнає їх на принципах природного права і законодавчо регламентує їхню діяльність
Посадові особи призначаються	Посадові особи обираються
Органи підконтрольні і підзвітні перед центральними чи іншими вищими органами державної влади	Органи підконтрольні і підзвітні перед територіальною громадою
Органи державного регіонального управління є фактично агентами державної влади на місцях. Вони не є суб'єктами бюджетної, фінансової, господарської ініціативи, а лише виконавцями державних рішень	Органи місцевого самоврядування самостійно вирішують законодавчо визначене коло питань. Для цього вони наділені бюджетною, фінансовою, господарською, майновою автономією

- 7) забезпечення достатніх доходів і відповідного їм рівня задоволення потреб людей в життєвих благах;
- 8) залучення безпосередньо населення до процесу управління муніципальною освітою, фінансування соціально-економічних програм розвитку території та інші.

Отже, *місцеве самоврядування в Україні* – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами або виборними органами сіл, селищ, міст представляють спільні інтереси територіальних громад.

Громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад. Будь-які обмеження цих прав залежно від їх раси, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території, за мовними чи іншими ознаками забороняються.

Основні принципи місцевого самоврядування в Україні:

- народовладдя;
- законності;
- гласності;
- колегіальності;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- виборності;
- правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами;
- підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб;
- державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування;
- судового захисту прав місцевого самоврядування.

Система місцевого самоврядування охоплює:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;

- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- старосту;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

4.5.3. Місцеві державні адміністрації в системі органів державного управління

Місцеві державні адміністрації (далі – МДА) є місцевими органами виконавчої влади, що забезпечують її здійснення на рівні областей (24), районів (490, з них 14 знаходяться в Автономній Республіці Крим), міст Києва (1) та Севастополя (1) і районів у цих містах (у м. Києві – 10, у м. Севастополі – 4).

МДА є єдиначальними органами виконавчої влади загальної компетенції, що поширюється на відповідну адміністративно-територіальну одиницю.

Особливості організації та діяльності Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій визначаються законом.

Голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України.

Структурно МДА складається з:

- *керівництва* – голова МДА, перший заступник голови МДА, заступники голови МДА, керівники функціональних структурних підрозділів;
- *апарату (секретаріат)* місцевих державних адміністрацій як сукупності окремих структурних підрозділів;
- *управлень, відділів* та інших функціональних структурних підрозділів, що наділені статусом юридичної особи.

Голова місцевої державної адміністрації призначається на посаду і звільняється з посади Президентом України відповідно до ст. 8 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та Порядку розгляду питань, пов'язаних з призначенням на посади та звільненням з посад керівників, заступників керівників центральних органів виконавчої влади, а також голів місцевих державних адміністрацій, затвердженого постановою КМ України. У місті Києві Президент Укра-

їни зобов'язаний призначити головою Київської міської державної адміністрації обраного Київського міського голову.

Кількість заступників голови місцевої державної адміністрації, з урахування першого, встановлюється головою, виходячи з їх граничної чисельності, передбаченої Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України», і залежить від кількості жителів, які проживають у відповідних адміністративно-територіальних одиницях.

Перший заступник голови обласної МДА призначається на посаду головою МДА за згодою Прем'єр-міністра України. Заступники голови обласної МДА призначаються на посади головою МДА за погодженням з відповідним віце-прем'єр-міністром України.

Оскільки голови МДА виконують свої повноваження до обрання нового Президента України, то, відповідно, їхні повноваження припиняються одночасно з припиненням повноважень Президента України (у строк чи достроково), за винятком голови КМДА. При цьому законодавець не встановлює терміну, протягом якого новообраний глава держави має призначити голів МДА: вони виконують свої повноваження до призначення в установленому порядку нових голів МДА.

Крім того, голова МДА може припинити свої повноваження достроково за власним бажанням, за ініціативою Президента України, за ініціативою Кабінету Міністрів України, за ініціативою відповідної ради шляхом висловлення недовіри та в інших випадках, передбачених Законом України «Про місцеві державні адміністрації».

Перші заступники та заступники голів МДА припиняють свої повноваження у день призначення нових голів МДА шляхом подання заяви про припинення повноважень.

Керівники структурних підрозділів обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій (повноваження яких стосуються сфери виконавчої влади) призначаються на посади і звільняються з посад головами державних адміністрацій за погодженням з відповідними міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади. Керівники структурних підрозділів районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій (повноваження яких стосуються сфери виконавчої влади) призначаються на посади і звільняються з посад головами адміністрацій за погодженням з відповідними обласними, Київською і Севастопольською міськими державними адміністраціями. Процедура призначення на

ці посади встановлена Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку призначення на посади та звільнення з посад керівників управлінь, відділів, інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій».

Апарат МДА здійснює функції забезпечення діяльності керівництва та функціональних структурних підрозділів, у зв'язку з чим він:

- опрацьовує документи, що надходять до МДА, готує до них аналітичні і довідкові матеріали, а також проекти доручень голови та заступників голови МДА;
- опрацьовує проекти розпоряджень та розробляє проекти розпоряджень з організаційних та кадрових питань (за дорученням голови);
- опрацьовує і надає голові МДА проекти планів роботи МДА та забезпечує контроль за їх виконанням;
- здійснює організаційне забезпечення засідань колегії, нарад, що проводяться головою та заступниками голови МДА;
- перевіряє виконання актів законодавства управліннями, відділами МДА, а за дорученням голови обласної МДА – районними МДА;
- організовує особистий прийом громадян і розгляд звернень, що надійшли до МДА, та ін.

Статус та назви структурних підрозділів апарату і функціональних структурних підрозділів місцевої державної адміністрації визначаються Указом Президента України «Про вдосконалення структури місцевих державних адміністрацій» та Постановами Кабінету Міністрів України «Про упорядкування апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій», «Про структуру місцевих державних адміністрацій». Типові положення про структурні підрозділи МДА затверджуються постановами Кабінету Міністрів України на підставі пропозицій відповідних ЦОВВ. На їх основі розробляються і приймаються положення про структурні підрозділи МДА головою МДА.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» виділяє предметну і галузеву компетенцію МДА.

Предметна компетенція МДА охоплює: 1) сукупність питань, що вирішуються МДА (забезпечення законності, охорона прав і свобод, управління майном, використання землі, соціального захисту); 2) можливість виконання МДА делегованих їм відповідними Радами пов-

новажень; 3) виконання повноважень органів виконавчої влади вищого рівня, переданих МДА КМ України.

Галузева компетенція МДА є сукупністю повноважень, якими наділяються МДА у відповідних соціально-економічних галузях.

Актами МДА є розпорядження голови МДА та накази керівників структурних підрозділів МДА.

Розпорядження голови МДА – одноособовий акт голови МДА, який видається на виконання Конституції України, законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади вищого рівня, у межах власних і делегованих повноважень. Розпорядження голови МДА, накази керівників структурних підрозділів МДА можуть мати нормативний і індивідуальний (ненормативний) характер.

Акти МДА, що суперечать Конституції України, законам України, рішенням Конституційного Суду України, актам Президента України та Кабінету Міністрів України або інтересам територіальних громад чи окремих громадян, можуть бути оскаржені до органу виконавчої влади вищого рівня або до суду.

Розпорядження голови МДА, що суперечать Конституції України, законам України, рішенням Конституційного Суду України, іншим актам законодавства України, або є недоцільними, неекономічними, неефективними за очікуваними результатами, скасовуються Президентом України, КМ України, головою МДА вищого рівня або в судовому порядку. Однак відповідно до Конституції України таке право за КМ та державними адміністраціями вищого рівня не закріплено.

Накази керівників структурних підрозділів МДА, що суперечать Конституції України, законам України, рішенням Конституційного Суду України, іншим актам законодавства України (ЦОВВ), можуть бути скасовані головою МДА, відповідним міністерством, іншим ЦОВВ.

4.6. Децентралізація як фактор налагодження територіальної організації влади

4.6.1. Поняття, цілі та принципи децентралізації

Головною метою перетворень системи територіальної організації влади є побудова децентралізованої моделі організації влади, спроможної в умовах ринкової економіки результативно та ефективно впливати на процеси соціально-економічного і культурного розвитку регіонів, забезпечувати якісний рівень надання управлінських послуг населенню на рівні європейських стандартів, здатної до самовдосконалення і саморегуляції.

На шляху реформування влади в регіоні особливе значення має надаватися зміцненню місцевого самоврядування.

З огляду на особливий соціально-правовий статус інституту місцевого самоврядування цей процес неможливий без вирішення однієї з актуальних проблем – реформування територіальної організації управління як необхідної умови політичної стабільності, поглиблення економічних перетворень, забезпечення прав і свобод людини і громадянина.

Важливість процесу децентралізації актуалізується інтеграцією України до європейських структур. При цьому державний курс на інтеграцію до Європейського Союзу потребує адаптації системи управління на регіональному рівні в Україні до сталих європейських традицій демократичного управління, посилення ролі самоврядних структур, вирішення проблемних питань децентралізації, взаємовідносин органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади, розподілу, передачі й делегування владних повноважень. Одним з чинників прискорення отримання Україною статусу асоційованого члена Європейського союзу є необхідність розширення прав регіонів та створення відкритого, прозорого та динамічного інституту місцевого самоврядування.

Децентралізація – вимога часу і регіональна політика має чітко визначити її межі й механізми. Це єдино прийнятний шлях попередження конфліктів, пов'язаних із територіальними диспропорціями і неузгодженістю регіональних інтересів. На цьому фундаменті слід одночасно розробляти й нову схему регіоналізації України, нову структуру органів адміністративно-територіального управління.

Основа адміністративно-територіального управління трактується такими положеннями, як:

- об'єднання загальнодержавних і регіональних інтересів;
- використання потенціалу самореалізації регіонів;
- забезпечення підходів самоорганізації знизу.

Децентралізація державної влади відбувається шляхом передачі або делегування державно-владних повноважень від центрального уряду до недержавних організацій, органів місцевого управління і самоврядування. Демократична форма децентралізації передбачає делегування, передання частини державної виконавчої влади на рівень населення відповідних адміністративно-територіальних одиниць, територіальних громад і колективів та органам, які обирає населення. За адміністративної форми децентралізації на місцях створюються спеціальні урядові органи, наділені повноваженнями виконавчої влади

Питання організації влади пов'язані з територіальним устроєм держави, оскільки функціонування органів центральної та регіональної влади здійснюється в межах певних адміністративно-територіальних одиниць, на які поділена територія держави. Взаємовідносини між органами центральної та регіональної влади регулюються лише законом. В Україні законодавчо закріплені:

- 1) наявність повноважень, у межах яких органи регіональної влади діють самостійно;
- 2) наявність власних ресурсів для здійснення повноважень;
- 3) виборність системи місцевого самоврядування.

Розподіл повноважень у питаннях територіального управління визначається як *дієвий механізм децентралізації*.

Використовуються такі підходи:

- розмежування компетенцій між центром і регіональними владою;
- модель противаг і стримувань;
- можливість обрання (замість призначення) регіональних лідерів.

Власність регіонів визначається як економічне підґрунтя їх самостійності і самодостатності.

Територіальний устрій країни ґрунтується на засадах єдності і цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації в здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їхніх історичних, економічних,

екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій.

Поняття децентралізації як інструменту покращення управління територіями — це процес у державі, спрямований на адміністративно-економічну оптимізацію регіональної структури країни і відносин між центром і регіонами з метою забезпечення збалансованого розвитку завдяки максимально ефективному використанню ресурсів.

Основними цілями налагодження територіальної організації влади є:

- 1) законодавче розмежування повноважень щодо управління територіями між центральними та регіональними органами влади, органами самоврядування;
- 2) запровадження дієвого механізму участі регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування в процесі прийняття рішень на державному рівні стосовно вирішення регіональних проблем;
- 3) розроблення формалізованого механізму державної підтримки програм розвитку регіонів.

У процесі децентралізації влади слід керуватись основними принципами, на яких має ґрунтуватися територіальна організація влади:

1. **Принцип легітимності:** вимагає розроблення політики з урахуванням основних принципів і норм вітчизняного правового простору, а також напрямів європейських тенденцій. Реалізація цього принципу можлива шляхом правової презумпції при розробленні й запровадженні реформ. Рівень легітимності державної політики з питань регіонів значно збільшується за умов її підтримки більшістю представників регіональних політичних сил.

2. **Принцип унітарності:** потребує розгляду дворівневої системи державного управління — *центрального* (органи центральної виконавчої влади і територіально відокремлені органи виконавчої влади) і *місцевого* (органи місцевого самоврядування) рівні. Реалізація такої моделі здійснюється шляхом поєднання централізації та децентралізації в здійсненні державної влади. Децентралізація управління передбачає підвищення ролі регіональних органів влади та місцевого самоврядування в здійсненні економічних і структурних реформ, диверсифікації економіки територій, в управлінні державним та комунальним майном, розвитку міжрегіонального та транскордонного співробітництва та інших сферах.

3. **Принцип єдності:** вимагає створення єдиного простору, який стимулює однакові умови для розвитку соціальних та економічних

процесів у регіонах. Здійснюється шляхом зміцнення й раціоналізації грошово-кредитної, фінансово-бюджетної, податкової, регуляторної та інших систем. Неможливо вирішити окремо проблеми децентралізації та устрою центральної влади.

4. **Принцип субсидіарності:** скеровує процес надання громадських і державних послуг на максимальне наближення до рівня їх споживання. Він має реалізуватися шляхом гармонізації розподілу повноважень між рівнями виконавчої влади і між виконавчою й самоврядною владами.

5. **Принцип системності:** вимагає комплексного підходу у вирішенні питань збалансування державних, регіональних і місцевих пріоритетів, створенні вичерпної і достатньої інфраструктури, механізмів узгодження та координації.

6. **Принцип партнерства:** потребує інтегрованого, багатостороннього, відкритого і справедливого визначення пріоритетів децентралізації. Його реалізація відбувається завдяки налагодженню співпраці між органами влади різного рівня, органами місцевого самоврядування, бізнес-асоціаціями і відповідними громадськими організаціями.

Процес децентралізації має доповнювати територіальну організацію влади **самоорганізацією громадян**. Самоорганізація громадян за місцем проживання є елементом децентралізації. Актуальною проблемою розвитку органів самоорганізації громадян за місцем проживання є їх взаємини з місцевими радами як центральними елементами управління територіями. Сучасне законодавство про місцеве самоврядування дуже обережно підходить до проблеми зв'язків «місцева рада – органи самоорганізації». У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено, що ради можуть дозволяти з ініціативи жителів утворювати органи самоорганізації і наділяти їх частиною власних повноважень.

4.6.2. Реалізація функцій органів влади різних рівнів у процесі децентралізації

Адміністративно-територіальне управління регіональним розвитком передбачає такі напрями вдосконалення системи територіальної організації влади та системи місцевого самоврядування: чіткий розподіл сфер компетенції та повноважень між органами місцевого самоврядування

та органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування різного територіального рівня. Сучасна ситуація в Україні дозволяє дійти висновку щодо необхідності введення додаткових повноважень територіальним.

Децентралізація є кращим методом організації надання громадських послуг з таких причин.

По-перше, найкращі рішення приймаються з більшим залученням громадськості та за умови більш творчого підходу. Централізовані системи є надто закритими, щоб швидко пристосовуватися до сучасних змін.

По-друге, існує необхідність створити так звані громадянські общини, які надають можливість населенню впливати на прийняття рішень. На сьогодні органи місцевого самоврядування не мають достатніх повноважень для повноцінної діяльності в регіоні – спроможності самостійного прийняття рішень, їх реалізації, а також пошуку необхідних ресурсів.

За змістом відповідних положень Конституції розрізняють *горизонталь щодо розподілу функцій і повноважень* зі здійснення єдиної влади насамперед між вищими органами держави, що відображається в принципі поділу державної влади на *законодавчу, виконавчу та судову*. Такий спосіб децентралізації влади, відображаючи принципи взаємовідносин парламенту, глави держави та уряду охоплюється, як зазначалося вище, поняттям *форми державного управління*.

Досвід децентралізації країн з розвинутим демократичним ладом показує, що однією з основних умов існування та функціонування таких держав є система гарантій ефективної діяльності всіх елементів організації влади як по вертикалі, так і по горизонталі. Комплексом таких гарантій є *система стримувань і противаг*. Ця система є найбільш пристосованою до горизонтальної системи організації влади. При запровадженні такої системи кожна гілка влади просто зоб'язана наглядати за іншою.

Вертикальна система організації влади здебільшого позбавлена цілісної системи стримувань та противаг. В *унітарних країнах* ця обставина пов'язується з ієрархічною підпорядкованістю адміністративно-територіальних одиниць. У *федеративних державах* існування складових федерації ґрунтується переважно на договірних засадах. У статті 12 *Європейської хартії місцевого самоврядування* згадується фундаментальний принцип конституційного права більшості країн Європейського Союзу, відповідно до якого свобода дій органів міс-

цевого самоврядування, у межах закріплених законом повноважень повинна бути захищена і забезпечена. Належна реалізація цього фундаментального принципу безпосередньо пов'язана з тим, що основні принципи діяльності органів місцевого самоврядування повинні бути законодавчо закріплені, а повноваження місцевого самоврядування мають бути вичерпними, організаційно та фінансово забезпеченими й ефективно захищатися судом.

Децентралізація влади має своє продовження й у сферах державної діяльності, співвіднесених з органами виконавчої та судової влади.

Наприклад, до проявів децентралізації виконавчої влади можна віднести розподіл функцій і повноважень між органами виконавчої влади, зокрема між Кабінетом Міністрів України, з одного боку, та міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади – з іншого. Сюди можна віднести й розподіл повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади. Проявом децентралізації у сфері судової влади можна вважати розподіл функцій і повноважень між Конституційним Судом України як єдиним органом конституційної юрисдикції та судами загальної юрисдикції, системі яких увінчує Верховний Суд України.

Реалізація повноважень органів регіональної влади має забезпечуватися достатніми фінансовими ресурсами, комунальною та земельною власністю. У державі є обов'язок передати регіональній владі на довгостроковій основі ресурси в обсязі, відповідному до поставлених завдань. Держава має забезпечити регіонам можливість самостійного довгострокового планування та здійснення своєї діяльності. У цілому контроль за діяльністю органів та посадових осіб місцевого самоврядування, як свідчить практика, здійснюється різними суб'єктами і в різних формах. Це може бути контроль з боку територіальної громади, контроль з боку органу, який делегував виконання тих чи інших повноважень органу місцевого самоврядування, контроль за законністю дій та рішень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, судовий контроль тощо.

Реалізація конституційного права населення на здійснення самоврядування залежить від розуміння населенням *своїх прав і можливостей та вміння ними користуватися* при здійсненні самоврядування.

4.6.3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні

В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято низку базових нормативно-правових актів, які створюють правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування.

Реформа місцевого самоврядування — децентралізація влади, яка базується на кількох важливих складових: визначення нової територіальної основи місцевого самоврядування (зміна адміністративно-територіального устрою) та передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень.

В Україні утворено близько 12 тис. територіальних громад, у більш ніж 6 тис. громад чисельність жителів становить менше 3 тис. осіб, з них у 4809 громадах — менше ніж 1 тис. осіб, а в 1129 громадах — менш ніж 500 осіб, у більшості з них не утворено виконавчі органи відповідних сільських рад, відсутні бюджетні установи, комунальні підприємства тощо. Органи місцевого самоврядування таких громад практично не можуть здійснювати надані їм законом повноваження.

Дотаційність 5419 бюджетів місцевого самоврядування становить понад 70 відсотків, 483 територіальні громади на 90 відсотків утримуються за рахунок коштів державного бюджету.

Здійснення постійної фінансової підтримки через районні бюджети нечисленних територіальних громад з використанням системи дотацій вирівнювання є обтяжливим для державного бюджету та стримує розвиток малих міст і великих селищ.

Удосконалення потребує також система територіальної організації влади з метою підвищення ефективності управління суспільним розвитком на відповідній території.

Україна розпочала реформу з періоду «добровільного об'єднання громад». В Україні нині існує 11 338 сільських, селищних та міських рад. Немало з них включають ще й по кілька сіл. У результаті очікується, що має утворитися близько 1500 *спроможних громад*.

Спроможних — у широкому, комплексному розумінні цього поняття, яке включає ресурсний потенціал та високі рівень і якість життя громадян, надання їм переважної більшості послуг як місцевого самоврядування, так і від державної влади. Для утворення спроможних громад та консолідації їхніх ресурсів для вирішення місцевих проблем протягом першого періоду реформи було ухвалено закони:

- Про співробітництво територіальних громад;
- Про добровільне об'єднання територіальних громад;
- Про зміни до Бюджетного кодексу;
- Про зміни до Податкового кодексу.

Метою Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що була прийнята Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 р., є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення й підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Реалізація зазначеної Концепції передбачає можливість розв'язати проблеми шляхом:

- 1) визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади, здатних забезпечити доступність та належну якість публічних послуг, що надаються такими органами, а також необхідної для цього ресурсної бази;
- 2) створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення здійснення органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень;
- 3) розмежування повноважень у системі органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципом субсидіарності;
- 4) розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади;
- 5) запровадження механізму державного контролю за відповідністю Конституції та законам України рішень органів місцевого самоврядування та якістю надання населенню публічних послуг;
- 6) максимального залучення населення до прийняття управлінських рішень, сприяння розвитку форм прямого народовладдя;
- 7) удосконалення механізму координації діяльності місцевих органів виконавчої влади.

Очікувані результати від реалізації Концепції:

- посилення правової, організаційної та матеріальної спроможності територіальних громад, органів місцевого самоврядування, провадження їх діяльності з дотриманням принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування;
- доступність публічних послуг, підвищення їх якості;
- впровадження механізму здійснення місцевими держадміністраціями та населенням контролю за наданням органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади публічних послуг;
- запровадження стандартів (нормативів) якості публічних послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівня, критеріїв оцінювання якості;
- створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень, а також розвиток форм прямого народовладдя;
- формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць;
- утворення об'єднаних територіальних громад, спроможних самостійно або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення;
- соціально-економічний розвиток територіальних громад і регіонів;
- стимулювання економічного розвитку територій у результаті удосконалення механізмів впливу органів місцевого самоврядування на визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку;
- визначення чітких меж кожної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечення повсюдності юрисдикції органів місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці та недопущення наявності в межах території громади інших адміністративно-територіальних одиниць такого самого рівня;
- утворенню виконавчих органів обласних та районних рад;
- зміна статусу місцевих держадміністрацій з органів загальної компетенції на контрольно-наглядові органи в системі виконавчої влади з функцією координації діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади на відповідній території;

- забезпечення розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування базового та регіонального рівня, місцевими держадміністраціями та територіальними органами центральних органів виконавчої влади.

Закон «Про співробітництво територіальних громад» створив умови для запровадження в Україні п'яти юридичних форм співробітництва, що стало особливо актуальним для громад після початку реального процесу децентралізації, коли важливі повноваження органів виконавчої влади передаються місцевому самоврядуванню за умови, що воно може реалізовувати ці повноваження.

Закон «Про добровільне об'єднання громад» став головним інструментом реформи децентралізації, оскільки саме він містить вимоги щодо порядку добровільного об'єднання громад. Завдяки цьому закону сьогодні в Україні створено 159 нових об'єднаних громад. За півроку в Україні об'єдналося більш ніж 7% усіх територіальних громад.

Прийняті в грудні 2014 року зміни до Бюджетного і Податкового кодексів та Закон України «Про державний бюджет на 2015 рік», що був сформований з урахуванням нової фінансової основи місцевих бюджетів, можна розглядати як перший крок Уряду та Парламенту в напрямку здійснення реформи децентралізації влади.

4.7. Бюджетний менеджмент

4.7.1. Органи управління бюджетом України, бюджетний процес

Систему управління бюджетом можна подати як комбінацію двох елементів – сукупності органів управління, етапів та методів управлінської діяльності в бюджетному процесі.

Розрізняють три групи органів управління бюджетом.

До *першої групи* належать органи законодавчої й виконавчої влади. Оскільки Державний бюджет як основний фінансовий план держави затверджується як Закон, то Верховна Рада є в цьому разі головним органом в управлінні бюджетом. Численні місцеві бюджети затверджуються на відповідних місцевих рівнях місцевими законодавчими органами – Радами народних депутатів, які є головним органом в управлінні місцевим бюджетом. Органи виконавчої влади (Кабінет Міністрів, державні адміністрації, виконавчі комітети)

забезпечують підготовку проекту відповідного бюджету і його подальше виконання. Президент України від імені виконавчої влади подає проект Державного бюджету Верховній Раді, контролюючи хід його складання й виконання.

Другу групу становлять органи оперативного управління бюджетом. До неї належать: органи системи Міністерства фінансів (Міністерство фінансів України, Міністерство фінансів Автономної Республіки Крим); обласні й міські фінуправління, а також фінустанови міст Києва та Севастополя, міські й районні фінансові відділи, Контрольно-ревізійна служба України, Державне казначейство, Державна податкова адміністрація, Рахункова палата.

Органи системи Міністерства фінансів безпосередньо виконують роботу, пов'язану зі складанням відповідного бюджету, і забезпечують його виконання. Державна податкова адміністрація здійснює контроль за дотриманням платниками податків і обов'язкових внесків податкового законодавства, повнотою, правильністю і своєчасністю розрахунків з усіма ланками бюджетної системи. Контрольно-ревізійна служба здійснює контроль за цільовим, раціональним і правильним використанням коштів, наданих як з Державного, так і з місцевих бюджетів. При цьому її функції виходять поза межі бюджету, оскільки органи Контрольно-ревізійної служби контролюють і дотримання фінансового законодавства в цілому за суб'єктами господарювання, насамперед, у державному секторі.

Державне казначейство організує й здійснює касове виконання Державного бюджету та веде облік його касового виконання, а також готує звітність про хід виконання зведеного бюджету держави. Державна податкова адміністрація, Контрольно-ревізійна служба й Державне казначейство були створені на базі відповідних підрозділів органів системи Міністерства фінансів.

Рахункова палата України здійснює контроль за своєчасним виконанням Державного бюджету України, утворенням і погашенням внутрішнього й зовнішнього боргу України, грошовою емісією, дотриманням чинного законодавства у сфері бюджетної політики.

Третю групу становлять органи нефінансового профілю. Виконуючи покладені на них обов'язки, вони також пов'язані з бюджетом, поповнюючи його. Їх можна поділити на дві підгрупи.

- До *першої підгрупи* належать такі органи, як: Митні органи і їх підрозділи; органи Міністерства внутрішніх справ; органи юстиції й нотаріальні контори; різні природоохоронні органи та інспекції;

органи державної інспекції з контролю за цінами та ін. Ці органи пов'язані з бюджетом по лінії формування доходів, оскільки їм надане право нараховувати й стягувати певні платежі (митні і державні мита), штрафні санкції (штрафи за порушення митних правил, за порушення екологічного законодавства, правил полювання та рибальства, користування водними, лісовими й іншими природними ресурсами, законодавства у сфері ціноутворення).

- До *другої підгрупи* органів третьої групи управління бюджетним процесом належать різні управлінські структури, насамперед, галузеві міністерства й відомства, а також підприємства, організації, установи, керівники яких наділені функціями розпорядників коштів, тобто отримують грошові кошти з бюджету й здійснюють фінансування підвідомчих підприємств, організацій, установ та інших структур (відповідають за їх цільове використання). Ці органи пов'язані з бюджетом по лінії фінансування видатків.

Структура бюджетного процесу охоплює два напрямки бюджетного планування:

- 1) складання, розгляд, затвердження
- 2) виконання бюджету.

Рівень **бюджетного планування** залежить від кількох факторів. Він:

- визначає чіткість формування цілей і завдань, які вирішує держава;
- залежить від вірогідності інформації, що використовується при розрахунках проекту бюджету;
- залежить від методів, які використовують у процесі бюджетного планування.

Відомо **три методи планування показників бюджету**:

- 1) метод прямого рахунку;
- 2) нормативний;
- 3) аналітичний.

Метод прямого рахунку передбачає визначення показників у бюджеті, виходячи з реальних потреб і показників за окремими статтями доходів і видатків по кожному підприємству, організації, установі, громадянинуві.

Нормативний метод заснований на використанні норм і нормативів, установлених як відносно детальних, так і узагальнених показників.

Аналітичний метод передбачає розрахунок планових показників, на основі яких визначається вплив на них різноманітних факторів з використанням, у тому числі, й процесу моделювання бюджетних показників.

Бюджетне планування в цілому засноване на *балансовому методі*. Є три варіанти збалансування бюджету:

- 1) зменшення видатків;
- 2) збільшення доходів;
- 3) визначення джерел покриття дефіциту бюджету.

4.7.2. Складові бюджетного менеджменту

Склад бюджетного менеджменту визначається загальними функціями управлінської діяльності. Наука про управління розрізняє такі основні функції менеджменту:

- стратегічне планування;
- планування реалізації стратегії;
- організація виконання розроблених планів;
- облік;
- контроль.

Виходячи з функцій менеджменту та зі структури бюджетного процесу, можна виділити такі *складові бюджетного менеджменту*:

- 1) бюджетне планування;
- 2) організація виконання бюджету;
- 3) облік виконання бюджету;
- 4) контроль за виконанням бюджету.

Реалізація функції стратегічного планування покладається на органи законодавчої влади. Першим кроком у цьому напрямку можна вважати бюджетну резолюцію на кожний бюджетний рік (перша була прийнята 7 липня 1995 р.). *Функції* поточного планування, стратегії, організації виконання розроблених планів із бюджету *покладають на органи виконавчої влади*, вони ж зобов'язані оперативно управляти бюджетом у межах бюджетного процесу.

Стадія виконання бюджету охоплює заходи з виконання доходної та видаткової частин кожного бюджету, що входять до складу зведеного бюджету. Організація виконання бюджету, таким чином, одна з найважливіших складових частин бюджетного менеджменту.

Облік для успішного виконання затвердженого бюджету має велике значення. Облік виконання бюджету в бюджетному менеджменті посідає головне місце в системі управління. Від прийняття своєчасних і правильних рішень із питань планування й виконання бюджету залежить ефективність управлінської діяльності. Ці рішення можуть бути прийняті тільки на основі проведеного аналізу відповідної інформації, що характеризує стан об'єкта управління (бюджету) на певну дату або за певний проміжок часу. Облік вирішує важливе завдання – забезпечити систему управління необхідною інформацією.

Контроль за виконанням бюджету є одним з основних напрямків фінансового контролю. Він здійснюється на всіх етапах бюджетного процесу. У період бюджетного планування важливу роль відіграє попередній і поточний контроль. Зазначений контроль здійснюють абсолютно всі учасники бюджетного процесу (органи управління, а також підприємства, організації й установи). Поточний контроль проводиться й у процесі виконання бюджету. Цей контроль здійснюють як органи державної влади і управління, так та спеціалізовані служби фінансового контролю (Податкова адміністрація, Контрольно-ревізійна служба, Державне казначейство, Аудиторська палата й аудиторські фірми, Рахункова палата). У країнах з розвинутою ринковою економікою такий контроль здійснюється також безпосередньо громадянами і їх об'єднаннями. Пряма форма контролю означає, що проект бюджету, а також дані про його виконання є доступним на всіх рівнях, кожному громадянину, який може ознайомитися з ними на першу вимогу. Така форма контролю пов'язана з виборами представників влади. У разі серйозних порушень у видатковій частині бюджету шансів на переобрання керівників регіонів у таких країнах практично не залишається. Тобто контроль забезпечується, насамперед, гласністю й відкритістю бюджетного процесу, а відкритість бюджету, у свою чергу, впливає і на контрольні органи. У таких умовах їх діяльність стає також відкритою, а результати роботи і цих органів можуть бути перепереверені.

Зміст і структура бюджетного процесу. Організація бюджетного процесу в Україні здійснюється відповідно до «Бюджетного кодексу України», що прийнятий Верховною Радою України 21 липня 2001 року.

Цим Кодексом визначаються основи бюджетної системи України, її структура, принципи, правові основи функціонування, основи

бюджетного процесу та бюджетних відносин і відповідальність за порушення бюджетного законодавства. Дається таке визначення бюджетного процесу: «**Бюджетний процес** — це регламентований законодавством порядок складання, розгляду, затвердження бюджетів, їхнє виконання і контроль за їхнім виконанням, затвердження звітів про виконання бюджетів, які входять до бюджетної системи України».

У сучасній економічній літературі загальноприйнятним є визначення змісту *бюджетного процесу* як процесу складання, розгляду, затвердження та виконання бюджетів всіх рівнів.

Визначення бюджетного процесу в українському законодавстві дається більш розширеним, оскільки процедура бюджетного процесу починається зі складання бюджету й завершується затвердженням звітів про їх виконання.

Усі стадії бюджетного процесу повторюються систематично, щорічно. У цьому втілюється *принцип щорічності бюджету*. Бюджет складається й затверджується на рік, що має назву бюджетного року, або бюджетного періоду. В Україні він збігається з календарним роком — з 1 січня по 31 грудня.

У Франції, Бельгії, Швейцарії бюджетний рік також збігається з календарним. Проте слід зазначити, що не в усіх країнах цей період збігається з початком року. Так, у Великобританії, Канаді, Японії він починається з 1 квітня, в Італії — з 1 липня, у США — з 1 жовтня.

Перші три стадії в структурі бюджетного процесу, а саме: складання, розгляд і затвердження, становлять *бюджетне планування*.

Бюджетне планування становить собою комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів визначення доходів і витрат бюджетів у ході їх складання, розгляди і затвердження.

Бюджетне планування базується на *завданнях*, що стоять перед органами, на які покладені функція складання проекту бюджету, а це:

- визначення реальної величини доходів, які необхідно мобілізувати в наступному бюджетному періоді;
- обґрунтованість і визначення розмірів бюджетних витрат по кожному напрямку;
- збалансованість бюджету.

Принципи бюджетного планування здебільшого визначаються принципами побудови бюджетної системи.

Перший принцип бюджетного планування в Україні визначається принципами *самостійності* і *єдності* в побудові бюджетної системи.

Другий принцип бюджетного планування — принцип складання бюджету з урахуванням досягнень економічної думки. Це означає, що всі розрахунки доходів, нормативів витрат по поточному бюджету, напрямки інвестицій по бюджету розвитку повинні мати відповідні наукові обґрунтування.

4.7.3. Бюджетний регламент

Бюджетний процес повинен регламентуватися бюджетним регламентом.

Бюджетний регламент — документ, у якому визначаються порядок і строки складання, розгляду й затвердження бюджету, а також організація його виконання.

Бюджетний регламент:

- визначає чітке розмежування функцій між органами державної влади й державного управління;
- установлює всю документацію, що використовується в бюджетному процесі;
- визначає особливий порядок виконання бюджету в разі його несвоєчасного затвердження;
- визначає відповідальність органів за порушення бюджетного регламенту:
 - а) виконавчої влади — за неякісний проект бюджету й несвоєчасне подання;
 - б) законодавчої влади — за порушення встановлених строків розгляду й затвердження бюджету;
 - в) Міністерства фінансів — за нецільове використання бюджетних коштів.

Наявність затвердженого бюджетного регламенту в державі — найбільш актуальне завдання для організації бюджетного процесу

Складанню проекту бюджету держави передують *підготовча робота*, що містить у собі:

- розроблення основних прогнозних макропоказників економічного й соціального розвитку України на плановий рік;
- розроблення й затвердження Постанови Верховної Ради України «Про основні напрями бюджетної політики на наступний бюджетний рік»;

- аналіз виконання бюджету за минулий рік і очікуване виконання бюджету цього року;
- підготовку інструктивних листів про особливості складання розрахунків до проектів бюджетів на наступний бюджетний рік.

Основні прогнози макропоказники економічного й соціального розвитку розробляються до 1 червня року, що передує плановому, Міністерством економіки України за участю Мінфіну України, Національного банку України, Міністерства статистики України, інших міністерств і відомств.

До *основних прогнозних макропоказників* відносять: обсяг валового внутрішнього продукту й національного доходу; показники зведеного балансу фінансових ресурсів; показники балансу прибутків і видатків населення, платіжного балансу, валютного плану; індекси змін оптових і роздрібних цін порівняно з попереднім роком; обсяг прибутку в цілому й за адміністративно-територіальними утвореннями; показники по фонду оплати роботи; обсяги геологорозвідувальних і топографо-геодезичних робіт і надходжень коштів у бюджет у порядку відшкодування витрат на геологорозвідувальні роботи; потреба у бюджетних асигнуваннях, пов'язаних зі здійсненням державного регулювання цін на товари й послуги.

На підставі прогнозних макропоказників економічного й соціального розвитку України на плановий рік керівництво АРК, державні адміністрації областей і (міст Київ і Севастополь) розробляються прогнози показники економічного й соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, які є основою для складання проектів їхніх бюджетів.

Кабінет Міністрів України доводить до Верховної Ради АРК, місцевих Рад народних депутатів і їхніх виконавчих органів інструктивні листи про особливості складання розрахунків до проектів бюджетів на наступний бюджетний рік. Органи виконавчої влади АРК, областей, міст Києва й Севастополя доводять до місцевих Рад народних депутатів і їхніх виконавчих органів нижчого рівня відповідні вказівки щодо розроблення проектів бюджетів. У разі незбалансованості доходів і мінімально необхідних витрат бюджетів селищних, сільських Рад народних депутатів, бюджетів районів і міст виконавчі органи місцевих Рад народних депутатів подають у виконавчі органи місцевих Рад народних депутатів вищого рівня, а у разі незбалансованості доходів і мінімально необхідних витрат бюджетів АРК, обла-

стей, міст Києва й Севастополя – Кабінету Міністрів України необхідні розрахунки для обґрунтування нормативів відрахувань від регулюючих доходів; розмірів дотацій і субвенцій; дані про зміни складу об'єктів, які підлягають бюджетному фінансуванню.

Аналіз виконання бюджету здійснюють органи системи Міністерства фінансів України й органи Державного казначейства України на підставі звітності, що надають організації, установи, підприємства, виконавчі органи, щодо зарахування доходів у бюджет, а також цільового використання коштів, наданих з бюджету.

Закон України «Про Державний бюджет України» приймається щорічно й діє протягом бюджетного року. У ньому знаходять відображення такі дані, як:

- граничний розмір дефіциту Державного бюджету й джерела його покриття;
- доходи Державного бюджету відповідно до бюджетної класифікації;
- видатки Державного бюджету відповідно до бюджетної класифікації;
- доходи й видатки цільових загальнодержавних фондів, включених до складу Державного бюджету;
- суми дотацій, субсидій, субвенцій і розміри відрахувань від регулюючих доходів у бюджеті АРК, областей, міст Києва й Севастополя;
- розмір оборотної касової готівки Державного бюджету України;
- суми вилучення коштів з місцевих бюджетів на користь Державного бюджету;
- рішення щодо бюджетних позичок;
- зміни, які відбулися в податковому законодавстві;
- інша інформація.

Надзвичайно важливим принципом для розвитку місцевого самоврядування в Україні є закріплений в Бюджетному кодексі принцип самостійності. Згідно з цим принципом Державний бюджет України та місцеві бюджети є самостійними. Держава коштами державного бюджету не несе відповідальності за бюджетні зобов'язання органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування. Органи влади Автономної Республіки Крим та органи місцевого самоврядування коштами відповідних місцевих бюджетів не несуть відповідальності за бюджетні зобов'язання одне одного, а

також за бюджетні зобов'язання держави. Самостійність бюджетів забезпечується закріпленням за ними відповідних джерел доходів бюджету, правом відповідних органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України, правом Верховної Ради Автономної Республіки Крим та відповідних місцевих рад самостійно й незалежно одне від одного розглядати та затверджувати відповідні місцеві бюджети.

Основою розвиненого місцевого самоврядування є ефективні місцеві бюджети. Переваги децентралізованого управління бюджетом здебільшого пояснюються тими самими аргументами, якими розкривається доцільність децентралізації державного управління. Вирішуючи питання забезпечення суспільних послуг за рахунок бюджетних коштів, слід мати на увазі, що при децентралізованому підході існує можливість повніше враховувати інтереси споживачів, а при переході до централізованого забезпечення — знизити вартість послуг.

4.8. Місцеві бюджети у складі бюджетної системи

4.8.1. Склад доходів місцевих бюджетів України

Бюджет як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення виконання функцій і завдань, які покладаються на органи державної влади та місцевого самоврядування, містить у своєму складі *доходи і видатки*. Причому доходи місцевих бюджетів відіграють особливу роль, адже за їх рахунок фінансуються програми і заходи в галузях освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення тощо.

Ефективне планування й управління бюджетними доходами дасть можливість перетворити територіальні громади з дотаційних на суб'єкти, які зможуть самостійно забезпечити суспільний добробут своїх мешканців. *Доходи місцевих бюджетів* можна розглядати з різних позицій.

По-перше, як економічні відносини вони пов'язані з формуванням централізованих фондів грошових коштів місцевої влади.

По-друге, відповідно до суспільного призначення ці доходи мобілізуються до бюджетів різних рівнів й використовуються для фінансування соціально-економічних потреб території.

По-третє, за матеріальним змістом доходи місцевих бюджетів становлять собою податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом і трансферти. Згадані визначення мають комплексний характер та пояснюють їх економічну природу. Крім бюджетних доходів, на практиці використовується й дещо ширше поняття – «надходження» (наприклад, у Бюджетному кодексі України подано склад доходів загального фонду і надходжень спеціального фонду місцевих бюджетів). Якщо доходи включають податкові, неподаткові й інші надходження (у тому числі трансферти, плату за надання адміністративних послуг, власні надходження бюджетних установ), то **надходження** – це ті самі доходи, а також повернення кредитів до місцевих бюджетів, кошти від місцевих запозичень, повернення бюджетних коштів з депозитів, надходження внаслідок продажу або подання цінних паперів.

Надходження місцевих бюджетів:

- 1) повернення кредитів до місцевих бюджетів;
- 2) кошти від місцевих запозичень;
- 3) повернення бюджетних коштів з депозитів;
- 4) надходження внаслідок продажу або подання цінних паперів.

Доходи місцевих бюджетів:

- 1) податкові надходження;
- 2) неподаткові надходження;
- 3) доходи від операцій з капіталом;
- 4) трансферти.

Найпоширенішою класифікацією доходів місцевих бюджетів є їх поділ на *податкові надходження, неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом й трансферти*.

Податкові надходження – це встановлені законами України про оподаткування загальнодержавні податки і збори (обов’язкові платежі), а також місцеві податки та збори (обов’язкові платежі). Зокрема, до загальнодержавних податкових платежів, які формують дохідну частину місцевих бюджетів, належать: податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток підприємств, акцизний податок, екологічний податок, рентна плата тощо.

Неподаткові надходження поділяються на такі види:

- доходи від власності та підприємницької діяльності (частина чистого прибутку державних або комунальних унітарних підприємств та їх об’єднань, що вилучається до відповідного бюджету, та дивіденди

(дохід), нараховані на акції господарських товариств, у статутних капіталах яких є державна або комунальна власність; частина чистого прибутку комунальних унітарних підприємств та їх об'єднань, що вилучається до відповідного місцевого бюджету; дивіденди, нараховані на акції (частки, паї) господарських товариств, у статутних капіталах яких є комунальна власність; плата за розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів);

- адміністративні збори і платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності (плата за надання адміністративних послуг; плата за ліцензії на певні види господарської діяльності; плата за утримання дітей у школах-інтернатах; надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим державним майном; державне мито; орендна плата за водні об'єкти (їх частини), що надаються в користування на умовах оренди Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, районними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями, місцевими радами).

До *доходів від операцій з капіталом* належать, з одного боку, надходження від продажу основного капіталу (кошти від реалізації скарбів, безхазяйного майна, знахідок тощо; надходження коштів від Державного фонду дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння; кошти від відчуження майна, що перебуває в комунальній власності), з іншого боку, кошти від продажу землі та нематеріальних активів (кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення; кошти від продажу прав на такі землі; кошти від продажу земельних ділянок несільськогосподарського призначення до розмежування земель державної та комунальної власності).

Трансферти — це кошти, одержані від інших органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, інших держав або міжнародних організацій на безоплатній та безповоротній основі. Місцевим бюджетам можуть передбачатися такі трансферти: базова дотація; субвенції на здійснення державних програм соціального захисту; додаткова дотація на компенсацію втрат доходів місцевих бюджетів внаслідок надання пільг, встановлених державою; субвенція на виконання інвестиційних проектів; освітня субвенція; субвенція на підготовку робітничих кадрів; медична субвенція та ін.

4.8.2. Видаткові повноваження органів місцевого самоврядування

При розгляді видаткових повноважень органів місцевого самоврядування привертає до себе увагу співвідношення прав і обов'язків державних органів влади і органів місцевого самоврядування щодо здійснення видатків з державного та місцевих бюджетів. Чинним законодавством, зокрема Бюджетним кодексом України, розмежовано видатки між різними видами місцевих бюджетів на основі принципу субсидіарності з урахуванням критеріїв повноти надання гарантованих послуг та наближення їх до безпосереднього споживача.

Критерії розмежування видатків між різними видами місцевих бюджетів:

1. Видатки на функціонування бюджетних установ та реалізацію заходів, які забезпечують необхідне першочергове надання гарантованих послуг і які розташовані найближче до споживачів. (Бюджети сіл, їх об'єднань, селищ, міст, об'єднаних територіальних громад.)
2. Видатки на функціонування бюджетних установ та реалізацію заходів, що забезпечують надання основних гарантованих послуг для всіх громадян України. (Бюджети міст республіканського, обласного значення, районні бюджетів, бюджети об'єднаних територіальних громад.)
3. Видатки на функціонування бюджетних установ та реалізацію заходів, які забезпечують гарантовані послуги для окремих категорій громадян або реалізацію програм, потреба в яких існує в усіх регіонах (бюджет Автономної Республіки Крим та обласні бюджети).

Основну роль у складі місцевих бюджетів відіграють бюджети місцевого самоврядування, які забезпечують необхідне першочергове надання гарантованих послуг та основних гарантованих послуг. Виняток становлять бюджети сіл та їх об'єднань, селищ і міст районного значення, які звільнені від необхідності забезпечення основних гарантованих послуг, а ці функції виконують районні бюджети. Причиною цього є низька спроможність відповідних органів місцевого самоврядування достатньо наповнювати доходи місцевих бюджетів та ефективно використовувати кошти. Варто також зазначити, що з бюджетів міст Києва та Севастополя здійснюються видатки всіх трьох груп.

З урахуванням визначених Бюджетним кодексом України критеріїв розмежування видатків між різними видами місцевих бюджетів відбулося закріплення за ними різних доходів та видатків. Крім того, логіка розмежування видатків між місцевими видатками визначає засади побудови чинної системи міжбюджетних відносин в Україні. Згідно зі ст. 88–91 Бюджетного кодексу України, видатки місцевих бюджетів поділяються на ті, що можуть справлятися з усіх місцевих бюджетів, і на ті, що можуть стягуватися з окремих видів місцевих бюджетів.

4.8.3. Бюджетна класифікація видатків місцевих бюджетів

Видатки бюджету можна систематизовано класифікувати за багатьма ознаками, які характеризуються певними спільними й відмінними рисами. Однак на практиці органами місцевого самоврядування в процесі планування та управління видатками місцевих бюджетів використовуються конкретні ознаки класифікації видатків бюджету, що визначаються чинним бюджетним законодавством.

Згідно з нормами Бюджетного кодексу України, бюджетна класифікація видатків місцевих бюджетів використовується для складання і виконання бюджетів, звітування про їх виконання, здійснення контролю за фінансовою діяльністю органів місцевого самоврядування та інших розпорядників бюджетних коштів, проведення фінансового аналізу організаційних, функціональних та економічних категорій видатків, а також для забезпечення загальнодержавної і міжнародної порівнянності бюджетних показників.

Бюджетна класифікація є обов'язковою для застосування всіма учасниками бюджетного процесу на місцевому рівні в межах відповідних бюджетних повноважень. Однією зі складових частини бюджетної класифікації є класифікація видатків та кредитування бюджету, згідно з якою розрізняють за такими критеріями:

- бюджетними програмами (програма класифікація видатків та кредитування бюджету);
- ознакою головного розпорядника бюджетних коштів (відомча класифікація видатків та кредитування бюджету);
- функціями, з виконанням яких пов'язані видатки та кредитування бюджету (функціональна класифікація видатків та кредитування бюджету);

- економічною характеристикою операцій, що здійснюються при їх проведенні (економічна класифікація витатків бюджету).

Програмна класифікація витатків та кредитування бюджету використовується в разі застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Програмна класифікація витатків та кредитування місцевого бюджету формується місцевим фінансовим органом за пропозиціями, поданими головними розпорядниками бюджетних коштів під час складання проекту рішення про місцевий бюджет у бюджетних запитах. Програмна класифікація витатків та кредитування місцевого бюджету формується з урахуванням типової програмної класифікації витатків та кредитування місцевого бюджету, яка затверджується Міністерством фінансів України.

Складові частини цієї класифікації конкретизують програми і заходи з виконання повноважень органів влади Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. До застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів використовується тимчасова класифікація витатків та кредитування місцевих бюджетів, яка затверджується Міністерством фінансів України.

Відомча класифікація витатків та кредитування бюджету містить перелік головних розпорядників бюджетних коштів для систематизації витатків та кредитування бюджету за ознакою головного розпорядника бюджетних коштів. Кількість груп за цією класифікацією залежить від кількості головних розпорядників бюджетних коштів. На основі цієї класифікації витатків та кредитування бюджету Казначейство України складає та веде єдиний реєстр розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів. Головні розпорядники бюджетних коштів визначають мережу розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів з урахуванням бюджетних коштів і одержувачів бюджетних коштів та даних такого реєстру. Згідно з нормами Бюджетного кодексу України та відповідно до Бюджетної класифікації, затвердженої наказом Міністерства фінансів України, функціональна класифікація витатків та кредитування бюджету має такі рівні деталізації: розділи, в яких систематизуються витатки та кредитування бюджету, пов'язані з виконанням функцій держави, Автономної Республіки Крим чи місцевого самоврядування; підрозділи та групи, в яких конкретизуються витатки та кредитування бюджету на виконання функцій держави, Автономної Республіки Крим або місцевого самоврядування.

Економічна класифікація видатків бюджету призначена для чіткого розмежування видатків бюджетних установ та одержувачів бюджетних коштів за економічними характеристиками операцій, які здійснюються відповідно до функцій держави та місцевого самоврядування. За економічною класифікацією видатків бюджету, видатки бюджету поділяються на поточні та капітальні.

Поточні видатки: оплата праці та нарахування на заробітну плату; використання товарів і послуг; обслуговування боргових зобов'язань; поточні трансферти; соціальне забезпечення; інші поточні видатки.

Капітальні видатки: придбання основного капіталу; капітальні трансферти.

Тимчасова класифікація видатків та кредитування місцевих бюджетів передбачає поділ видатків місцевих бюджетів на групи.

Тимчасова класифікація видатків та кредитування місцевих бюджетів:

- державне управління;
- правоохоронну діяльність та забезпечення безпеки держави;
- освіту;
- охорону здоров'я;
- соціальний захист та соціальне забезпечення;
- житлово-комунальне господарство;
- культура і мистецтво;
- засоби масової інформації;
- фізична культура і спорт;
- будівництво;
- сільське і лісове господарство, рибне господарство та мисливство;
- транспорт, дорожнє господарство, зв'язок, телекомунікації та інформатика;
- інші послуги, пов'язані з економічною діяльністю;
- охорона довкілля та ядерна безпека;
- запобігання та ліквідація надзвичайних ситуацій та наслідків стихійного лиха;
- обслуговування боргу;
- цільові фонди.

4.8.4. Збалансування доходів і видатків органів місцевого самоврядування

Надання суспільних послуг населенню на належному рівні органами місцевого самоврядування неможливе без використання фінансового вирівнювання у вигляді трансфертів. Основне призначення *бюджетного вирівнювання* полягає в забезпеченні відповідних місцевих бюджетів фінансовими ресурсами, необхідними для повноцінної реалізації власних і делегованих повноважень органів місцевого самоврядування на гарантованому державою рівні.

Використання міжбюджетних трансфертів може бути зумовлене різними чинниками:

- якщо бюджетна система не збалансована по вертикалі, тобто якщо видатки децентралізовані більшою мірою, швидшими темпами, ніж доходи;
- необхідністю забезпечення можливостей в різних регіонах надавати гарантовані державою соціальні послуги на однаковому рівні;
- для компенсації бюджетам нижчого рівня втрати доходів чи збільшення видатків внаслідок дій і рішень вищестоящих органів.

Бюджетне вирівнювання, суть якого полягає в збалансуванні доходів і видатків органів місцевого самоврядування, буде ефективним лише в разі, якщо дотримуватися низки критеріїв при його застосуванні, а саме:

- забезпечення надання суспільних послуг населенню держави на рівні, який гарантується Конституцією України та іншими законодавчими актами країни;
- забезпечення надання однакового рівня суспільних послуг громадянам у межах території держави незалежно від місця розташування адміністративно-територіального утворення та його статусу;
- урахування наявних відмінностей у бюджетних видатках та доходах з врахуванням географічного місця розташування адміністративно-територіальних одиниць, їх кліматичних умов, соціально-демографічної ситуації, соціально-економічного розвитку;
- підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування у збільшенні їх дохідної бази.

У результаті світового розвитку місцевого самоврядування сформулювалась певна кількість різних видів трансфертів, що служать

інструментом для повноцінного фінансового забезпечення реалізації повноважень органів місцевого самоврядування.

В Україні поняття офіційних (міжбюджетних, бюджетних) трансфертів вперше було запроваджено у 1996 році разом із затвердження нової бюджетної класифікації, згідно з якою якої вони поділялися на дві групи залежно від цільового спрямування коштів – поточні і капітальні.

До *поточних офіційних трансфертів* відносили грошові допомоги (дотації), які одержували бюджети нижчих рівнів за недостатності доходних джерел. На відміну від поточних, *капітальні офіційні трансферти (субвенції)* передбачали цільове використання одержаних коштів. Цілі, на які спрямовувалися субвенції, здебільшого були пов'язані з виконанням органами місцевого самоврядування делегованих державою повноважень.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України 2014 року було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, якою було оголошено про курс на децентралізацію.

У прийнятому плані заходів передбачалась і реформа міжбюджетних відносин. Прийняті Верховною Радою України в грудні 2014 року зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України стали найбільшим кроком у напрямку бюджетної децентралізації за роки незалежності України.

Цими змінами запропоновано нові підходи до визначення взаємовідносин державного бюджету з місцевими бюджетами, які покликані розширити права місцевих органів влади та надати їм значну бюджетну самостійність. Відповідно в результаті змін до Бюджетного кодексу України змінилися види та порядок перерахування міжбюджетних трансфертів.

Так, *міжбюджетні трансферти* поділяються на:

- базову дотацію (трансферт, що надається з державного бюджету місцевим бюджетам для горизонтального вирівнювання податко-спроможності територій);
- субвенції;
- реверсну дотацію (кошти, що передаються до державного бюджету з місцевих бюджетів для горизонтального вирівнювання податко-спроможності територій);
- додаткові дотації.

Базова та реверсна дотації спрямовані на горизонтальне вирівнювання податкоспроможності територій.

Базова дотація надається з державного бюджету місцевим бюджетам, а реверсна — передається до державного бюджету з місцевих бюджетів. Це два протилежні за напрямом руху грошові потоки, що функціонують між державним та місцевими бюджетами.

Субвенції призначені для використання на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про надання субвенції. Субвенції можуть надаватись як з державного бюджету місцевим бюджетам, так і з одного місцевого бюджету іншому. У Державному бюджеті України можуть передбачатися такі види субвенцій місцевим бюджетам:

- субвенції на здійснення державних програм соціального захисту;
- субвенція на виконання інвестиційних проектів;
- освітня субвенція;
- субвенція на підготовку робітничих кадрів;
- медична субвенція;
- субвенція на забезпечення медичних заходів окремих державних програм та комплексних заходів програмного характеру;
- субвенція на фінансування заходів соціально-економічної компенсації ризику населення, яке проживає на території зони спостереження;
- субвенція на проекти ліквідації підприємств вугільної і торфодобувної промисловості та утримання водовідливних комплексів у безпечному режимі на умовах співфінансування.

Місцеві ради можуть передбачати у відповідних бюджетах такі *види субвенцій*:

- субвенції на утримання об'єктів спільного користування чи ліквідацію негативних наслідків діяльності об'єктів спільного користування;
- субвенції на виконання інвестиційних проектів, у тому числі на будівництво або реконструкцію об'єктів спільного користування;
- інші субвенції.

Таким чином, фінансування частини соціальних видатків, що держава делегує місцевому самоврядуванню, зокрема медицини та освіти, держава забезпечуватиме шляхом запровадження нових видів трансфертів у вигляді субвенцій — освітньої, медичної та інших субвенцій.

Додаткова дотація з Державного бюджету України місцевим бюджетам може надаватися на компенсацію втрат доходів місцевих бюджетів внаслідок надання пільг, встановлених державою.

Порядок перерахування міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам, реверсної дотації, а також порядок перерахування міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами визначаються Кабінетом Міністрів України і мають забезпечувати своєчасність, рівномірність, гарантованість та повноту перерахування трансфертів.

4.9. Державно-приватне партнерство

4.9.1. Сутність, принципи та функції державно-приватного партнерства

Сам термін «державно-приватне партнерство» є перекладом поширеного в усьому світі терміна «public-private partnership» (PPP). У зарубіжних країнах він часто вживається практично для будь-яких форм співпраці державних інститутів і приватного бізнесу.

Держава несе відповідальність перед суспільством за безперерйне забезпечення громадськими (публічними) благами. Цей факт обумовлює тенденцію збереження низки галузей і виробництв в державній власності. При цьому майже в усьому світі визнається, що державний сектор менш ефективний, ніж приватний, що обумовлено відмінностями між ними. Розвиток державно-приватного партнерства є визначальним у забезпеченні соціально-економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності території та країни в цілому.

У світовій практиці поняття «державно-приватне партнерство» розглядається у двох значеннях:

- 1) як система відносин держави і бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального економічного і соціального розвитку;
- 2) як конкретні проекти, які реалізуються спільно державними органами і приватними компаніями на об'єктах державної та муніципальної власності.

Також під державно-приватним партнерством розуміються різні схеми реалізації проектів, широкий спектр бізнес-моделей і відносин за будь-якого використання ресурсів приватного сектора (капітал, інновації, досвід менеджерів) для задоволення суспільних потреб (дороги, парки, зв'язок, нерухомість і т.п.).

Основний принцип державно-приватного партнерства передбачає певне обов'язкове правило взаємодії держави і бізнесу в певних сферах. Зміст цього принципу – у відповідності та урахуванні взаємних інтересів, у системі поступок і преференцій, яка дає можливість досягнення індивідуальних і найчастіше суперечливих цілей цих суб'єктів.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» (2010) **державно-приватне партнерство** становить собою співпрацю, яка здійснюється на основі договору між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами).

До **основних принципів** здійснення державно-приватного партнерства належать:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів;
- заборона будь-якої дискримінації прав державних або приватних партнерів;
- узгодження державних і приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди;
- незмінність протягом усього строку договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності або належать Автономній Республіці Крим;
- визнання державними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства;
- справедливий розподіл між державним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконанням договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства;
- визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом.

Кожен партнер робить свій внесок в проєкт ДПП. Так, бізнес забезпечує фінансові ресурси, професійний досвід, ефективне управління, гнучкість і оперативність у прийнятті рішень, здатність до новаторства. Зі свого боку держава забезпечує правомочності власника, можливість надання податкових та інших пільг, гарантій, а також матеріальних і фінансових ресурсів.

Державно-приватне партнерство успішно реалізуються в найрізноманітніших секторах економіки і сферах діяльності:

1. Транспорт: будівництво, експлуатація, обслуговування автомагістралей, терміналів аеропортів і безліч інших проєктів в автомобільному, залізничному, повітряному, міському, морському і річковому транспорті в портах і на внутрішніх лініях.
2. Житлово-комунальне господарство: обслуговування населення, експлуатація комунальних мереж (водопровід, каналізація і т.д.), прибирання вулиць та вивезення сміття, розвиток і обслуговування міських і заміських парків.
3. Нерухомість: будівництво та експлуатація громадських будівель і муніципального житла в обмін на право забудови й участі в комерційних проєктах.
4. Фінансовий сектор: залучення приватних страхових і керуючих компаній у сферу обов'язкового соціального страхування і державного пенсійного забезпечення.
5. Освіта: будівництво та обладнання шкіл, інших установ приватними фірмами, які отримують, наприклад, право забудови і розвитку прилеглої території.
6. Охорона здоров'я: будівництво, обладнання та експлуатація різноманітних медичних і оздоровчих установ приватними компаніями.
7. Імідж і репутація країни, регіонів, міст: розроблення та реалізація відповідних проєктів, орієнтованих на підвищення інвестиційної привабливості території, приплив інвестицій й інших ресурсів, кваліфікованої робочої сили, туристів.
8. Вирішення екологічних проблем: формування та розвиток екологічної інфраструктури, заліснення ерозійнонебезпечних земель і несільськогосподарських угідь, управління об'єктами рекреаційного призначення і т. п.

У рамках реалізації моделей ДПП державний сектор зберігає стратегічний контроль за наданням послуг і станом суспільно значущих

об'єктів, не знімає з себе зобов'язань щодо виконання соціальних функцій. Механізми такого партнерства насамперед покликані забезпечити найбільш ефективне використання бюджетних та інших ресурсів державного сектора в інтересах населення країни.

До *основних завдань використання ДПП* в організації взаємодії державних інститутів і приватного сектора належать:

- 1) координація зусиль і консолідація ресурсів суб'єктів партнерства з розвитку і формування соціальної інфраструктури;
- 2) підвищення ефективності взаємодії держави і бізнесу;
- 3) часткове вирішення протиріччя інтересів державного, громадського та приватного секторів економіки;
- 4) реалізація суспільно-орієнтованих проектів;
- 5) узгодження інтересів влади, бізнесу та суспільства;
- 6) залучення приватного капіталу в соціально значущі, іноді капіталомісткі, неприбуткові або малоприбуткові об'єкти інфраструктури;
- 7) використання досвіду ведення бізнесу, кваліфікації, менеджменту, застосування інновацій приватним сектором економіки.

Здійснення ДПП в різних секторах економіки пов'язане з виконанням таких *функцій*:

- проектування;
- фінансування;
- будівництво;
- оновлення (реконструкція, модернізація);
- експлуатація;
- пошук;
- обслуговування.

Обидві сторони партнерства (публічний і приватний сектор) однаково зацікавлені в успішному здійсненні проектів ДПП в цілому, оскільки такі проекти полегшують вихід на світові ринки капіталів, стимулюють залучення іноземних інвестицій в реальний сектор економіки. Особливе значення ДПП має для економіки регіонів, де на його основі розвиваються місцеві ринки капіталу, товарів і послуг.

4.9.2. Моделі і форми державно-приватного партнерства

Механізми державно-приватного партнерства, на відміну від традиційних адміністративних відносин, створюють свої базові моделі, що стосуються фінансування, регулювання відносин власності, а також реалізації методів управління.

Механізм державно-приватного партнерства – це інституційний та організаційний альянс інститутів державної влади і приватного бізнесу з метою реалізації суспільно значущих проектів в широкому спектрі сфер діяльності – від розвитку стратегічно важливих галузей економіки до надання громадських послуг в масштабах всієї країни або окремих територій. При цьому ефективні проекти ДПП будуються на таких **принципах**:

- рівність інтересів і свобода вибору дій;
- стабільність контракту ДПП і одночасно можливість його зміни та адаптації;
- відповідальність за виконання умов контракту;
- конкурентність, прозорість і зворотний зв'язок;
- невтручання держави у сферу відповідальності приватного партнера;
- стимулювання і гарантії;
- рівноправне (недискримінаційне) ставлення до іноземних компаній.

Основною метою залучення моделей ДПП в практику співпраці державної влади та бізнесу є перерозподіл ризиків тій стороні, яка найбільш ефективно зможе ними управляти. Зокрема, мета державного партнерства в схемі ДПП – передача оптимального обсягу ризиків приватному сектору.

Найбільш оптимальним є такий **розподіл ризиків** між партнерами:

1. Публічний партнер несе ризики (управляє ризиками): регуляторними/політичними; екологічними; пов'язаними з тендерним процесом; пов'язаними з економічним розвитком.
2. Публічний партнер і приватний партнер спільно управляють ризиками: форс-мажор; ушкодження; прибуток/збиток; попит; технологічне відставання.
3. Приватний партнер несе ризики: розроблення проекту та планування діяльності; будівництво; експлуатація; інфляція, процентні ставки, обмінні курси; оподаткування; ризики переходу об'єкта

ДПП в приватну, державну або змішану власність після закінчення терміну дії угоди ДПП.

При ефективному розподілі ризиків кожна зі сторін приймає на себе ті, з якими найкраще може впоратися, унаслідок чого досягається баланс, за якого загальна вартість проекту з урахуванням внеску кожної зі сторін контракту ДПП нижче, ніж коли всі ризики несе одна сторона. Цей принцип лежить в основі визначення необхідності реалізації проекту у формі ДПП і називається аналізом фінансової вигоди.

Залежно від характеру вирішуваних у межах ДПП конкретних завдань усі існуючі і виникаючі форми партнерств поділяються на окремі типи (моделі). Відповідно до цілей ДПП розрізняють: організаційні моделі, моделі фінансування, моделі кооперації. У багатьох випадках використовуються форми, що базуються на перевагах різних моделей і їх поєднанні.

1. У разі *організаційних моделей* у відносинах власності, як правило, не відбувається глибоких змін, а співпраця публічного і приватного партнерів здійснюється шляхом залучення третіх організацій, перерозподілу окремих функцій і контрактних зобов'язань, використання можливостей передачі об'єктів в зовнішнє управління. До організаційної моделі належить найбільш поширений на цей час тип ДПП – концесії.

Концесія (концесійна угода) – специфічна форма відносин між державою і приватним партнером, особливість якої полягає в тому, що держава (муніципальне утворення) в межах партнерських відносин, залишаючись повноправним власником майна, що є предметом концесійної угоди, уповноважує приватного партнера виконувати протягом певного терміну оговорені в угоді функції і наділяє його з цією метою відповідними правомочностями, необхідними для забезпечення нормального функціонування об'єкта концесії. За користування державною або муніципальною власністю концесіонер вносить плату на умовах, обумовлених в концесійній угоді. Право власності на вироблену по концесії продукцію передається концесіонеру.

Моделі фінансування – це такі форми, як комерційний найм, оренда, усі види лізингу, попереднє й інтегроване проектне фінансування. Найбільш поширеною формою різноманітних моделей фінансування є проектне фінансування, для якого характерні:

- наявність проекту, призначення, структура і реалізація якого мають унікальний характер;

- створення фінансово забезпеченої самостійної компанії для реалізації проекту;
- виплата відсотків і погашення основної частини боргу за рахунок грошових потоків, які генеруються в межах проекту;
- аналіз чутливості проекту до істотних факторів і ризиків;
- складання угоди з чітким визначенням зобов'язань і відповідальності та розподілу ризиків між учасниками проекту.

Моделі кооперації – це різні форми і методи об'єднання зусиль партнерів, які відповідають за окремі стадії загального процесу створення нової споживчої вартості суспільного блага. Часто така кооперація вимагає організації складних, у тому числі холдингових структур з будівництва об'єктів і їх експлуатації, особливо у сфері виробничої і соціальної інфраструктури.

При реалізації проектів ДПП використовуються різноманітні механізми співпраці державних структур і підприємств приватного бізнесу, які диференціюються залежно від обсягу переданих приватному партнеру правомочностей власності, інвестиційних зобов'язань сторін, принципів поділу ризиків між партнерами, відповідальності за проведення різних видів робіт.

Механізми державно-приватного партнерства та їх характеристика

1. *BOT (Build, Operate, Transfer* – будівництво – експлуатація / управління – передача).

Цей механізм використовується здебільшого в концесії. Об'єкт створюється за рахунок концесіонера, який після завершення будівництва отримує право експлуатації спорудженого об'єкта протягом терміну, достатнього для окупності вкладених коштів. По його завершенні об'єкт передається державі. Концесіонер отримує правомочність використання, але не володіння об'єктом, власником якого є держава.

2. *BOOT (Build, Own, Operate, Transfer* – будівництво – володіння – експлуатація / управління – передача).

У цьому разі приватний партнер отримує правомочність не тільки користування, а й володіння об'єктом протягом терміну дії угоди, після чого він передається публічній владі.

3. *BTO (Build, Transfer, Operate* – будівництво – передача – експлуатація / управління).

Даний механізм передбачає передачу об'єкта державі відразу по завершенні будівництва. Потім цей об'єкт надходить в користування приватного партнера, але без переходу до нього права володіння.

4. *BOO (Build, Own, Operate* – будівництво – володіння – експлуатація / управління).

Створений об'єкт після завершення терміну дії угоди не передається публічній владі, а залишається в розпорядженні інвестора.

5. *BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer* – будівництво – експлуатація / управління – обслуговування – передача).

При використанні даного механізму акцент робиться на відповідальності приватного партнера за утримання та поточний ремонт споруджених ним об'єктів.

6. *DBOOT (Design, Build, Own, Operate, Transfer* – проектування – будівництво – володіння – експлуатація / управління – передача).

Особливість угод цього типу полягає у відповідальності приватного партнера не тільки за будівництво конкретного об'єкта, а й за його проектування.

7. *DBFO (Design, Build, Finance, Operate* – проектування – будівництво – фінансування – експлуатація / управління).

У разі угод даного типу спеціально обговорюється його відповідальність за фінансування будівництва об'єктів.

Накопичений до цього часу арсенал форм і методів ДПП дозволяє при збереженні найважливіших національних об'єктів у державній власності передавати частину правомочностей власнику приватного сектору. Тобто, в традиційно державну сферу економіки привносяться певні приватні товари та послуги, що створює умови для ефективного функціонування зазначених об'єктів, оптимального управління ними, раціонального використання ресурсів.

На сьогодні існує широке різноманіття моделей і структур ДПП, які до того ж постійно трансформуються, але при цьому можна виділити деякі характерні риси, що дозволяють визначити партнерство в самостійну економічну категорію. Виходячи з досвіду країн з розвиненим механізмом залучення форм ДПП, до них належать:

1. Певні, часто тривалі терміни дії угод про партнерство (від 10–15 до 20 і більше років, в разі концесій – до 50 років). Проекти зазвичай створюються під конкретний об'єкт (порт, дорога, об'єкт соціальної інфраструктури), який повинен бути завершений до встановленого терміну.
2. Специфічні форми фінансування проектів: за рахунок приватних інвестицій, доповнених державними фінансовими ресурсами, або ж спільне інвестування декількох учасників.

3. Обов'язкова наявність конкурентного середовища, коли за кожен контракт або концесію відбувається боротьба між кількома потенційними учасниками.
4. Специфічні форми розподілу відповідальності між партнерами: держава встановлює цілі проекту з позицій суспільних інтересів і визначає вартісні і якісні параметри, здійснює моніторинг реалізації проектів, а приватний партнер бере на себе оперативну діяльність на різних стадіях проекту – розроблення, фінансування, будівництва і експлуатація, управління, практичної реалізації послуг споживачам.
5. Поділ ризиків між учасниками угоди на основі відповідних домовленостей сторін.

У кінцевому підсумку, за допомогою ДПП ефективність ринкових механізмів і елементів трансформується у вигоди для держави і суспільства, які проявляються в розширенні номенклатури, масштабів і підвищенні якості суспільних послуг, робіт і товарів. Світовий досвід підтверджує, що механізми ДПП за умови їх правильної організації відрізняються більшою ефективністю порівняно з традиційною системою господарських відносин державного і приватного секторів.

4.9.3. Фінансові механізми державно-приватного партнерства

Механізм державно-приватного партнерства (ДПП) пропонує альтернативу у вигляді залучення нових джерел приватного фінансування та управління зі збереженням за державним сектором як прав власності, так і визначення цілей і завдань проекту. Крім того, ДПП дозволяє створити «ефект важеля» і залучати приватний капітал для підвищення ефективності використання бюджетних коштів, а також реалізовувати переваги від залучення спеціалізованих приватних підприємств для управління й надання інфраструктурних послуг. При реалізації конкретного проекту ДПП необхідно перш за все провести порівняльний аналіз чистої приведеної вартості його здійснення і виконання відповідних робіт без залучення приватного партнера, провести розрахунок інвестиційних і експлуатаційних витрат. Також важливо розуміти співвідношення витрат і доходів державного та місцевих бюджетів у зв'язку із здійсненням ДПП, визначити можливі умови залучення кредитних коштів для фінансування партнерства.

Стаття 9 Закону України «Про державно-приватне партнерство» (2010 р) постановляє, що фінансування ДПП може здійснюватися за рахунок: фінансових ресурсів приватного партнера, фінансових ресурсів, запозичених в установленому порядку, коштів державного і місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством.

У більшості випадків фінансові ресурси, призначені для проєктів ДПП, мобілізуються одночасно трьома каналами:

- 1) державні (муніципальні) субсидії;
- 2) активи приватних акціонерів;
- 3) банківські позики (кредити).

Остаточна вартість проєкту ДПП підтримується як користувачами, так і платниками податків.

У разі реалізації концесійної угоди розрізняють кілька категорій платіжів споживачів:

1. При реалізації конкретного проєкту ДПП обсяг призначених для користувача платежів вказується в концесійному договорі, що може бути прив'язаний до різних категорій користувачів, а також індексований за рівнем інфляції. Призначені для користувача платежі в цьому разі надходять безпосередньо концесіонеру.
2. Якщо концесіонером є змішана компанія або приватна компанія з державними активами, призначені для користувача платежі можуть мати символічний характер (або зменшений). Тобто, такі платежі не є єдиним джерелом доходу в проєкті, а становлять лише його частину і доповнюються державними ресурсами. Таке рішення найчастіше використовується в разі слабкої купівельної здатності користувачів.
3. У разі «прихованого мита» державний сектор платить концесіонеру фіксовані виплати по кожному факту використання інфраструктури або послуг, яке стосується продовження концесії. Сума цих фіксованих виплат визначається тендерами між різними претендентами. Потенціальний концесіонер повинен зробити точний розрахунок ступеня ймовірного використання інфраструктури до початку тендерної процедури.

Модель «прихованого мита» досить поширена у Великобританії при реалізації проєктів ДПП за схемою DFBO (Design, Build, Finance, Operate – проєктування – будівництво – фінансування – експлуатація/управління). У Португалії через втрати, заподіяні автомагістралям проблемами прийнятності користувачів, уряд постановив

використовувати систему «прихованого мита» для більшої частини контрактів ДПП з тривалістю 50 років. В Іспанії регіональна влада Мадрида представила першу в країні програму «прихованих мит» для будівництва секції кільцевої автостради.

Умови отримання фінансування ДПП-проектів варіюються залежно від інтересів кредиторів, а також від сприйняття ними ризиків проекту. Якісна експертиза проекту ДПП зазвичай охоплює такі аспекти:

- 1) аналіз стабільності економічного та політичного середовища, який базується на оцінці взаємодії національної економіки і відповідного проекту ДПП;
- 2) законодавчий/нормативний аналіз, який передбачає оцінювання правової системи, у т.ч. державного регулювання і оподаткування проекту, з урахуванням таких факторів, як: умови ведення бізнесу в довгостроковій перспективі; наявність, доступність і ефективність юридичного арбітражу, включаючи час і кошти, необхідні для судових розглядів і виконання судових рішень; наявність гарантій щодо прав, які надаються кредиторам і т.п.;
- 3) фінансності інтересів кредиторів при фінансуванні активів проекту, оскільки саме їх вартість і норма амортизації основних засобів справляє визначальний вплив на готовність кредиторів фінансувати проект ДПП.

Держава зазвичай підтримує і стимулює проекти ДПП за допомогою спеціальних фінансових механізмів, оскільки лише деякі проекти є рентабельними за відсутності будь-якої допомоги з державною фінансовою підтримкою.

При розгляді питання щодо державної фінансової підтримки враховуються такі аспекти, як: пріоритетність підтримки проектів, рівень і умови надання фінансової підтримки, ефективність використання наданих державних фінансових ресурсів, прозорість і підзвітність проектної компанії щодо державних коштів і т.п. Державна фінансова підтримка ДПП може мати прямий і непрямий характер.

Основними видами *прямої державної підтримки* є субсидії, гранти, інвестиції в статутний капітал і кредитування. Ці механізми особливо важливі в разі, якщо проект не є достатньо фінансово самостійним або підпадає під вплив специфічних ризиків (наприклад, соціальних або політичних), якими приватні партнери не можуть ефективно управляти. Поряд із зазначеними механізмами можуть застосовуватися заходи з надання *непрямої державної підтримки*,

метою якої є досягнення певного результату, або якості інфраструктурних послуг, тобто, держава замість того, щоб безпосередньо брати участь у фінансуванні проекту, бере на себе непрямі фінансові зобов'язання щодо нього.

Одне з основних завдань держави, як учасника ДПП – це дотримання балансу між фінансовою підтримкою приватних інвестицій в інфраструктуру і стабільної фіскальної політикою. Визначення оптимального балансу дозволить державі приймати зважені рішення про те, коли, кому, в яких формах і в якому обсязі потрібно надавати фінансову допомогу.

Практика фінансування масштабних інфраструктурних проектів свідчить також про важливість участі банків і небанківських фінансових установ у механізмі реалізації державно-приватного партнерства. При цьому банки можуть брати участь у фінансуванні проектів ДПП, здійснювати оціночні процедури і відбір проектів, надавати інші послуги, тобто бути безпосередніми учасниками проектів ДПП.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» (2010), *аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства* та виявлення можливих ризиків, пов'язаних з його реалізацією, здійснюються шляхом:

- детального обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків державно-приватного партнерства;
- порівняння основних показників реалізації проекту (рентабельності, рівня витрат, якості послуг тощо) із залученням приватного партнера та без залучення;
- виявлення видів ризиків державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ризиками, які здійснюються відповідно до методики, затвердженої Кабінетом Міністрів України;
- визначення форми реалізації державно-приватного партнерства.

У цілому, розроблення ефективного фінансового механізму ДПП сприятиме активізації інвестиційної діяльності в різних секторах економіки, фінансування інфраструктурних проектів, формування єдиної державної політики у сфері правового регулювання взаємодії державних і приватних партнерів та основних принципів його реалізації. Це, у свою чергу, забезпечуватиме соціально-економічний та інноваційний розвиток суспільства в довгостроковій перспективі, що особливо важливо для реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку.

Список літератури

1. Барський В. Р. Процедурно-процесуальна форма діяльності представницьких органів місцевого самоврядування / В. Р. Барський // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. — Одеса, 2001. — Вип. 11. — С. 175–181.
2. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство: теория и практика : учебное пособие / В. Г. Варнавский, А. В. Клименко, В. А. Королев и др. — М. : Изд. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2010. — 287 с.
3. Вилисов М. В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект [Электронный ресурс] / М. В. Вилисов // Власть. — 2006. — № 8. — Режим доступа : http://www.rusrand.ru/public/public_7.html.
4. Государственно-частное партнерство: теория и практика [Электронный ресурс] // Вопросы экономики. — 2008. — Режим доступа : <http://historyofeconomics.narod.ru/vopreco/21.03.08-17.12.08/2983149.htm>.
5. Государственно-частное партнерство в Украине [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.arzinger.ua/file_collection/ua/book_PPP_A5_rus.pdf.
6. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства / Л. Л. Гриценко // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». — 2012. — № 3. — С. 52–59.
7. Дейнеко О. Т. Модернізація муніципального управління в Україні // Наукові праці. Вип. 177, т. 189. — К., 2012. — С. 163–166. — (Серія «Економіка»).
8. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти [Электронный ресурс] / Джеффри Делмон. — Режим доступа : http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf.
9. Ефимова Л. И. Некоторые модели государственно-частных партнерств: тенденции и зарубежный опыт [Электронный ресурс] / Л. И. Ефимова. — Режим доступа : http://www.eatc.ru/rus/doc.id_71.book_1.php.
10. Закон України «Про державно-приватне партнерство» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2010. — № 40. — Ст. 524.
11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 1997. — № 24. — Ст. 170.
12. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26 січня 1993 р. № 2939-ХІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2939-12/print1434006145131901>.
13. Запатрина И. Публично-частное партнерство в Украине: перспективы использования для реализации инфраструктурных проектов и предоставления публичных услуг [Электронный ресурс] / И. Запатрина //

- Экономика и прогнозирование. — 2010. — № 4. — Режим доступа : http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP_econ_forec_Zapatr_1.pdf.
14. Запатріна І. В. Проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні як фактор макроекономічного зростання [Електронний ресурс] / І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда // *Економіст*. — 2011. — № 3. — Режим доступа : http://www.ukrppp.com/images/stories/PPP_Economist_1.pdf.
 15. Іжа М. Громадський контроль в системі публічного управління як ефективний інструмент експертизи державно-управлінських рішень / М. Іжа, О. Радченко // *Державна політика*. — 2012. — № 4. — С. 74–79.
 16. Конституція України // *Відомості Верховної Ради України*. — 1996. — № 30.
 17. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : [монографія] / В. Куйбіда. — К. : МАУП, 2004. — 432 с.
 18. Лихачев В. Практический анализ современных механизмов государственно-частного партнерства в зарубежных странах, или Как реализовать ГЧП в России / В. Лихачев, М. Азанов // *Государственно-частное партнерство в зарубежных странах, или Как реализовать ГЧП в России* / Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. — М. : ООО «Издательство журнала «Финансы, экономика, безопасность», 2009. — 51 с.
 19. Мельничук Н. Ю. Державний внутрішній фінансовий контроль в Україні: стан та перспективи розвитку / Н. Ю. Мельничук // *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. — 2011. — № 1. — С. 286–295.
 20. Муніципальні фінанси: навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. О. П. Кириленко. — Тернопіль : Астон, 2015. — 360 с.
 21. Носова В. М. Проблеми становлення і розвитку муніципального процесу в Україні / В. М. Носова // *Держава і право : зб. наук. праць / Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України*. — К., 2010. — Вип. 48 : Юридичні і політичні науки. — С. 204–211.
 22. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади / О. Кириленко, Б. Малиняк, В. Письменний, В. Русін / *Асоціація міст України*. — К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. — 396 с.
 23. Про місцеве самоврядування в Україні // *Відомості Верховної Ради України*. — 1997. — № 24.
 24. Пыльтей А. Финансовые механизмы государственно-частного партнерства [Электронный ресурс] / А. Пыльтей. — Режим доступа : http://www.ukrppp.com/images/stories/Fin_Mechanisms_PPP_2011.pdf.
 25. Регіональне управління і місцеве самоврядування [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://pidruchniki.com/12000725/ekonomika/regionalne_upravlinnya_mistseve_samovryaduvannya#549.
 26. Суб'єкти муніципального управління, їхня компетенція і форми діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://pidruchniki.com/>

11630713/ekonomika/subyekti_munitsipalnogo_upravlinnya_yihnya_kompetentsiya_formi_diyalnosti.

27. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / Одінцева Г. С., Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М. та ін. — К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 288 с.
28. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід / Ткачук А., Аграноф Р., Браун Т. — К. : Заповіт, 1997. — 188 с.
29. Юшина Е. А. Теоретические аспекты муниципального управления [Електронний ресурс]. — Режим доступа : http://www.a-z.ru/infoconsulting/mun_cons/1/consalting/ushina.htm.
30. Public-Private Partnerships in Infrastructure. — Days 2008, December 15–18. — 2008. — Washington, D.C. : Ed. by Periklis Saragiotis, PPP Program, World Bank Institute. — Day 2.
31. Simson O. Legal and Institutional aspects of promoting Public-Private Partnership (PPP) in infrastructure and innovation within triple helix cooperation model / O. Simson // British Journal of Science, Education and Culture. — 2014. — Vol. 2, no. 1 (5). — London : University Press, 2014. — P. 310–319.

Правові засади адміністративної діяльності

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування в студентів систематизованого комплексу знань про загальні принципи, форми і методи правового забезпечення адміністративної діяльності; отримання практичних навичок застосування та створення локальних нормативно-правових актів, що регламентують роботу менеджера.

Студенти повинні навчитися використовувати нормативно-правову інформацію в адміністративно управлінській діяльності та прийнятті рішень відповідно до чинного законодавства. Розуміти правові наслідки рішень керівника та важливість дотримання вимог законодавства на різних етапах ведення адміністративної роботи.

- **Предмет:** загальні положення чинного законодавства, які регламентують питання створення, реєстрації та функціонування юридичних осіб різних організаційно-правових форм і регулюють трудові правовідносини в організаціях

5.1. Поняття та елементи системи права

Сучасний менеджер має у своїй роботі враховувати вимоги суспільства, закріплені чинним законодавством. Знання правових основ дозволяє керівнику значною мірою оптимізувати виробничі процеси шляхом розумного розподілу повноважень між підлеглими та визначення чітких, зрозумілих правил їх поведінки, забезпечити як працівників, так і самого керівника від можливих правових наслідків порушення встановлених правил та мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей.

У цьому сенсі необхідно мати уявлення про побудову системи права та системи законодавства, уміти розмежовувати ці два терміни.

Система права – це об’єктивно зумовлена внутрішня організація права певного суспільства, яка полягає в єдності й погодженості усіх юридичних норм та диференціації їх за галузями, підгалузями та інститутами права. Основою побудови системи права прийнято вважати два критерії, які використовують у їх єдності та взаємодії – предмет та метод правового регулювання.

Під **предметом правового регулювання** розуміють сукупність соціальних відносин певного виду, що підлягають правовому регулюванню.

Метод регулювання – це сукупність способів і прийомів, за допомогою яких здійснюється впорядкування суспільних відносин певного виду.

Система законодавства ж становить собою цілісну сукупність усіх упорядкованих певним чином нормативно-правових актів, що являє собою зовнішнє вираження системи права.

Система законодавства має свою структуру, яка є теоретичною конструкцією, що відображає внутрішню побудову законодавства; сукупність взаємодіючих та змістовно узгоджених елементів, яка визначається системою права, потребами впорядкування суспільних відносин та рівнем юридичної техніки.

Розрізняють три основні види структурної організації законодавства: галузева (правовий комплекс, галузь, підгалузь, галузевий інститут); субординаційна (зумовлюється юридичною силою нормативно правового акту); федеративна (загальнодержавне законодавство та місцеве).

Відмінність між системою права і системою законодавства наведена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1. Порівняльна характеристика системи права та системи законодавства

Критерій	Система права	Система законодавства
Первинний елемент	Правова норма	Нормативно-правовий акт
Структура	Галузева	Галузева, ієрархічна
Формування	Об'єктивне	Суб'єктивне (результат діяльності)
Норми галузі права	Однорідні	Не мають єдиного методу
Галузі	Збігаються	Не збігаються

Слід звернути увагу на те, що галузі законодавства не завжди збігаються з галузями права. Можливі три варіанти: 1) галузь права є, а галузі законодавства немає (фінансове право, право соціального забезпечення). Такі галузі не кодифіковані, а діючий у цій сфері нормативний матеріал розкиданий по різних нормативно-правових актах, що потребує систематизації; 2) галузь законодавства існує без галузі права (митне законодавство); 3) ідеальний варіант, коли галузь законодавства збігається з галуззю права (трудове, цивільне, кримінальне право).

Норми галузі права відрізняються високим ступенем однорідності, оскільки розподіляються за предметом і методом правового регулювання. Галузі законодавства виділяються тільки за предметом правового регулювання і не мають єдиного методу.

Для більш ефективного правового регулювання законодавство систематизується. Під *систематизацією законодавства* розуміємо діяльність з упорядкування чинних нормативно-правових актів у єдину узгоджену систему, з метою забезпечення ефективного правового регулювання.

Систематизація спрямована на: 1) досягнення внутрішньої єдності юридичних норм, тобто на усунення колізій і прогалин, унаслідок чого підвищується ефективність законодавства; 2) упорядкування правового матеріалу, розміщення його за певними розділами і рубриками, тобто класифікацію, що забезпечує зручність користування законодавчим масивом.

Систематизація здійснюється трьома способами: інкорпорацією, кодифікацією та консолідацією.

Як уже зазначалося, первинним елементом системи права є норма права. Визначимо цю дефініцію.

Норма права — це загальнообов’язкове формально виражене правило поведінки, встановлене суспільством чи державою і спрямоване на регулювання суспільних відносин шляхом надання їх учасникам юридичних прав і покладання на них юридичних обов’язків.

За функціональною спрямованістю норми права поділяються на:

- *регулятивні* (правоустановчі), що встановлюють права та обов’язки суб’єктів;
- *правоохоронні*, які регламентують засоби юридичної відповідальності за порушення прав та обов’язків, встановлених регулятивними нормами.

За предметом правового регулювання (за галузями права) розрізняють норми конституційного, адміністративного, цивільного та інших галузей права.

У свою чергу, галузеві норми права поділяються на дві групи: 1) матеріальні, якщо встановлюють бажане правило поведінки, права та обов’язки суб’єктів, та процесуальні, що регламентують порядок, форми і методи реалізації прав та обов’язків, встановлених матеріальними нормами права.

З погляду правових приписів норми права поділяються на:

- *зобов’язальні*, що закріплюють обов’язки суб’єктів;
- *заборонні*, які містять заборону на здійснення тих чи інших дій;
- *уповноважувальні*, що наділяють суб’єктів певними правами.

За формою закріплення бажаної поведінки суб’єктів розрізняють три види норм:

- 1) *імперативні* (категоричні), що однозначно закріплюють перелік прав і обов’язків і не припускають жодних відхилень;
- 2) *диспозитивні*, які встановлюють права і обов’язки, але за погодженням суб’єктів ці права і обов’язки можуть доповнюватися;
- 3) *рекомендаційні*, що встановлюють бажану, але не обов’язкову поведінку.

Існують й інші способи класифікації норм права.

Правова норма має свою внутрішню структуру, яка містить взаємопов’язані елементи і обумовлена тими суспільними відносинами, що регулює дана норма.

Основними елементами правової норми є:

- гіпотеза;
- диспозиція;
- санкція.

Гіпотеза вказує на ті фактичні обставини, за наявності яких реалізується дана норма права, а також на коло осіб, до яких ця норма права звернена.

Диспозиція містить права і обов'язки учасників правовідносин, тобто саме правило поведінки.

Санкція вказує на наслідки, як правило, несприятливі, які настають через порушення диспозиції.

Слід наголосити, що не всі правові норми мають повну структуру. Наприклад, норми трудового права, як правило, у своєму складі не мають санкції.

Розуміння базових правових понять та співвідношення між собою правових актів, дотримання вимог законодавства дозволяє керівнику будувати ефективну систему управління виробничими процесами, трудовими ресурсами та відчувати захищеність — як власну, так і своїх підлеглих.

Кожна конкретна організація завжди має свої особливості, які необхідно враховувати і тим більше фіксувати або закріплювати за допомогою локальних нормативно-правових актів.

5.2. Правовий статус підприємств в Україні

Діяльність будь-якої організації значною мірою визначається наявною організаційною структурою. А організаційна структура, у свою чергу, залежить від організаційно-правової форми, у якій створена організація.

Основним поняття при створенні організації є така дефініція, як юридична особа, що визначена Цивільним кодексом України (далі — ЦКУ).

Під *юридичною особою* слід розуміти (ст. 80 ЦКУ) організацію, яка створена і зареєстрована у встановленому законом порядку та наділена цивільною правоздатністю і дієздатністю і яка може бути позивачем та відповідачем у суді.

Юридичні особи залежно від порядку їх створення поділяються на юридичних осіб приватного та публічного права. Для створення юридичної особи приватного права достатньо установчих документів. Стосовно юридичних осіб публічного права, то вони можуть бути створені тільки на підставі розпорядчого акту Президента України, органу державної влади, або органу місцевого самоврядування.

Відповідно до ст. 83 ЦКУ юридичні особи можуть створюватися у формі товариств, установ та в інших формах, передбачених законом.

Під **товариством** розуміємо організацію, створену шляхом об'єднання осіб, які мають право участі в цьому товаристві. ЦКУ дозволяє створення товариства однією особою, якщо інше не передбачається законом. Товариства поділяються на підприємницькі та непідприємницькі.

Підприємницькі товариства – це товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку та наступного розподілу його між учасниками. Непідприємницькі товариства такої мети не мають, а найчастіше їх метою є одержання соціально значущого ефекту.

До підприємницьких товариств законодавець відносить лише господарські товариства та виробничі кооперативи.

Для створення юридичної особи її учасники розробляють установчі документи, які підписуються всіма учасниками, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Підприємства можуть об'єднуватися згідно з Господарським кодексом в:

- **асоціації** – договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціації не мають права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників;
- **корпорації** – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- **консорціуми** – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети;
- **концерни** – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств;
- інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

Об'єднання підприємств діють на основі договору або статуту, який затверджується їх засновниками або власниками. Підприємств-

ва, які входять до складу зазначених організаційних структур, зберігають права юридичної особи.

Для таких господарських товариств, як акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, установчим документом є статут, для повного та командитного товариства – установчий договір. Якщо товариство створюється однією особою, то установчим документом є статут.

Законодавець чітко визначає *вимоги до установчих документів*. Так, у ч. 1 ст. 88 ЦКУ зазначається, що в статуті повинно міститися найменування юридичної особи, бути визначені органи управління товариством та їх компетенція, способи прийняття ними рішення. Обов'язково в статуті закріплюється порядок вступу до товариства та виходу з нього. Крім того, до змісту статуту можуть висуватися додаткові вимоги, якщо це передбачено чинним законодавством.

Засновницький договір товариства визначає зобов'язання учасників щодо створення товариства, порядок їх спільної діяльності щодо його створення, умови передання товариству майна учасників.

Обсяг робіт зі створення юридичної особи залежить від обраної організаційно-правової форми. У цьому сенсі ми розрізняємо порядок створення акціонерних товариств, товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю та повного і командитного товариств, а також виробничого кооперативу.

Правовий статус *виробничого кооперативу* законодавчо регламентується ЦКУ та Законом України «Про кооперацію». Кооператив визначається як первинна ланка системи кооперації. Він створюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб на основі членства для спільної господарської діяльності з метою покращення свого економічного стану.

Стаття 163 ЦКУ визначає *виробничий кооператив* як добровільне об'єднання громадян на засадах членства для спільної виробничої або іншої діяльності, яка базується на їхній особистій трудовій участі та об'єднанні його членами майнових пайових внесків. Установчим документом виробничого кооперативу є його статут, що затверджується загальними зборами його членів. Статут виробничого кооперативу, крім уже згаданих відомостей, повинен містити відомості про розмір пайового внеску члена кооперативу; склад і порядок внесення пайових внесків членами кооперативу та про їхню відповідальність за порушення зобов'язання щодо внесення пайових внесків; про характер і порядок трудової участі його членів у

діяльності кооперативу та їхньої відповідальності за порушення зобов'язань щодо особистої трудової участі; про порядок розподілу прибутку і збитків кооперативу; про розмір і умови субсидіарної відповідальності його членів за зобов'язаннями кооперативу; про склад і компетенцію органів управління кооперативу та про порядок ухвалення ними рішень.

Членами кооперативу можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, юридичні особи України та іноземних держав, що діють через своїх представників, які внесли вступний внесок та пай у розмірах, визначених статутом кооперативу, дотримуються вимог статуту і користуються правом ухвального голосу.

Членом кооперативу може бути фізична особа, яка досягла 16-річного віку і виявила бажання брати участь у його діяльності.

Кооператив зобов'язаний вести облік своїх членів та видати кожному з них посвідчення про членство.

Вищим органом управління кооперативу є загальні збори членів кооперативу.

До компетенції загальних зборів членів кооперативу належить:

- затвердження статуту кооперативу та внесення до нього змін, прийняття інших рішень, що стосуються діяльності кооперативу;
- утворення органів управління та органів контролю за діяльністю кооперативу, інших органів кооперативу;
- заслуховування звітів його органів управління і органів контролю;
- затвердження порядку розподілу доходу кооперативу;
- визначення розмірів вступного і членського внесків та паїв;
- визначення розмірів, порядку формування та використання фондів кооперативу;
- визначення розмірів оплати праці голови правління, голови ревізійної комісії (ревізора), а також кошторису на утримання апарату органів управління та органів контролю за діяльністю кооперативу;
- затвердження річного звіту і балансу кооперативу;
- затвердження рішення правління або голови правління про прийняття нових членів та припинення членства;
- прийняття рішень щодо володіння, користування та розпорядження майном;
- створення спеціальних комісій із залученням як консультантів найманих працівників;

- прийняття рішень про вступ кооперативу до кооперативних об'єднань;
- прийняття рішень про реорганізацію або ліквідацію кооперативу.

Рішенням загальних зборів членів кооперативу до компетенції загальних зборів можуть бути віднесені інші питання діяльності кооперативу.

Чергові загальні збори членів кооперативу скликаються правлінням або головою кооперативу в разі потреби, але не рідше одного разу на рік. Про дату, місце, час проведення та порядок денний загальних зборів члени кооперативу повинні бути повідомлені не пізніше ніж за 10 днів до визначеного строку їх проведення.

У разі якщо з організаційних причин (через територіальне розміщення чи значну чисельність членів кооперативу) проведення загальних зборів членів кооперативу неможливе, статутом кооперативу може бути передбачено скликання зборів уповноважених кооперативу. Кількість членів кооперативу, які мають право делегувати уповноважених, та порядок делегування уповноважених для участі в зборах уповноважених визначаються статутом кооперативу.

Загальні збори членів кооперативу правомочні вирішувати питання, якщо на них присутні більше половини його членів, а збори уповноважених — за наявності не менше двох третин уповноважених.

Кожний член кооперативу чи уповноважений кооперативу має один голос, і це право не може бути передане іншій особі.

Рішення загальних зборів членів (зборів уповноважених) кооперативу про прийняття, внесення змін до статуту, вступ до кооперативного об'єднання або вихід з нього та про реорганізацію чи ліквідацію кооперативу вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш ніж 75 відсотків членів кооперативу, присутніх на загальних зборах кооперативу. З інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів членів (уповноважених) кооперативу, присутніх на його загальних зборах.

Рішення загальних зборів членів (зборів уповноважених) кооперативу приймаються відповідно до його статуту відкритим або таємним голосуванням.

Рішення про створення кооперативу та затвердження його статуту дає підстави для початку зовнішньої легалізації створюваної організації.

Юридичною особою, яка в своїй діяльності також керується статутом організації, є також *акціонерне товариство*. Стаття 152 ЦКУ

визначає його як «господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями». ЦКУ також визначає, що акціонери несуть відповідальність у межах своїх вкладів. Більш повно розкриває цю дефініцію Господарський кодекс України (ГКУ), а саме: ст. 80 визначає акціонерне товариство як «господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій».

Акціонерні товариства залежно від порядку створення поділяються на товариства відкритого та закритого типу відповідно до Господарського кодексу України. Відкриті акціонерні товариства мають право публічного розміщення акцій, акції закритого товариства розповсюджуються тільки серед акціонерів, а в разі необхідності продажу третім особам необхідно мати відповідне рішення загальних зборів акціонерів. Однак Закон України «Про акціонерні товариства» поділяє акціонерні товариства на приватні та публічні.

Якщо акціонерне товариство створюється кількома особами, вони укладають між собою договір щодо спільної діяльності зі створення товариства. Такий договір не є установчим документом. Згідно зі ст. 154 установчим документом акціонерного товариства є його статут. Окрім відомостей, що були зазначені раніше, статут має містити (ЗУ «Про акціонерні товариства» ст. 13) відомості про:

- тип товариства;
- розмір статутного капіталу;
- розмір резервного капіталу;
- номінальну вартість і загальну кількість акцій, кількість кожного типу розміщених товариством акцій, у тому числі кількість кожного класу привілейованих акцій, а також наслідки невиконання зобов'язань з викупу акцій;
- умови та порядок конвертації привілейованих акцій певного класу в прості акції товариства чи у привілейовані акції іншого класу в разі, якщо товариством передбачений випуск привілейованих акцій;
- права акціонерів — власників привілейованих акцій кожного класу;
- наявність переважного права акціонерів приватного товариства на придбання акцій цього товариства, які пропонуються їх власником до продажу третій особі, та порядок його реалізації;

- порядок повідомлення акціонерів про виплату дивідендів;
- порядок скликання та проведення загальних зборів;
- компетенцію загальних зборів;
- спосіб повідомлення акціонерів про зміни в порядку денному загальних зборів;
- склад органів товариства та їх компетенцію, порядок утворення, обрання і відкликання їх членів та прийняття ними рішень, а також порядок зміни складу органів товариства та їх компетенції;
- порядок внесення змін до статуту;
- порядок припинення товариства.

Законодавець визначає мінімальний розмір статутного капіталу для акціонерних товариств – 1250 мінімальних заробітних плат (Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про акціонерні товариства»). Порядок створення статутного капіталу поділяється на два етапи – період створення та період функціонування. На першому етапі його акції підлягають розповсюдженню виключно серед засновників шляхом приватного розміщення. Публічне розміщення акцій здійснюється тільки після реєстрації першого випуску. Акції купуються учасниками при створенні акціонерного товариства на підставі договору з його засновниками.

Порушення встановленої процедури створення акціонерного товариства є підставою для прийняття Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку рішення про відмову реєстрації звіту та звернення до суду за позовом про ліквідацію акціонерного товариства.

Алгоритм створення акціонерного товариства передбачено ст. 5 вище згаданого закону:

- прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про закрите (приватне) розміщення акцій;
- подання заяви та всіх необхідних документів на реєстрацію випуску акцій до Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку;
- реєстрація Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію акцій;
- присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;
- укладення з депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій або реєстратором іменних цінних паперів договору про ведення реєстру власників іменних цінних паперів;

- закриті (приватне) розміщення акцій серед засновників;
- оплата засновниками повної номінальної вартості акцій;
- затвердження установчими зборами товариства результатів закритого (приватного) розміщення акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства та прийняття інших рішень.

Установчі збори акціонерного товариства мають бути проведені протягом трьох місяців з повної оплати акцій засновниками. Кількість голосів засновника на установчих зборах визначається кількістю акцій товариства, які придбані цим засновником.

На установчих зборах акціонерного товариства вирішуються питання про:

- заснування товариства;
- затвердження оцінки майна, що вноситься засновниками в рахунок оплати акцій;
- затвердження статуту товариства;
- утворення органів товариства;
- уповноваження представника на здійснення подальшої діяльності щодо утворення товариства;
- обрання наглядової ради, голови колегіального виконавчого органу, членів ревізійної комісії;
- затвердження результатів розміщення акцій та ін.

Рішення установчих зборів щодо заснування товариства, затвердження оцінки майна та затвердження статуту вважається таким, що прийняте, якщо за нього проголосували всі засновники. З інших питань рішення приймаються простою більшістю.

Оголошення публічної підписки на акції акціонерного товариства дає можливість їх придбання. Зробити підписку на акції означає сплатити від номінальної вартості 10% та бути зареєстрованим в списку акціонерів. На момент проведення загальних зборів акціонери повинні сплатити кошти, розмір яких встановлено законодавчо, а решту протягом одного року.

Рішення установчих зборів про створення акціонерного товариства та затвердження його статуту дозволяє розпочати процедуру зовнішньої легалізації.

Можна виділити ще два види підприємницьких товариств, у яких установчим документом є статут. Це *товариство з обмеженою відповідальністю* та *товариство з додатковою відповідальністю*. Обидва товариства згідно з чинним законодавством мають статутний капі-

тал поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом. Можуть бути заснованими як одним учасником, так і кількома. У товаристві з обмеженою відповідальністю учасники несуть відповідальність у межах своїх часток. У той час як учасники іншого (з додатковою відповідальністю) додатково відповідають за зобов'язаннями товариства частиною свого власного майна, що повинно бути закріплено в статуті.

Така організаційно-правова форма юридичної особи, як правило, використовується суб'єктами малого та середнього бізнесу. Цьому сприяє те, що законодавцем не встановлено мінімальний розмір статутного капіталу для таких товариств.

При створенні товариств такої форми, якщо вони не створені однією особою, укладається договір про заснування в письмовій формі, який не є установчим документом.

Статут товариства з обмеженою відповідальністю містить у собі, крім загальних відомостей, розмір статутного капіталу з визначенням часток кожного учасника, склад та компетенцію органів управління, порядок прийняття ними рішень, розмір і порядок формування резервного фонду, порядок передання часток у статутному фонді. До статуту товариства з додатковою відповідальністю вносяться відомості про додаткову відповідальність з чітким закріпленням однакової кратності для усіх учасників.

До моменту державної реєстрації товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю його учасники повинні сплатити не менш ніж 50% від статутного капіталу, решту необхідно внести протягом року.

До групи договірних товариств відносять *повне* та *командитне* товариства.

Згідно зі ст. 119 ЦКУ, *повне товариство* — це «...товариство, учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями усім майном, що їм належить».

Законодавець чітко визначає та встановлює обмеження, що одна особа може бути учасником лише одного повного товариства. Учасники товариства не мають права без згоди інших вчиняти від свого імені та у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб правочини. За порушення цього правила на учасника накладаються санкції у вигляді або відшкодування товариству завданої шкоди, або передання всієї вигоди, отриманої внаслідок реалізації таких правочинів.

Основним документом, що регламентує діяльність повного товариства є *установчий договір*, який має містити такі відомості:

- розмір і склад складеного капіталу;
- розмір та порядок зміни часток кожного учасника у складеному капіталі;
- розмір, склад та строки внесення учасниками вкладів.

Управління діяльністю повного товариства здійснюється за спільною згодою всіх учасників. У засновницькому договорі визначаються випадки, коли рішення приймаються більшістю голосів. При цьому кожний учасник має один голос (крім випадків, визначених засновницьким договором).

Іншим договірним товариством є командитне. Ця дефініція визначена ст. 133 ЦКУ, де під *командитним товариством* розуміється «товариство, в якому разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном (повними учасниками), є один чи кілька учасників (вкладників), які несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах сум зроблених ними вкладів та не беруть участі в діяльності товариства».

До командитного товариства застосовуються положення про повне товариство відповідно до ч. 3 ст. 133 ЦКУ.

Командитне товариство і діє на підставі засновницького договору, який підписується всіма повними учасниками.

Такий договір повинен містити у собі:

- розмір і склад складеного капіталу;
- розмір та порядок зміни часток кожного з повних учасників у складеному капіталі;
- сукупний розмір вкладів вкладників.

На момент державної реєстрації командитного товариства кожний із вкладників повинен зробити вклад у розмірі, визначеному законом.

Управління діяльністю командитного товариства здійснюється тільки повними учасниками, вкладники не мають права втручатися в оперативну діяльність товариства.

5.3. Порядок реєстрації підприємства

Кожна юридична особа після проведення внутрішньої легалізації повинна пройти зовнішню легалізацію. Першою процедурою на цьому шляху є державна реєстрація. Ця процедура передбачена ст. 89 ЦКУ та регламентується Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності».

Згідно з ч. 1 ст. 4 ЗУ під *державною реєстрацією* розуміється за-свідчення факту створення або припинення юридичної особи, а також вчинення інших реєстраційних дій, записів до Єдиного державного реєстру.

Порядок проведення державної реєстрації юридичних осіб передбачає:

- перевірку комплектності документів, які подаються державному реєстратору, та повноти відомостей, що вказані в реєстраційній картці;
- перевірку документів, які подаються державному реєстратору, на відсутність підстав для відмови у проведенні державної реєстрації;
- внесення відомостей про юридичну особу до Єдиного державного реєстру;
- оформлення та видачу свідоцтва про державну реєстрацію.

Зміни до установчих документів підлягають обов'язковій державній реєстрації шляхом внесення відповідних змін до записів Єдиного державного реєстру у визначеному порядку.

Державна реєстрація здійснюється державним реєстратором виключно у виконавчому комітеті міської ради міста обласного значення або в районній, районній у місті Київ державній адміністрації за місцем знаходження юридичної особи.

Документи на державну реєстрацію подаються або надсилаються рекомендованим листом державному реєстратору та повинні бути вкладені державною мовою.

Реєстраційна картка заповнюється машинодруком або від руки друкованими літерами. Якщо документи надсилаються державному реєстратору рекомендованим листом, справжність підпису заявника на реєстраційній картці (заяві, повідомленні) повинна бути нотаріально засвідчена.

Підпис особи, уповноваженої діяти від імені юридичної особи (виконавчого органу), на реєстраційній картці та заяві про втрату

(заміну) документів має бути засвідчений відповідною посадовою особою та скріплений печаткою цієї юридичної особи або нотаріально засвідчений.

До переліку документів, які необхідні для проходження процедури реєстрації юридичних осіб входять:

- документ про сплату реєстраційного збору;
- заповнена реєстраційна картка;
- два примірники установчих документів;
- копія рішення засновників про створення підприємницького товариства (оригінал або нотаріально засвідчена копія);
- документ, який свідчить про формування статутного капіталу відповідно до чинного законодавства.

Забороняється за наявності пакету наведених вище документів вимагати додаткові, крім випадків, які передбачені чинним законодавством. Спеціальна процедура реєстрації визначається для юридичних осіб, які здійснюють специфічний вид діяльності, який регламентується окремим законодавчим актом, наприклад банківські установи. Закон України «Про банки та банківську діяльність» встановлює відмінну від загальної процедуру реєстрації комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ.

За відсутності підстав для відмови термін проведення державної реєстрації не повинен перевищувати 3 робочі дні.

Державний реєстратор у день державної реєстрації зобов'язаний передати відомості з реєстраційної картки органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування.

ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» (ст. 27) чітко встановлені підстави, за якими державний реєстратор може відмовити у державній реєстрації:

- невідповідність відомостей, які вказані в реєстраційній картці на проведення державної реєстрації юридичної особи, відомостям, які зазначені в документах, що подані;
- невідповідність установчих документів чинному законодавству, а саме:
 - наявність обмежень на обіймання відповідних посад;
 - невідповідність відомостей про засновників юридичної особи;
 - наявність обмежень щодо вчинення дій засновниками чи уповноваженою ними особою (п. 4 ч. 2 ст. 35);

- наявність в Єдиному державному реєстрі найменування, яке тотожне найменуванню юридичної особи;
- використання у найменуванні юридичної особи приватного права повного чи скороченого найменування органу державної влади або органу місцевого самоврядування, перелік яких встановлюється КМУ;
- інші заборони, що встановлюються чинним законодавством.

За наявності підстав для відмови у проведенні державної реєстрації державний реєстратор зобов'язаний не пізніше трьох робочих днів з дати надходження документів для проведення державної реєстрації видати (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) засновнику або уповноваженій ним особі повідомлення про відмову із зазначенням підстав для такої відмови та документи, що надавалися для проведення державної реєстрації, відповідно до опису. При цьому реєстраційний збір не повертається. Після усунення причин, що були підставою для відмови, засновник або уповноважена ним особа можуть повторно подати документи.

Після внесення юридичної особи до Єдиного державного реєстру (ЄДР) засновники отримують свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка. У бланку свідоцтва зазначаються найменування, ідентифікаційний код ЄДР, місце знаходження, місце проведення реєстрації, дата проведення та номер запису в ЄДР і прізвище та ініціали державного реєстратора.

У процесі діяльності суб'єктів підприємництва часто виникають ситуації, за яких необхідно вносити зміни в реєстраційні документи і проходити перереєстрацію.

Причини необхідності перереєстрації:

- пряма вказівка закону і нормативного акту;
- зміни в самому об'єкті.

Перереєстрація здійснюється в тому самому порядку, що і реєстрація.

При внесенні змін і доповнень в установчі документи юридична особа повинна в 10-денний термін подати два нотаріально засвідчені копії документів в орган реєстрації і в разі необхідності внести зміни до реєстраційної картки. Якщо зміни пов'язані з виходом когось зі складу засновників, необхідно додати копію документа про згоду на вихід.

У разі зміни місця знаходження суб'єкт підприємництва в 7-денний термін повинен:

- подати документ, що засвідчує нове місце знаходження;
- внести зміни до реєстраційної карти;
- подати свідоцтво для внесення змін.

У разі недотримання термінів орган реєстрації може звернутися в суд або господарський суд із позовом про скасування державної реєстрації.

Внесені в реєстраційні документи зміни засвідчуються підписом посадової особи і скріплюються печаткою та в 10-денний термін повідомляються в органи статистики і ДПА про такі.

У разі псування, втрати свідоцтва суб'єкт підприємництва має право одержання дубліката.

Для цього необхідно дати оголошення про визнання свідоцтва недійсним, і подати документи про сплату збору за видачу дубліката.

Підставами для скасування державної реєстрації є:

- визнання недійсними і такими, що суперечать чинному законодавству, установчих документів;
- здійснення діяльності, яка суперечить установчим документам;
- невчасне повідомлення реєстраційного органа про зміну місця знаходження суб'єкта.

Скасування державної реєстрації є підставою для вжиття заходів для ліквідації юридичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності.

Державна реєстрація завершує процес легалізації юридичної особи та дозволяє юридичній особі здійснювати свою діяльність. Діяльність організації забезпечується безпосередньо її працівниками.

5.4. Правове регулювання укладання трудового договору

Легалізована та створена організаційна структура юридичної особи дає можливість перейти до наступного завдання менеджменту – формування кадрового складу організації. Підбір кадрів, їх навчання та адаптація до умов виробництва, безпосереднє виконання ними своїх трудових обов'язків вимагають від керівника знання норм трудового права.

Одразу необхідно наголосити, що наймані працівники мають однаковий правовий статус, незалежно від того якої форми власності чи організаційно-правової форми є організація, що використовує їхню працю. На роботодавця покладено обов'язок дотримуватися норм трудового права, колективних договорів та угод.

Основним документом, який регламентує правовідносини щодо найманої праці, є трудовий договір. Однак деякі види робіт можуть виконуватися за цивільно-правовими договорами.

Чинне законодавство (ст. 21 Кодексу законів про працю (КЗпП)) визначає трудовий договір як угоду між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом, або фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Основні відмінності виконання робіт працівником за трудовим договором та цивільно-правовим договором наведені в табл. 5.2.

Працюючи за трудовим договором, працівник має значно більший соціальний захист, але обмежений у свободі вибору способів та

Таблиця 5.2. Порівняльна характеристика трудової діяльності за трудовим та цивільно-правовим договорами

Ознака	Трудовий договір	Цивільно-правовий договір
Праця	Юридично несамостійна, певний обсяг за робочий час	Самостійна, певний обсяг за обумовлений термін
Засоби виробництва	Надаються роботодавцем	Власні
Підприємницький ризик	Немає	Власний ризик
Термін дії	Безстроковий або на визначений термін	На визначений термін
Оплата	Помісячно (періодично)	За виконаний обумовлений обсяг
Соціальні гарантії	Забезпечуються роботодавцем	Не забезпечуються
Охорона праці	Забезпечується роботодавцем	Самостійно

часу виконання завдань внутрішніми правилами та інструкціями на відміну від цивільно-правового договору.

Правовий статус працівника незалежно від сфери діяльності зумовлюється саме договором трудового найму.

Стаття 21 КЗпП визначає *види трудового договору* залежно від терміну – безстроковий та на визначений термін. Найчастіше на практиці використовується безстроковий трудовий договір, крім випадків, передбачених чинним законодавством.

Предметом трудового договору є жива праця, на відміну від цивільно-правового, де предмет визначається, як матеріальний результат або одноразове завдання.

Сторонами трудового договору є роботодавець і найманий працівник. З боку роботодавця стороною є власник або уповноважений ним орган чи фізична особа (ст. 21 КЗпП).

Будь-який громадянин як фізична особа (ст. 21 КЗпП) має право використати найману працю і бути роботодавцем, для цього не потрібно реєстрації його як підприємця.

В усіх випадках роботодавець зобов'язаний забезпечити найманому працівникові умови праці, їх безпеку, а також соціально-трудою гарантії, сплачувати за працівника страхові внески до фондів соціального страхування, передбачених законодавством, а в разі заподіяння шкоди працівникові при виконанні ним трудових обов'язків, у тому числі здоров'ю працівника, роботодавець несе майнову відповідальність перед працівником. Роботодавець також несе майнову відповідальність перед іншими фізичними та юридичними особами за шкоду, заподіяну його працівником при виконанні останнім трудових обов'язків.

Другою стороною трудового договору є найманий працівник.

Трудове законодавство встановлює, що право укладати трудові договори мають особи, які досягли 16 років (ст. 188 КЗпП).

За згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює, можуть прийматися на роботу особи, які досягли 15 років. Для підготовки молоді для продуктивної праці допускається прийом на роботу учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних училищ та вищих навчальних закладів першого та другого рівня акредитації для виконання легкої роботи, яка не завдає шкоди здоров'ю і не порушує процес навчання, у вільний від навчання час по досягненні ними 14 років за згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює.

В організаціях повинен вестися облік працівників, які не досягли 18 років.

Зміст трудового договору становить вся сукупність умов, які регламентують взаємні права та обов'язків сторін, а саме: факт прийняття на роботу, місце роботи, трудова функція, розмір оплати, термін дії договору та час початку роботи.

Місцем роботи вважається певна юридична особа в даній місцевості, можлива конкретизація тобто вказівка на конкретний структурний підрозділ (цех двоокису титану ПрАТ «Суміхімпром»).

Трудова функція кожного працівника визначається відповідно до Класифікатора професій. Саме його описи професійних завдань та обов'язків, кваліфікаційних вимог до конкретної професії чи посади є основою для створення відповідних посадових інструкцій.

Оплата праці працівників регулюється Законом України «Про оплату праці», КЗпП й іншими нормативно-правовими актами, а також актами соціального партнерства – Генеральною угодою, галузевими, регіональними угодами, колективним і трудовим договорами.

Сучасні умови ведення бізнесу диктують необхідність наявності у трудовому договорі питань щодо дотримання комерційної таємниці, не тільки під час дії трудового договору, а й після його закінчення.

Слід зазначити, що з 1 січня 2015 року Законом України від 28.12.2014 №77–VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці» внесені зміни до ст. 24 КЗпП, яка регламентує укладення трудового договору. Факт прийняття робітника на роботу засвідчується відповідно до Закону наказом або розпорядженням, забороняється допуск працівника до роботи без наказу чи розпорядження про прийом на роботу та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу.

Трудовий договір зазвичай укладається на невизначений термін, крім випадків, передбачених ст. 23 КЗпП. У такому разі договір укладається на визначений термін або до настання певної події.

Трудове законодавство не допускає наявності в трудовому договорі положень, які погіршують становище працівника порівняно з чинним законодавством, але дає можливість і право роботодавцю за

рахунок власних коштів (ст. 9-1 КЗпП) встановлювати додаткові трудові та соціальні пільги.

Відповідно до Конституції України і КЗпП забороняється необґрунтована відмова в прийомі на роботу, а також будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні й припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової і національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства в профспілці або іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання (ст. 22 КЗпП). У разі незаконної відмови в прийомі на роботу громадянин має право звернутися до суду з позовом.

Трудовий договір укладається в письмовій формі і складається у двох примірниках, які підписуються сторонами, і, як правило, завіряється печаткою організації.

На цей час процедура оформлення трудового договору охоплює шість основних етапів, які подані на рис. 5.1.

На першому етапі майбутній працівник подає заяву про прийом на роботу та всі необхідні для його посади документи: паспорт або інший документ, що засвідчує його особу, у випадках, передбачених законодавством – документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію) та про стан здоров'я. Законом заборонено укладання договору з громадянином, якому протипоказана запропонована робота за станом здоров'я відповідно до ст. 24 КЗпП.

На наступному етапі він проходить співбесіду та отримує візи певних посадових осіб, після чого передає заяву на підпис посадовій особі, яка має право прийому на роботу. На основі досягнутої угоди роботодавець видає наказ або розпорядження про прийом на роботу, з яким працівник ознайомлюється під підпис. При цьому в наказі чи

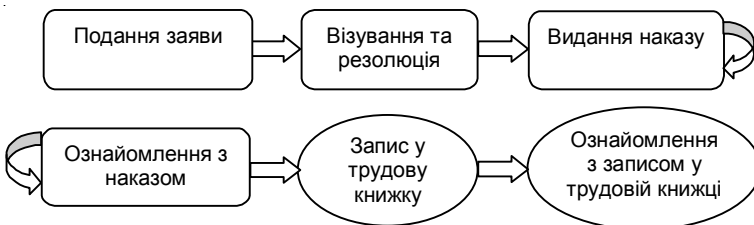


Рис. 5.1. Порядок укладання трудового договору

розпорядженні може бути зазначено випробувальний термін. Для робочих професій такий термін не може перевищувати одного місяця. Для інших посад такий термін встановлюється, як правило, до трьох місяців, але в разі необхідності за погодженням з профспілкою дозволяється встановити до шести місяців.

Наступні два етапи пов'язані з внесенням (виданням, якщо перше місце роботи) до трудової книжки запису про прийом на роботу, який повинен містити у собі всі необхідні елементи оформлення та ознайомлення із ним працівника. Однак слід зазначити, що прийнята у першому читанні редакція нового трудового кодексу, не передбачає обов'язкового ведення трудових книжок, але допускає їх наявність.

Перед допуском до роботи працівнику (ст. 29 КЗпП) уповноважена на це особа пояснює його права та обов'язки, проводить під розпис первинний інструктаж та інструктаж на робочому місці, доводить до відома працівника інформацію про наявні небезпечні та шкідливі виробничі умови та можливі негативні наслідки їх для його здоров'я, вказує на наявні права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах, ознайомлює з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Чинне законодавство зобов'язує працівника особисто виконувати доручену йому роботу, не дозволяє передоручати її іншій особі. При цьому роботодавець не має права вимагати від працівника виконання робіт, які не обумовлені укладеним договором.

Припинення трудового договору можливе за таких умов:

- наявності підстав для припинення;
- дотримання встановленого порядку звільнення за кожною з підстав;
- припинення трудових відносин.

Розрізняють два критерії для класифікації підстав припинення трудового договору, а саме: вид юридичного факту і волевиявлення суб'єкта трудових відносин, яке спричинило припинення договору.

Трудовий договір припиняє свою дію за першим критерієм у разі настання певної події (п. 2 ст. 36 КЗпП), наприклад, працівник звільняється у зв'язку з призовом у армію.

Розірвання договору за другим критерієм передбачає певні юридичні дії, а саме:

- взаємне волевиявлення сторін;
- ініціативу працівника;

- ініціативу роботодавця;
- ініціативу третіх осіб, які не є стороною трудового договору;
- порушення правил прийому на роботу.

Найбільше питань виникає при звільненні працівника за ініціативи роботодавця. Розглянемо загальні підстави припинення трудового договору в цьому разі, які передбачені ст.40 КЗпП.

Будь-який працівник, який працює за трудовим договором, може бути звільнений за такими підставами:

- 1) змін в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП);
- 2) невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію або стан здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП);
- 3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення (п. 3 ст. 40 КЗпП);
- 4) прогулу (у тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин (п. 4 ст. 40 КЗпП). Прогулом признається відсутність працівника без поважних причин на своєму робочому місці як протягом усього робочого дня, так і більше трьох годин безперервно або сумарно протягом робочого дня, наприклад, через поміщення у медвигверзник, самовільне використання без погодження з власником або уповноваженим ним органом днів відгулів, чергової відпустки, залишення роботи до закінчення строку трудового договору або терміну, який працівник зобов'язаний відпрацювати за державним направленням після закінчення вищого навчального закладу.
- 5) Нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців через тимчасову непрацездатність, не рахуючи відпустки по вагітності і пологах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні;
- 6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП);

- 7) поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ст. 40 КЗпП);
- 8) вчинення за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або заходів громадського впливу (п. 8 ст. 40 КЗпП).

Для окремих категорій працівників спеціальними законами встановлені додаткові підстави для припинення трудового договору.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди профспілкового комітету допускається в разі:

- ліквідації підприємства, установи, організації;
- незадовільного результату випробування, обумовленого при прийомі на роботу;
- звільнення з роботи, що суміщається, у зв'язку з прийомом на роботу іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- звільнення працівника, який не є членом професійної спілки, що діє на підприємстві, в установі, організації;
- звільнення з підприємства, установи, організації, на яких немає профспілкової організації;
- звільнення керівника підприємства, установи, організації (філії, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєні персональні звання, і службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами; керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого самоврядування, а також громадськими організаціями й іншими об'єднаннями громадян;
- звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібне) майна власника, встановленого вироком

суду, що набрав законної чинності, або постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Припинення трудового договору оформляється наказом (розпорядженням) власника. У наказі й трудовій книжці причина звільнення записується у відповідності до закону. У день звільнення власник або уповноважений ним орган зобов'язаний видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок.

Якщо працівник не працював, то всі належні йому від підприємства суми повинні бути виплачені не пізніше наступного дня після подання звільненим працівником вимоги про розрахунок.

У разі невиплати з вини власника або уповноваженого ним органу встановлених звільненому працівнику сум у вказаний термін за відсутності спору про їх розмір підприємство, установа, організація повинні виплатити працівнику його середній заробіток за весь час затримки по день фактичного розрахунку.

У разі затримання видачі трудової книжки з вини власника або уповноваженого ним органу працівнику виплачується середній заробіток за весь час вимушеного прогулу.

При проведенні процедури звільнення працівника за ініціативи роботодавця досить часто виникає потреба правильного тлумачення таких понять, як «трудова дисципліна» та «внутрішній трудовий розпорядок». Ці поняття стають у пригоді керівникові безпосередньо при організації виробничого процесу, управлінні персоналом.

5.5. Правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку

Організація виробничого процесу та ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від того, наскільки чітко та зрозуміло для працівників встановлено правила поведінки, розмежовано повноваження та зрозумілі стимули для праці.

Найманий працівник повинен організовувати свою роботу відповідно до встановлених в організації правил, тобто дотримуватися трудової дисципліни.

Під *трудовою дисципліною* розуміють виконання працівником правових норм, які регламентують трудовий розпорядок, встановлюють трудові обов'язки та визначають способи заохочення.

Порядок поведінки, взаємодії між працівниками на конкретному підприємстві, в установі, організації в процесі здійснення трудової діяльності називається *внутрішнім трудовим розпорядком*.

Усі нормативно-правові акти, що регулюють внутрішній трудовий розпорядок, поділяються на дві групи – норми загального значення (КЗпП України, Типові правила внутрішнього трудового розпорядку та ін.); норми спеціального призначення, які враховують специфіку окремих галузей господарства, а також особливості праці певних категорій працівників (галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti про дисципліну; положення про дисципліну окремих категорій працівників та ін.).

Серед кола актів, що забезпечують правове регулювання внутрішнього трудового розпорядку, особливе місце належить правилам внутрішнього трудового розпорядку.

Вони поділяються на три види: типові, галузеві й локальні.

Діючі Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців – це нормативний акт загальної дії, у якому сформульовані основні положення щодо трудового розпорядку в організації. Ці правила використовуються як базовий документ для розроблення галузевих правил внутрішнього розпорядку, які враховують специфічні умови окремої галузі та затверджуються відповідними міністерствами та відомствами за погодженням з профспілкою. Для кожної конкретної організації розробляються власні Правила внутрішнього трудового розпорядку з урахуванням вимог Типових та галузевих правил, які затверджуються трудовим колективом за поданням роботодавця і профспілкового комітету.

Встановлені в організації Правила дають можливість роботодавцю конкретизувати як обов'язки власні та адміністрації, так і працівників даної організації, встановлюють правила прийому на роботу до даної організації з урахуванням її специфіки, встановлюють режим робочого часу і часу відпочинку, види заохочень за успіхи в роботі, порядок їх застосування, порядок застосування дисциплінарних стягнень.

Як зазначалося вище, саме права й обов'язки сторін трудового договору становлять основу змісту трудового договору і закріплюються безпосередньо в ньому. Трудові обов'язки можна поділити на дві групи – основні та спеціальні.

До основних трудових обов'язків належать: працювати чесно, сумлінно, дотримуватися дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватися технологічної дисципліни, вимог охорони праці, техніки безпеки і виробничої санітарії. Основні обов'язки закріплені в ст. 139 КЗпП України.

Спеціальні обов'язки, в яких відображається специфіка виробництва конкретного підприємства або конкретної трудової функції, встановлюються нормативними актами (статутами про дисципліну, статутами підприємств, локальними актами про правовий статус окремих підрозділів, посадових осіб, наказами і розпорядженнями).

Крім того, можна виділити обов'язки щодо забезпечення конкретної трудової функції та обов'язки дотримуватися встановлених загальних правил поведінки, які забезпечують нормальний трудовий процес.

Слід зазначити, що виконання своїх обов'язків кожною зі сторін трудового договору є основою трудової дисципліни.

У цьому сенсі більш докладно зупинимось на обов'язках власника. Як визначає чинне законодавство, обов'язки власника, насамперед, складаються з обов'язку забезпечити особам, працю яких вони використовують на договірній основі, соціальні, економічні гарантії і права, передбачені законом. Зокрема, усі власники зобов'язані забезпечити розмір оплати праці найманих працівників всіх видів підприємств, не нижчий від мінімальної заробітної плати, встановленої державою; забезпечити дотримання гарантій, встановлених для жінок у зв'язку з материнством, для неповнолітніх працівників; сплачувати обов'язкові страхові внески за працюючих громадян до Фонду соціального страхування і Пенсійного фонду України та ін. Власник зобов'язується забезпечити працівнику умови праці, забезпечувати його сировиною, устаткуванням, робочим інструментом, забезпечувати охорону речей працівника під час його роботи. Важливим обов'язком власника є обов'язок своєчасно виплачувати працівнику заробітну плату, надавати оплачувану щорічну відпустку зі збереженням місця роботи, надавати інші, передбачені законодавством та колективним договором відпустки (навчальні, соціальні, в окремих випадках – без збереження заробітної плати).

Управління підприємством здійснюється відповідно до його статусу на основі поєднання прав власника з господарського викорис-

тання майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює свої права на управління підприємством безпосередньо або через уповноважений ним орган. На державному підприємстві уповноваженим власником органом виступає керівник підприємства. Для організації виконання господарських завдань і відповідної виробничої діяльності власник наймає адміністрацію підприємства.

Главою адміністрації є керівник підприємства, який безпосередньо наймається (призначається, обирається) власником. На підприємствах, що знаходяться в державній власності, прийом на роботу керівника підприємства здійснюється виключно шляхом укладення контракту. Керівник, у свою чергу, призначає на посади всіх підлеглих йому членів адміністрації (заступників керівника підприємства, керівників і фахівців підрозділів апарату управління і структурних підрозділів підприємства, майстрів і старших майстрів).

Правове становище адміністрації подвійне. З одного боку, кожний член адміністрації укладає трудовий договір з керівником як органом, уповноваженим власником. Це означає, що кожний представник адміністрації зобов'язаний дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку як звичайний працівник. З іншого боку, трудові обов'язки адміністрації складаються з організації праці на даному підприємстві. Адміністрація зобов'язана так організувати роботу на підприємстві, щоб створити умови для забезпечення трудової дисципліни, зростання продуктивності праці, якості продукції, зрештою, для безперебійної роботи підприємства. Для здійснення цих обов'язків власник наділяє адміністрацію владно-розпорядними повноваженнями. Адміністрація має право вимагати від працівників виконання їхніх трудових обов'язків, розпоряджень адміністрації, а також застосовувати до них заходи заохочення або дисциплінарного стягнення.

Конкретні трудові обов'язки окремих категорій працівників передбачаються спеціальними статутами, положеннями про дисципліну і посадовими інструкціями.

Важливе місце в забезпеченні трудової дисципліни відіграє мотивація персоналу. За видом винагороди заохочення можна поділити на матеріальні та нематеріальні (моральні).

До моральних належать такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків. Моральне заохочення працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та

трудовах колективів за досягнення високих результатів праці. Згідно ст. 143 КЗпП до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, які містяться в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

За особливі трудові заслуги працівники представляються до вищих органів для заохочення, нагородження орденами, медалями, Почесними грамотами, нагрудними значками і до присвоєння почесних звань і звань кращого працівника за даною професією. Згідно зі ст. 144 КЗпП заохочення застосовуються власником або уповноваженим ним органом спільно або за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації. Заохочення оголошуються наказом (розпорядженням) власника і заносяться в трудову книжку працівника.

Деякі специфічні види заохочень передбачають статuti і положення про дисципліну.

Однак, через порушення трудової дисципліни залежно від ступеня важкості правопорушення працівник несе юридичну відповідальність різних видів: адміністративну, кримінальну, дисциплінарну, матеріальну.

Загальна дисциплінарна відповідальність настає за КЗпП України (ст. 147–152). Підставою дисциплінарної відповідальності є дисциплінарний проступок. Суб'єктом дисциплінарного проступку завжди є особа, яка перебуває у трудових правовідносинах з власником або уповноваженим ним органом.

Деліктоздатність, тобто здатність особисто нести відповідальність за порушення трудових обов'язків, є складовою частиною право- і дієздатності особи. **Трудова право- і дієздатність** за загальним правилом настає з 16 років, в окремих випадках – з 15 років, а учнів – з 14 років (ст. 188 КЗпП). Усі неповнолітні мають рівні права і обов'язки в трудових відносинах з повнолітніми. До дисциплінарної відповідальності працівник може притягатися з моменту, коли він за віком досяг трудової право- і дієздатності й уклав трудовий договір з роботодавцем.

Спеціальна відповідальність передбачається тільки для конкретних визначених категорій працівників на підставі статутів та положень про дисципліну і спеціальних нормативних актів. Вона характеризується спеціальним суб'єктом дисциплінарного проступку, особливим характером дисциплінарного проступку, спеціальними видами дис-

циплінарних стягнень, особливим порядком накладення та оскарження дисциплінарного стягнення.

Спеціальним суб'єктом є працівник, який несе дисциплінарну відповідальність за спеціальними нормативно-правовими актами — статутами, положеннями, законами.

У разі скоєння працівником трудового правопорушення, а саме порушення трудової дисципліни, виникає необхідність фіксації самого факту правопорушення. Найбільш поширеним є порушення режиму праці. Чи є порушенням трудової дисципліни, якщо працівник відпрацював три години з 5 до 8-ї ранку, потім в день з 12 до 14-ї та ввечері з 17 до 20-ї? У такому разі для більш глибокого розуміння поняття «трудова дисципліна» необхідно розкрити поняття «робочий час».

5.6. Правове регулювання робочого часу та відпочинку

Конституція України (ст. 45) гарантує працівникам встановлену законом тривалість робочого часу, яка не може бути збільшена. При цьому тривалість робочого часу встановлюється як у централізованому порядку, так і на рівні локального регулювання.

Під *робочим часом* слід розуміти проміжок календарного часу, протягом якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку, графіку роботи та умов трудового договору повинен виконувати свої трудові обов'язки.

Чинне законодавство закріплює такі види робочого часу, як нормальний, скорочений та неповний.

Нормальна тривалість робочого часу відповідно до ст. 50 КЗпП не може перевищувати 40 годин на тиждень. Слід зазначити, що ця норма стосується всіх найманих працівників, незалежно від форми власності організації, в якій вони працюють.

Робочий тиждень — це тривалість робочого часу протягом календарного тижня. В Україні застосовують два види робочого тижня: п'ятиденний з двома вихідними та шестиденний з одним вихідним, про що приймається рішення власником спільно з профспілковим органом і за погодженням з місцевою владою. При цьому гранична норма 40 годин повинна дотримуватися незалежно від виду робочого тижня. Законодавство встановлює, що для шестиденного тижня тривалість робочого дня напередодні вихідного дня не може перевищувати

5 годин. Під робочим днем розуміють тривалість робочого часу в годинах і хвиликах протягом доби.

Поняття **скорочений робочий час** закріплене ст. 51 КЗпП і встановлюється для працівників, які працюють у шкідливих умовах, мають особливий характер праці, є неповнолітніми, а також напередодні святкових днів та в нічний час.

Для працівників, які мають шкідливі умови праці, скорочена тривалість робочого часу може бути встановлена від 24 до 36 годин на тиждень. Право на таку тривалість робочого тижня виникає в працівника, якщо він виконує роботи в шкідливих умовах не менше ніж половину робочого дня. Перелік виробництв, цехів, професій і посад закріплюється законодавчо.

Для працівників з особливим характером скорочений робочий тиждень становить 36 годин. До таких працівників належать, наприклад, педагогічні та медичні працівники. Така сама тривалість тижня встановлена для деяких категорій інвалідів та осіб, які працюють у зоні відчуження і зоні безумовного відселення.

Для особливої категорії працівників – неповнолітніх, як встановлено ст. 51 КЗпП тривалість робочого тижня залежить від віку особи: 16–18 років – 36 годин; 15–16 років – 24 години; 14–15 років – у період канікул – 24 години, протягом навчального року для осіб 14–16 років, які навчаються, – не більше 12 годин на тиждень, 16–18 років – не більше ніж 18 годин.

Скорочується тривалість робочого часу відповідно до ст. 53 КЗпП напередодні святкових днів на одну годину, крім категорії працівників, які зазначені в ст. 51 КЗпП.

Робота в нічний час скорочується на одну годину згідно зі ст. 54 КЗпП.

Слід зазначити, що встановлення скороченого робочого часу не впливає на розмір заробітної плати на відміну від неповного робочого часу.

Використання неповного робочого часу регулюється ст. 56 КЗпП, може бути встановлене як при вступі на роботу, так і в період роботи.

Розрізняють такі види неповного робочого часу:

- неповний робочий день (тривалість щоденної роботи зменшується на обумовлену кількість годин);
- неповний робочий тиждень (зменшується кількість робочих днів на тиждень з нормальною тривалістю роботи в день);
- поєднання неповного робочого дня і робочого тижня.

У такому разі оплата праці здійснюється пропорційно відпрацьованому часу, а при відрядній системі оплати — за фактично виконаний обсяг робіт.

Неповний робочий час може бути встановлений угодою між роботодавцем і працівником на визначений термін або без зазначення терміну.

Обов'язково на прохання працівника неповний робочий встановлюється відповідно до ст. 56 КЗпП для вагітних жінок, жінок, які мають дітей у віці до 14 років, дитину-інваліда, для догляду за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку.

В умовах економічної кризи роботодавець відповідно до ст. 32 КЗпП роботодавець має право на встановлення неповного робочого часу для працівників. Однак про зміну цих істотних умов трудового договору він повинен попередити працівників не пізніше ніж за два місяці та протягом двох місяців зберігати попередні умови праці. Якщо працівник не згоден працювати в режимі неповного робочого часу, трудовий договір з ним припиняється згідно з п. 6 ст. 36 КЗпП.

Менеджер повинен добре розуміти розподіляти норми робочого часу протягом конкретного календарного періоду, тобто встановлювати **режим робочого часу**.

Елементами такого режиму є: час початку та закінчення роботи, час і тривалість перерв, тривалість і правила чергування змін.

Час початку і закінчення щоденної роботи відповідно до ст. 57 КЗпП передбачається Правилами внутрішнього трудового розпорядку та графіками змінності. Слід зазначити, що чергування змін є рівномірним.

Найчастіше в організаціях застосовується робота в одну або дві зміни. Робота в три зміни використовується на підприємствах, умови виробництва яких потребують безперервної роботи (наприклад, ливарне виробництво або хімічна галузь, на яких зупинка технологічного процесу призводить до значних втрат, виходу з ладу технологічного обладнання).

Якщо обсяг робіт розподіляється протягом дня нерівномірно, встановлюється **режим роботи з роздробленим робочим часом**. Немає сенсу, наприклад, доярці, яка виконує свою трудову функцію в певний час, перебувати на робочому місці від ранкового до вечірнього доїння, практично не виконуючи ніякої роботи, але перебуваючи на робочому місці більш ніж 8 годин на добу. Значно ефективніше використати роздроблений день, коли вона, наприклад,

працює 4 години зранку і 4 години ввечері, або як наведено у прикладі (3–2–3).

На виробництві може бути використаний і *гнучкий графік роботи*, який може встановлюватися як для окремих працівників, так і для окремих підрозділів. Наприклад, працівник веде систематично перемовини з американськими партнерами, часові розбіжності дають можливість встановлення для нього гнучкого графіку роботи.

Режим ненормованого робочого дня встановлюється для окремих категорій працівників у разі неможливості нормування часу трудового процесу. При цьому міра праці таких працівників визначається не тільки відпрацьованим часом, а й колом обов'язків і обсягом навантаження. Такі працівники в разі потреби виконують роботу понад нормальну тривалість робочого часу.

Ненормований робочий день в організаціях незалежно від форми власності застосовується для керівників, фахівців і робітників, а саме для осіб:

- праця яких не піддається точному обліку в часі;
- робочий час яких за характером роботи поділяється на частини невизначеної тривалості;
- які розподіляють час роботи на власний розсуд.

У разі виробничої необхідності відповідно до чинного законодавства допускаються *надурочні роботи*, під якими розуміють роботи понад встановлену тривалість робочого дня. До обставин, які дозволяють надурочні роботи, законодавець відносить (ст. 62 КЗпП):

- проведення робіт, необхідних для оборони країни, відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;
- для усунення випадкових або несподіваних обставин, які порушують функціонування систем водо- та газопостачання, опалення, освітлення, каналізації, транспорту, зв'язку;
- за необхідності закінчити позпочату роботу, яка внаслідок непередбачених обставин чи випадкової затримки з технічних умов виробництва не могла бути завершена в нормальний час і якщо її припинення призводить до псування державного чи громадського майна, а також за необхідності ремонту виробничого обладнання, якщо його несправність призводить до зупинення робіт для значної кількості працівників;

- для недопущення або усунення простою рухомого складу чи скупчення вантажів у пунктах відправлення і призначення виконання вантажно-розвантажувальних робіт;
- у разі непояви на роботу працівника, який заступає на зміну, коли робота не допускає перерви.

Не дозволяється залучення до надурочних робіт окремих категорій працівників, а саме:

- вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років;
- неповнолітніх осіб;
- осіб, які навчаються в загальноосвітніх школах і професійно-технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять.

Для проведення надурочних робіт необхідна згода профспілкового комітету і видання наказу. При цьому оплата таких робіт здійснюється за підвищеною ставкою.

Для кожного працівника на рік надурочні роботи не повинні перевищувати 120 годин та не більше 4 годин протягом 2 днів поспіль.

Законодавець покладає на роботодавця обов'язок обліку відпрацьованого працівником часу. Під *обліком робочого часу* розуміють фіксацію відомостей про явку працівників на роботу і виконання ними встановленої тривалості часу в табелях встановленої форми.

При точному встановленому з однаковою щоденною тривалістю робочого часу його облік здійснюється поденно. На безперервно діючих підприємствах, структурних підрозділах чи на окремих видах робіт, де за умовами виробництва не може бути додержана встановлена для даної категорії працівників щоденна або щотижнева тривалість робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом ведення підсумованого обліку робочого часу. При цьому тривалість робочого часу за обліковий період не повинна перевищувати нормального часу за відповідний період. Обліковим періодом може бути місяць, квартал.

Працівникам, яким встановлено підсумований облік часу, щотижневі вихідні встановлюються в різні дні тижня згідно з графіком змінності.

Час вільний від виконання трудової функції розглядається як час відпочинку і кожний працівник має право використовувати його на власний розсуд.

Законодавством встановлені такі *види часу відпочинку*:

- перерви протягом робочого дня (зміни);

- щоденний відпочинок (міжзмінна перерва);
- вихідні дні (щотижневий відпочинок);
- святкові і неробочі дні;
- відпустки.

Відповідно до ст. 66 КЗпП перерва для відпочинку і харчування надається тривалістю не більше двох годин. Така перерва повинна надаватися, як правило, через чотири години після початку роботи. Час початку і закінчення перерви встановлюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. Працівники використовують час перерви на свій розсуд. На цей час вони можуть відлучатися з місця роботи. На тих роботах, де через умови виробництва перерву встановити не можна, працівникам повинна бути надана можливість приймання їжі протягом робочого часу. Перелік таких робіт, порядок і місце приймання їжі встановлюється власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації. Перерви для відпочинку і харчування не включаються в робочий час і не оплачуються.

У разі роботи на відкритому повітрі в холодну пору року за рішенням роботодавця встановлюються перерви для обігрівання. При цьому власник або уповноважений ним орган узгоджує з профспілковим комітетом кількість і тривалість таких перерв, а також обладнання місць обігрівання. Перерви для обігрівання зараховуються в робочий час.

Жінкам, які мають дітей віком до 1,5 року, крім загальної для всіх працівників перерви для відпочинку і харчування, надаються додаткові перерви для годування дитини. Ці перерви надаються не рідше ніж через три години після початку роботи тривалістю не менше 30 хвилин кожна. За наявності двох і більше немовлят тривалість такої перерви має бути не менше години. Строки і порядок надання перерв встановлюються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профспілковим комітетом підприємства, установи, організації і з урахуванням бажання матері. Перерви для годування дитини включаються в робочий час і оплачуються за середнім заробітком (ст. 183 КЗпП). Правом на перерву для годування дитини користуються жінки, які працюють неповний робочий час. За бажанням жінка, яка має дітей, і залежно від тривалості її робочого дня (зміни) допускається: приєднання перерви для годування дитини до перерви для відпочинку і харчування; перенесення однієї або вsuma-

рному вигляді двох перерв для годування дитини на кінець робочого дня, тобто більш раннє закінчення роботи порівняно з тривалістю робочого дня, встановленою трудовим договором.

Тривалість *щотижневого безперервного відпочинку* (вихідні дні) повинна бути не менш ніж 42 години (ст. 70 КЗпП). При 5-денному робочому тижні працівникам надається два вихідні дні на тиждень, як правило, підряд – у суботу і неділю. При режимі 6-денного робочого тижня працівникам надається один вихідний день. Загальним вихідним днем є неділя. Другий вихідний день при 5-денному робочому тижні, якщо він не визначений законодавством, визначається графіком роботи підприємства, погодженим з профспілковим комітетом і, як правило, має надаватися підряд із загальним вихідним днем. На підприємствах, в установах, організаціях, де робота не може бути припинена в загальний вихідний день у зв'язку з необхідністю обслуговування населення (магазини, підприємства побутового обслуговування, театри, музеї та ін.), вихідні дні встановлюються місцевими радами (ст. 68 КЗпП). Відповідно до ст. 69 КЗпП на підприємствах, зупинення роботи яких неможливе з виробничо-технічних умов або у зв'язку з необхідністю безперервного обслуговування населення, а також на вантажно-розвантажувальних роботах, пов'язаних з роботою транспорту, вихідні дні надаються в різні дні тижня почергово кожній групі працівників згідно з графіком змінності, що затверджується власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профспілковим комітетом.

На працівника, який перебуває у відрядженні, поширюється режим робочого часу того підприємства, до якого він відряджений. Замість днів відпочинку, не використаних за час відрядження, інші дні відпочинку після повернення з відрядження не надаються. Якщо працівник спеціально відряджений для роботи у вихідні або святкові й неробочі дні, компенсація за роботу в ці дні виплачується відповідно до чинного законодавства. У разі якщо працівник відбуває у відрядження у вихідний день, йому після повернення з відрядження в установленому порядку надається інший день відпочинку.

Відповідно до ст. 71 КЗпП робота у вихідні дні забороняється. залучення окремих працівників до роботи в ці дні допускається з дозволу профспілкового комітету в таких виняткових випадках:

- 1) для відвернення громадського або стихійного лиха, виробничої аварії і негайного усунення їх наслідків;

- 2) для відвернення нещасних випадків, загибелі або псування державного чи громадського майна;
- 3) для виконання невідкладних, наперед не передбачених робіт, від негайного виконання яких залежить у подальшому нормальна робота підприємства, установи, організації в цілому або їх окремих підрозділів;
- 4) для виконання невідкладних вантажно-розвантажувальних робіт з метою запобігання або усунення простою рухомого складу чи скупчення вантажів у пунктах відправлення і призначення.

У таких ситуаціях залучення до роботи у вихідний день здійснюється за письмовим наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу.

Робота у вихідний день компенсується за згодою працівника і власника наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі в подвійному розмірі (ст. 72 КЗпП). До робіт у вихідні дні забороняється залучати працівників, яким не виповнилося 18 років (ст. 192 КЗпП), вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років (ст. 176 КЗпП).

Правило про неприпустимість залучення до роботи в дні щотижневого відпочинку не застосовується до працівників безперервно діючих підприємств, а також тих підприємств, установ, які повинні обов'язково працювати саме в загальновстановлений день відпочинку (наприклад, музеї, театри і т. ін.) На таких підприємствах щотижневий відпочинок надається або відповідно до графіків змінності, або в один загальний день тижня, що не збігається із загальновстановленим (неділя) днем відпочинку.

Святкові і неробочі дні. Законодавством України про працю передбачені такі святкові дні, робота в які не проводиться:

- 1 січня – Новий рік, 7 січня – Різдво Христове;
- 8 березня – Міжнародний жіночий день;
- 1 і 2 травня – День міжнародної солідарності трудящих;
- 8, 9 травня – День Перемоги;
- 28 червня – День Конституції України;
- 24 серпня – День незалежності України (Законом України «Про внесення змін до КЗпП України» від 24 грудня 1999 р. з переліку святкових днів виключені 7 та 8 листопада – річниця Великої Жовтневої соціалістичної революції);
- 14 жовтня – День захисника України.

Робота також не провадиться і в дні релігійних свят; такі дні згідно зі ст. 73 КЗпП називаються «неробочими», чим наголошується їх недержавний характер. Проте держава, шануючи релігійні традиції переважної більшості населення, закріпила це положення у законі. 7 січня – Різдво Христове; один день (неділя) – Пасха (Великдень); один день (неділя) – Трійця.

За поданням релігійних громад інших (неправославних) конфесій, зареєстрованих в Україні, особам, які сповідують відповідні релігії, надається до трьох днів відпочинку протягом року для святкування їхніх великих свят з відпрацюванням за ці дні.

Згідно зі ст. 67 КЗпП у разі якщо святковий або неробочий день збігається з вихідним днем, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого.

Як правило, щорічно спеціально уповноважені органи дають роз'яснення щодо святкових та неробочих днів. Розглянемо ситуацію на прикладі 2016 року.

Цього року на підприємствах, в установах, організаціях робота не проводилася в **такі святкові дні і дні релігійних свят**:

- 1 січня – Новий рік (п'ятниця);
- 7 січня – Різдво Христове (четвер);
- 8 березня – Міжнародний жіночий день (вівторок);
- 1 травня – Пасха (неділя);
- 1 і 2 травня – День міжнародної солідарності трудящих (неділя, понеділок);
- 9 травня – День Перемоги (понеділок);
- 19 червня – Трійця (неділя);
- 28 червня – День Конституції України (вівторок);
- 24 серпня – День незалежності України (середа);
- 14 жовтня – День захисника України (п'ятниця).

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 1155-р «Про перенесення робочих днів у 2016 році», 8 січня також була вихідним днем, утворюючи чотириденні каникули з 7 по 10 січня. Так само утворюються по чотири вихідні дні для привітання жінок (з 5 по 8 березня) та святкування дня Конституції України (з 25 по 28 червня). Вихідні дні 8 січня, 7 березня та 27 червня відпрацьовувалися по суботах 16 січня, 12 березня та 2 липня відповідно.

А от на 1 травня 2016 року (неділя) припадало одразу два свята – День солідарності трудящих та Великдень. Відповідно до ст. 67 КЗпП,

якщо святковий або неробочий день збігається з суботою або неділею, вихідний день переноситься на наступний після святкового або неробочого. І хоча в травневу неділю одразу два свята, додатковий вихідний був лише один — 3 травня. Відповідне роз'яснення з цього приводу надало Мінсоцполітики у своєму листі від 20.07.2015 № 10846/0/14-15/13.

Слід зауважити, що графіки вихідних днів розраховані для працівників з 5-денним робочим тижнем. А розпорядження про перенесення робочих днів завжди має рекомендаційний характер. Згідно з КЗпП остаточне рішення про перенесення вихідних та робочих днів на підприємстві приймає власник або уповноважений ним орган (керівник) підприємства шляхом видання наказу чи іншого розпорядчого документа.

Досить часто у святкові та неробочі дні виникає потреба залучити до виконання певних видів робіт працівників. Законодавець чітко окреслює підстави та види робіт, коли дозволяється залучення працівників саме в такі дні.

У разі необхідності в зазначені вище дні допускаються роботи, припинення яких неможливе через виробничо-технічні умови (безперервно діючі підприємства, установи, організації), роботи, викликані необхідністю обслуговування населення, а також невідкладні ремонтні й вантажно-розвантажувальні роботи (ст. 73 КЗпП).

Робота у вихідні дні сплачується в підвищеному розмірі згідно зі ст. 107 КЗпП України.

Робота у святковий та неробочий день оплачується у подвійному розмірі:

- 1) відрядникам — за подвійними відрядними розцінками;
- 2) працівникам, праця яких оплачується за годинними або денними ставками, — у розмірі подвійної погодинної або денної ставки;
- 3) працівникам, які одержують місячний оклад, — у розмірі одинарної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота у святковий і неробочий день провадилася у межах місячної норми робочого часу, і в розмірі подвійної погодинної або денної ставки понад оклад, якщо робота провадилася понад місячну норму.

Оплата в зазначеному розмірі здійснюється за години, фактично відпрацьовані у святковий і неробочий день.

На бажання працівника, який працював у святковий і неробочий день, йому може бути наданий інший день відпочинку.

Відпустка — це час відпочинку, який обчислюється в календарних днях і надається працівникам зі збереженням місця роботи і заробітної плати.

Право на відпустки мають усі громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також працюють за трудовим договором у фізичної особи. Нарівні з громадянами України право на відпустки мають іноземні громадяни та особи без громадянства, які працюють в Україні (ст. 2 Закону України «Про відпустки» від 15 листопада 1996 р.). Право на відпустку мають працівники, які уклали безстрокові трудові договори, трудові договори на визначений строк, на час виконання певної роботи, сезонні, тимчасові працівники і сумісники, працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу. Не користуються правом на відпустку особи, які працюють за цивільно-правовими угодами; засуджені до виправних робіт без позбавлення волі; засуджені в період позбавлення волі.

Право на відпустку забезпечується гарантованим наданням відпустки визначеної тривалості зі збереженням на її період місця роботи (посади), заробітної плати (допомоги) у випадках, передбачених Законом України «Про відпустки», та заборороною заміни відпустки компенсацією, крім випадків, які передбачені ст. 24 цього закону. На жаль, не завжди на багатьох приватних підприємствах, які використовують працю найманих працівників, останні можуть скористатися правом на відпустку. Власники таких підприємств не надають її під загрозою звільнення, а в разі, якщо відпустка і надається, то всупереч ч. 3 ст. 2 Закону «Про відпустки» — відпустка без збереження заробітної плати.

Уперше в національному законодавстві у ст. 3 Закону «Про відпустки» передбачено право працівника в разі його звільнення (крім звільнення за порушення трудової дисципліни) на невикористану відпустку з наступним звільненням. Датою звільнення в цьому разі є останній день відпустки. Згідно з ч. 2 цієї статті в разі звільнення працівника у зв'язку з закінченням строку трудового договору невикористана відпустка може за його бажанням надаватися й у разі, якщо час відпустки повністю або частково перевищує строк трудового договору. У такому разі чинність трудового договору продовжується до закінчення відпустки. Згідно з п. 1 ч. 2 ст. 11 Закону «Про відпустки» час хвороби працівника в період відпустки, засвідчений у встановленому

порядку, продовжує її, а тому днем звільнення є останній день хвороби.

Види відпусток. Законом України «Про відпустки» передбачені такі види відпусток:

1) щорічні відпустки:

- основна відпустка (ст. 6 цього Закону);
- додаткова відпустка за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці (ст. 7 цього Закону);
- додаткова відпустка за особливий характер праці (ст. 8 цього Закону);
- інші додаткові відпустки, передбачені законодавством;

2) додаткові відпустки у зв'язку з навчанням (ст. 13, 14 і 15 цього Закону);

3) творча відпустка (ст. 16 цього Закону);

4) соціальні відпустки:

- відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами (ст. 17 цього Закону);
- відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею 3-річного віку (ст. 18 цього Закону);
- додаткова відпустка працівникам, які мають дітей (ст. 19 цього Закону);

5) відпуски без збереження заробітної плати (ст. 25, 26 цього Закону).

Законодавством, колективним договором, угодою та трудовим договором можуть установлюватися інші види відпусток.

Щорічна основна відпустка надається працівникам для відновлення працездатності тривалістю не менше ніж 24 календарних днів за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору. Святкові та неробочі дні (ст. 73 КЗпП) не враховуються при визначенні тривалості відпусток.

Окремим категоріям працівників, вказаним в ст. 6 Закону «Про відпустки», надається щорічна основна відпустка більшої тривалості.

Окремо слід підкреслити, що адміністрація юридичної особи приватної форми власності на свій розсуд має можливість надавати додаткові відпустки, що закріплюється додатковою угодою – колективним договором і фінансується за рахунок її прибутку. Однак, для організацій, які фінансуються за рахунок бюджету певного рівня, це неможливо.

5.7. Правове регулювання укладання та дії колективного договору

У процесі діяльності в будь-якій організації виникає необхідність узгодження інтересів, урегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин працівників і роботодавців. Для вирішення, насамперед, саме цих питань в організаціях укладається колективний договір, який є основою соціального захисту працюючих.

Колективний договір надає сторонам можливість: встановлення взаємних зобов'язань щодо нормування і оплати праці; встановлення певних гарантій, компенсацій, пільг; умов і охорони праці; режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку, забезпечення житло-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення працівників. На практиці колективний договір розглядається як інструмент забезпечення соціального захисту кожного окремого працівника.

Питання укладання колективного договору, його дії регламентується Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р., гл. II «Колективний договір» КЗпП.

Колективний договір становить собою локальний нормативно-правовий акт для регулювання трудових, соціально-економічних відносин між власником і найманими працівниками. Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності й господарювання, які використовують найману працю і володіють правами юридичної особи. У Законі не визначена мінімальна гранична кількість найманих працівників на підприємстві, за якої має бути укладений колективний договір.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди» **сторонами колективного договору** є власник або уповноважений ним орган, з одного боку, і один або кілька профспілкових або інших, уповноважених на представництво трудовим колективом, органів, а в разі відсутності таких органів – представники трудящих, обрані й уповноважені трудовим колективом, з іншого боку.

Трудові колективи на загальних зборах уповноважують профком або інший орган представляти свої інтереси в процесі підготовки колективного договору.

За наявності на підприємстві кількох профспілкових організацій вони повинні сформувати загальний представницький орган для ведення переговорів. Не допускається ведення переговорів й укладення

колективних договорів і угод від імені працівників організаціями або органами, які фінансуються власником, політичними партіями. Якщо інтереси трудового колективу представляє профспілковий орган, інтереси власника не можуть представляти особи, які є членами виборного органу цієї профспілки.

Змістом колективного договору є узгоджені сторонами умови (положення), покликані врегулювати соціально-трудові відносини в даній організації.

У колективному договорі встановлюються, зокрема, зобов'язання відповідно до ст. 7 Закону «Про колективні договори і угоди» відносно:

- змін в організації виробництва і праці (скорочення чисельності або штату працівників; переведення підприємства на багатозмінний режим роботи або на неповний робочий час);
- забезпечення продуктивної зайнятості (наприклад, створення нових робочих місць для інвалідів, розподіл однієї посади між двома працівниками з неповним робочим часом);
- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати, доплат, надбавок, преміальних й інших заохочувальних виплат;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг (наприклад, встановлення частково оплачуваних відпусток для жінок, які мають дітей, на більш тривалі терміни, ніж передбачено законодавством; встановлення заводських пенсій, допомог);
- участь трудового колективу в формуванні й розподілі прибутку (якщо це передбачене статутом підприємства);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку (наприклад, конкретизація відпусток за ненормований режим роботи);
- умов і охорони праці (впровадження сучасних засобів захисту здоров'я працівників; встановлення підвищеної компенсації потерпілому при отриманні травми на виробництві);
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення працівників (надання коштів на житлове будівництво, оплата медичної страховки для працівників підприємства);
- гарантій діяльності виборних членів профспілкової або іншої представницької організації працівників (наприклад, членів ради трудового колективу, ради підприємства);

- умов регулювання фондів оплати праці, встановлення міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії та пільги.

При створенні колективного договору керуються чинним законодавством, і зокрема нормами, які містяться в Генеральній угоді. Така угода є правовим актом, який укладається між соціальними партнерами на рівні держави, галузі, регіону і в якому містяться зобов'язання сторін щодо встановлення умов праці, зайнятості та соціальні гарантії для працівників.

Сторони угод визначено ст. 3 Закону України «Про колективні договори і угоди». *Сторонами Генеральної угоди* є: професійні спілки, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення Генеральної угоди; власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення Генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави.

Згідно зі ст. 8 Закону України «Про колективні договори і угоди» угодою на державному рівні регулюються основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема щодо: гарантій праці й забезпечення продуктивної зайнятості; мінімальних соціальних гарантій оплати праці й доходів всіх груп і верств населення, які забезпечували б достатній рівень життя; розміру прожиткового мінімуму, мінімальних нормативів; соціального страхування; трудових відносин, режиму роботи і відпочинку; умов охорони праці й навколишнього природного середовища; задоволення духовних потреб населення; умов зростання фондів оплати праці та встановлення міжгалузевих співвідношень в оплаті праці.

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори, які можуть розпочатися за пропозицією будь-якої з двох сторін не раніше ніж за 3 місяці до закінчення терміну дії колективного договору. Інша сторона протягом 7 днів зобов'язана почати переговори. Процедура ведення колективних переговорів, механізм вирішення розбіжностей, що виникають у ході переговорів, регламентуються ст. 10, 11 Закону «Про колективні договори і угоди».

Сторони колективних переговорів зобов'язані надавати робочій комісії, яка створюється сторонами для підготовки проекту колективного договору, всю інформацію, необхідну для визначення змісту

колективного договору. Учасники переговорів підписують зобов'язання про нерозголошення даних, що становлять державну або комерційну таємницю.

Закон передбачає *примирні процедури* для урегулювання розбіжностей: складання протоколу розбіжностей, створення примирної комісії, право звернення до посередника за вибором сторін. У разі недосягнення згоди і після таких заходів допускається організація і проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України. Для підтримки своїх вимог профспілки можуть провести у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Проект колективного договору обговорюється в трудовому колективі й виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. Якщо збори (конференція) трудового колективу відхиляють проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект загалом виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше ніж через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлене зборами (конференцією) трудового колективу. Стосовно скликання конференції трудового колективу, то менеджеру необхідно бути обізнаним з процедурою формування складу конференції та чітко виконувати вимоги щодо встановлення квот для структурних підрозділів та обрання членів конференції трудового колективу. Слід зазначити, що конференція скликається в разі, якщо немає можливості провести загальні збори трудового колективу.

Угода (Генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше ніж через 10 днів після завершення колективних переговорів.

Колективний договір, угода набувають чинності з дня підписання їх представниками сторін або з дня, вказаного в колективному договорі, угоді. Після закінчення терміну дії колективний договір продовжує діяти доти, доки сторони не укладуть новий або не переглянуть діючий, якщо інше не передбачене договором. У ст. 9 Закону не вказується термін, на який укладається колективний договір. Цей термін визначається угодою сторін. На практиці колективні договори укладаються терміном на 1-3 роки.

Галузеві й регіональні угоди підлягають повідомній реєстрації Міністерством праці та соціальної політики України, а колективні договори реєструються місцевими органами виконавчої влади відповідно до ст. 9 Закону «Про колективні договори і угоди» та Положення про порядок повідомної реєстрації галузевих і регіональних угод, колективних договорів, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 квітня 1994 р. № 225.

Внесення змін і доповнень до колективного договору, угоди протягом строку їх дії можливе тільки за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором, угодою.

Контроль за виконанням колективного договору, угоди здійснюється сторонами, які їх уклали, або уповноваженими ними представниками. Сторони, які підписали колективний договір, угоду, щорічно звітують про їх виконання.

На осіб, які представляють сторони колективного договору й ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення договору, угоди або навмисно порушили строк переговорів, або не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами строки, накладається штраф у розмірі до 10 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. Ці самі особи, винні в порушенні, невиконанні зобов'язань за колективним договором, угодою, несуть адміністративну відповідальність у вигляді штрафу в розмірі до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. Ці самі особи, винні в ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів і здійснення контролю за виконанням колективного договору, угоди, несуть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі до 5 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

На вимогу профспілки або іншого уповноваженого трудовим колективом органу власник зобов'язаний вжити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються або не виконуються зобов'язання щодо колективного договору, угоди.

Список літератури

1. Господарське право : практикум / за заг. ред. В. С. Щербини. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 320 с.

2. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Кодекс законів про працю (редакція станом на 07.01.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08.
4. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – ст. 141. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Вид. 2-ге, випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Менеджмент для бакалаврів : у 2 т. : підручник / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
7. Про акціонерні товариства : Закон України [від 17.09.08 р. № 514-VI] (редакція станом на 01.01.2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
8. Про відпустки (редакція станом на 11.06.2016) [Електронний ресурс] : Закон України від 15.11.1996 № 504/96–ВР. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Про господарські товариства : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII, редакція від 05.11.2008 на підставі 639-17 [Електронний ресурс] // Законопроекти / Упр. комп'ютериз. систем апарату Верховної Ради України. – 2003. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12>.
10. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
11. Про оплату праці (редакція станом на 01.01.2017) [Електронний ресурс] : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95–ВР. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
12. Трудове право України : підручник / Н. Б. Болотіна. – 5-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 860 с.
13. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
14. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.

Формування ефективної команди

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних положень і практичних методів формування колективу, управління командою з метою забезпечення їх ефективного функціонування. У результаті вивчення дисципліни студент повинен: розуміти ключові ознаки та різновиди команд, уміти ідентифікувати людей за належністю до певного психологічного типу, знати типологію ролей у команді, критерії формування команди, уміти застосовувати способи та методи управління командою залежно від стадії її життєвого циклу, уміти формувати спільні цілі та організовувати їх колективне досягнення, оцінювати ефективність роботи в команді
- **Предмет:** загальні поняття командного менеджменту, цілі та види команд, психологічні типи людей та розподіл ролей у команді, основні форми й методи управління командою, життєвий цикл команди, особливості динаміки командної роботи, технології розвитку довіри, згуртованості в колективі, методи вирішення конфліктів у команді, критерії оцінки ефективності роботи команди

6.1. Командний підхід у менеджменті

6.1.1. Виникнення колективних форм роботи в менеджменті

Донедавна для багатьох організацій ідея командної роботи не була важливим елементом успіху. Сьогодні, в епоху світової конкуренції і появи новітніх технологій, саме командна робота відіграє провідну роль у досягненні значних організаційних результатів, сприяє підтримці конкурентних переваг компанії, є інструментом підвищення організаційної ефективності, методом, що дозволяє більш повно використовувати здібності працівників та досвід організації. Разом з тим формування команд — дороге задоволення. Рішення про доцільність інвестицій у формування команд визначається стратегією організації і припустимим рівнем їх поширення.

Прикладом впровадження командних підходів у практику управління людськими ресурсами в історії менеджменту є «японські гуртки якості». Спочатку вони створювалися для забезпечення контролю якості роботи в цехах. У сучасних умовах господарювання «японські гуртки якості» розглядаються як вид колективної діяльності і важливий засіб виховання відданості фірмі та підвищення відповідальності. Японські компанії передають повноваження з прийняття рішень на низовий (цеховий) рівень цим самоврядним групам і через них намагаються підвищити ефективність управління.

«Гуртки якості» — це форма групової роботи на підприємствах, що містить прихований управлінський зміст. По-перше, контроль якості продукції не є самоціллю «гуртків», вони орієнтовані на якість не стільки продукції, скільки всієї роботи в цілому. На засіданнях «гуртків» (від одного до чотирьох разів на місяць) порушуються питання підвищення продуктивності, мінімізації втрат, раціоналізації, планування виконання робіт, техніки безпеки, задоволеності працею і т. п. Це потребує чіткої організації проведення засідань, ретельної підготовки до них. По-друге, «добровільною» участь працівників у них є лише за формою. Робота ведеться по затвердженому плану на рік, здебільшого у неробочий час і без оплати понаднормових. Також результати активності працівників у «гуртках» ретельно враховуються при плануванні їх кар'єри, здійсненні ротаций. Тим самим компанії створюють механізм, який змушує працівників брати активну участь у роботі «гуртків якості». По-третє, на їх базі не тільки здійснюється підготовка пропозицій, а й проводиться фактично без від-

риву від виробництва групове навчання працівників (зокрема, передового досвіду, методів обробки інформації, статистичного аналізу і т. п.).

Японські керівники розглядають групові форми організації праці як засіб стимулювання раціоналізаторства і винахідництва, пошуку додаткових резервів економії та підвищення якості. Насичення сфери виробництва висококваліфікованими науково-технічними кадрами, охоплення груповими формами роботи інженерів, фахівців, а нерідко і керівників – все це створює основу для активізації спільної інноваційної діяльності персоналу. Групова робота отримує організаційне оформлення на різних рівнях управління.

Запровадження командних форм роботи в промислових компаніях передбачає значну самостійність членів групи у вирішенні господарських питань на виробництві. На підприємствах створюються автономні й напівавтономні робочі групи. Вони наділяються повноваженнями щодо самостійного вирішення різних питань: організації виробничого процесу, розподілу робіт та послідовності виконання завдань, обслуговування обладнання, закріпленого за групою, вибору керівника, бригадира тощо. Встановлюються і конкретні форми відповідальності за кінцевий результат, за забезпечення певної частини технологічного процесу.

Протягом 1924–1932 рр. в США були проведені Хоторнські експерименти з метою дослідження значення емоційних міжособистісних стосунків, «групового духу» для підвищення ефективності діяльності членів групи.

Хоторнський експеримент складався з трьох основних фаз. Перша розпочиналась експериментами з освітлення в спеціальній «дослідній кімнаті». На цій фазі передбачалося виявити залежність між змінами в інтенсивності освітлення і продуктивністю праці. У результаті зі збільшенням освітлення продуктивність у робітників підвищилася не тільки в «дослідній кімнаті», а й у контрольній групі, де освітлення залишалось незмінним. Коли ж освітленість почали знижувати, то продуктивність зростала далі як в експериментальній, так і в контрольній групах. На цій стадії було зроблено два основні висновки: немає прямого зв'язку між однією зміною в умовах праці і продуктивністю; слід шукати більш важливі чинники, що визначають трудову поведінку. З цією метою експерименти було поглиблено, до змінних було додано температуру приміщення, вологість, різні комбінації робочих годин і пауз відпочинку і т. ін. Як наслідок,

продуктивність стійко зростала протягом перших двох з половиною років без будь-якого зв'язку зі змінами, які вводилися в експеримент і, збільшившись більш ніж на 30%, надалі стабілізувалася. Як засвідчили самі робітники, їхній фізичний стан, здоров'я теж поліпшилося, що підтвердилось також скороченням порушень (запізньень, прогулів і т. ін.). Ці явища тоді пояснювалися зниженням втомленості, монотонності, збільшенням матеріальних стимулів, зміною методів керівництва.

Проте головним з тих факторів, що були виявлені, був так званий «груповий дух», що сформувався в робітників «дослідної кімнати» завдяки системі пауз відпочинку. Посилення «групового духу» виявлялося в допомозі товаришам, які захворіли, у підтримці тісних контактів у позаробочий час і т. ін. У результаті стало зрозуміло, що:

- 1) умови праці впливають на трудову поведінку не безпосередньо, а опосередковуються через їх відчуття, сприйняття, настанови і т. ін.;
- 2) що міжособистісне спілкування в умовах виробництва здійснює сприятливий вплив на ефективність праці.

Наступна фаза експерименту стосувалася тільки суб'єктивної сфери ставлення заводських робітників до своєї роботи, умов праці, керівництва і т. ін. З цією метою було опитано 21 тис. осіб. На основі отриманих даних було зроблено висновок про те, що лише у виняткових ситуаціях незадоволеність робітників була об'єктивно детермінованою.

Під час експерименту було несподівано додатково виявлено таку змінну як факт участі в самому заході. Цей факт зумовив підвищення продуктивності праці навіть у тому разі, якщо було відсутнє об'єктивне покращення її умов. Дослідники пояснили це як виявлення особливого почуття соціабельності – потреби відчувати себе «причетним» до якоїсь групи. Потім було розроблено цілу програму заходів із психологічної адаптації персоналу до умов праці.

На третій фазі Хоторнського експерименту дослідники звернулися до методу «дослідної кімнати», але поставивши інше завдання, а саме: вийти поза межі індивідуально-психологічного підходу і розглянути поведінку індивіда з погляду його стосунків, контактів, взаємодії з іншими членами колективу.

Результати дослідження показали, що виробнича група має складну соціальну організацію зі своїми нормами поведінки, взаємними оцінками, різноманітними зв'язками, що існують, крім тих, які встановлювались організацією формально.

Кожен з членів робітничої групи мав той чи інший статус відповідно до рівня визнання, престижу, якими наділяло його дане мікросередовище. Серед контингенту робітників в «дослідній кімнаті» було виділено невеликі групи (їх було названо неформальними) на основі соціально-психологічної спільності їх членів. На думку дослідників, ці групи здійснювали вирішальний вплив на трудову мотивацію робітників. Отже, основний результат Хоторнських експериментів полягає в:

- перегляді ролі людського фактора у виробництві, відході від концепції робітника як «економічної людини», виведенні на перший план психологічних і соціально-психологічних аспектів трудової поведінки;
- відкритті явища неформальної організації, яке розкрило багато сторін складного соціального життя виробничого колективу.

6.1.2. Тенденції, що обумовлюють застосування командних методів управління

Необхідність командної роботи обумовлена впровадженням передових методів менеджменту і спрощенням управлінської ієрархії компанії, реінжинірингом бізнес-процесів, зменшенням чисельності персоналу компанії і використанням гнучкої практики роботи. Багато з цих методів передбачають скорочення кількості зайнятих робітників, тому виникає необхідність сконцентрувати зусилля персоналу на конкретних напрямках роботи замість їх «розпилення» по всіх підрозділах. Крім того, більшість із зазначених методів передбачає міжфункціональну роботу, яку можуть забезпечити тільки мультидисциплінарні команди (шляхом об'єднання навичок, ідей та досвіду).

У результаті вивчення 1811 великих компаній у Сполучених Штатах Америки з'ясувалося, що в 68% з них для виконання тих чи інших робіт використовують формальні команди. Більшість малих організацій також застосовують командний метод роботи для виконання організаційних завдань і вирішення різних проблем.

Команда є найбільш ефективною формою організації людських ресурсів. Дослідження роботи в команді, проведене Американським товариством професійної підготовки й розвитку, виявило такі залежності:

- 1) продуктивність праці в компаніях, що використовують роботу командами, збільшилася в 77% випадків;

- 2) поліпшення якості продукції, що випускається такими компаніями, відзначене в 72% випадків;
- 3) непродуктивні витрати знизилися в 55% компаній;
- 4) задоволеність роботою підвищилася в 65% випадків;
- 5) задоволеність замовників підвищилася в 57% випадків.

Командний менеджмент як підхід в управлінні з'явився на межі 1980–1990-х років. Це, насамперед, було реакцією на зростання конкуренції та необхідність підвищення ефективності діяльності компаній. Зростання масштабів ведення бізнесу також сприяло освоєнню нових форм управління. Командний менеджмент (team management) відображав нагальну потребу компаній в створенні оптимальної форми організації для вирішення бізнес-завдань в нових, швидко змінюваних умовах. Щорічно Fortune складає список найбільш привабливих з погляду працевлаштування компаній США та світу. Більшість компаній у цьому рейтингу включають в бізнес-стратегію «орієнтацію на співробітництво» і «заохочення командної роботи на найвищому рівні управління». Командний менеджмент – це напрямок теорії і практики управління організацією, що спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів (Інститут Тренінгу, 2006).

Теорія і практика командного менеджменту передбачає участь працівників у самоорганізації і самоврядуванні спільної діяльності, взаємний контроль, взаємодопомогу і взаємозамінність, зрозумілість і ясність загальних цінностей та цілей, колективну відповідальність, яка підвищує індивідуальну відповідальність за результати праці, всебічний розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів.

Необхідність команд Е. Гроув, CEO компанії «Intel», обґрунтував так: «Ви повинні планувати так, як це робить пожежне відділення: там не можуть передбачити, де буде наступна пожежа, тому вони формують енергійну й ефективну команду, яка зможе реагувати як у звичайних, так і в непередбачених ситуаціях».

Е. Полушина, комерційний директор компанії «Вендорус», бачить у командному стилі роботи основу успіху компанії: «Я впевнена, що головна перевага сучасної компанії – це сильна команда. Створювати гарний продукт, правильно організувати систему дистрибуції і програму просування можуть лише творчі, освічені, цікаві, активні та просто дуже гарні люди.

Під командними ефектами в бізнесі розуміють конкурентні переваги, що створюються шляхом системного формування і розвитку команд в організації на всіх рівнях структури і міжфункціональної взаємодії (Інститут Тренінгу, 2005).

Наслідки стійких командних ефектів в організації:

1. Узгодженість у діях співробітників всіх рівнів структури в ситуаціях: суперечності інтересів, невизначеності мети, невизначеності способу дії.
2. Висока керованість, заснована на індивідуальній і колективній відповідальності.
3. Висока швидкість впровадження.
4. Лояльність і прихильність менеджменту: зниження плинності кадрів; розвиток компетенцій складу завдяки наставництву та добровільному взаємонавчанню; зниження витрат на адаптацію персоналу; зниження суб'єктивної значущості постійної частини компенсаційного пакету.
5. Підвищення ймовірності прийняття більш опрацьованих і якісних рішень.
6. Надійність (особливо у форс-мажорних ситуаціях) при загальному зниженні витрат на контрольні функції: підвищення результативності; зниження залежності від окремих співробітників (у тому числі керівників всіх рівнів); підвищення самоорганізації, самоконтролю; груповий контроль (лінія контролю всередині групи жорсткіша, ніж контроль зовнішнього середовища).
7. Підвищення цінності бренду завдяки узгодженості уявлення про компанію, сформованого контактним персоналом у зовнішньому середовищі (без додаткових фінансових вкладень на рекламу і PR).
8. Ініціатива у створенні нових стандартів, шляхів оптимізації, що надходить від членів команди.

Що роблять сучасні організації для створення і розвитку команд в організаціях? По-перше, ці кроки пов'язані зі структурними змінами всередині організації. Це реакція на підвищення невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. По-друге, це кроки, пов'язані зі зміною стилю керівництва та лідерства в компанії, новими формами корпоративного управління. По-третє, це зміцнення корпоративної філософії, елементом якої стає робота в команді, а також залучення до вироблення корпоративних стандартів самих співробітників. По-четверте, це використання нестандартних форм комунікацій,

що виходять поза межі звичних уявлень про діяльності. По-п'яте, це розроблення високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку і стабілізації персоналу, заснованих на колективній відповідальності.

Отже, розвиток командного менеджменту, що дозволяє використовувати командні ефекти для підвищення конкурентоспроможності бізнесу, це об'єктивна реальність.

Зростання популярності команд у сучасних організаціях зумовлено такими причинами, як:

1. *Формування корпоративного духу.* Члени команди очікують багато чого один від одного та висувають великі вимоги, що сприяє формуванню атмосфери співробітництва і підвищенню морального духу працівників. Командні норми сприяють значному підвищенню ефективності роботи і ступеня задоволеності людей своєю роботою.

2. *Створення умов для управлінського персоналу мислити стратегічно.* Використання команд, особливо самокерованих, звільняє менеджерів для виконання завдань, пов'язаних зі стратегічним плануванням. Якщо роботу виконують окремі люди, менеджери часто витрачають дуже багато часу на контроль за працівниками та вирішення поточних питань. Таким чином, вони занадто зайняті іншими справами для того, щоб приділяти належну увагу проблемам стратегічного характеру. Завдяки робочим командам менеджери можуть спрямувати свою енергію, знання та досвід на вирішення більш масштабних завдань, наприклад складання довгострокових планів роботи своїх підрозділів.

3. *Підвищення гнучкості.* Передача повноважень щодо прийняття рішень на нижчий рівень, тобто робочим командам, дозволяє значною мірою підвищити гнучкість організації. Члени команд у багатьох випадках глибше інформовані про суть проблеми, більш «близькі» до проблеми, ніж менеджери. Якщо ж для ухвалення рішення необхідно враховувати думки різних фахівців, найбільш гнучким і дійсно універсальним інструментом стають команди з перехресними функціями. До того ж вони, як правило, працюють дуже швидко, оскільки всі люди, які володіють інформацією, зосереджені в одному місці, і до них можна звернутися в будь-який момент.

4. *Переваги різноманітної робочої сили.* Групи, які складаються з людей різної кваліфікації, з різним професійним рівнем і життєвим досвідом часто бачать те, що не спроможні помітити однорідні групи. Тому використання команд, які складаються з фахівців з найріз-

номанітнішими характеристиками, часто зумовлює генерування новаторських ідей і більш вдалих рішень в разі, якщо рішення приймаються одноосібно.

5. *Підвищення продуктивності праці.* У сукупності всі зазначені вище фактори більше сприяють підвищенню продуктивності праці команди порівняно з діяльністю окремих людей. Так, у результаті досліджень, проведених в різних організаціях (Burlington Northern, Knight-Ridder, Hewlett-Packard і Girl Scouts), було виявлено, що саме завдяки командам їм вдається уникати значних втрат, скорочувати витрати на утримання бюрократичного апарату, стимулювати генерування принципово нових ідей і раціоналізаторських пропозицій і збільшувати випуск продукції на одиницю часу. Ці дослідження підтвердили величезну перевагу використання команд порівняно з застосуванням традиційних принципів організаційної структури, орієнтованої на окремих членів організації.

6.1.3. Сутність командної роботи

Командний менеджмент, тобто менеджмент, що здійснюється за допомогою функціонування управлінських команд як одна з форм колективного управління, заснований на процесі делегування повноважень. Майже всі організації наділяють менеджерів різних рівнів відповідальністю за більш широке коло завдань, ніж той, з яким вони могли б впоратися особисто. Для того щоб вони могли нести цю відповідальність, створюються ті або інші форми колективного управління, засновані на перерозподілі відповідальності.

Командою називають невелику кількість людей (частіше за все 5–7, рідше до 15–20), які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички; приймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі; мають взаємоприналежність з партнерами до даної групи.

Управлінська команда складається з групи фахівців, які належать до різних сфер організаційної діяльності і працюють спільно над вирішенням тих чи інших проблем.

Суть команди полягає в загальному для всіх її членів зобов'язанні. Такого роду зобов'язання вимагає наявності якогось призначення, в яке вірять всі члени команди, тобто місії.

Місія команди має містити елемент, пов'язаний з виграванням, першістю, просуванням вперед. Існує відмінність цілей команди від її призначення (місії): цілі команди дозволяють стежити за своїм просуванням до успіху, а місія як більш глобальне за своєю суттю надає всім конкретним цілям сенс і енергію.

Цілі визначають, до чого прагне команда, вони спрямовані на результат, а не на діяльність. Цілей має бути небагато, і всі члени команди повинні поділяти і підтримувати їх у той чи інший спосіб сприяти їх досягненню. Якщо цілей буде занадто багато, увага співробітників розсіється, а працездатність і продуктивність знизяться. Цілі також повинні бути реальними і вкладатися в реальні терміни, наприклад, у період від шести місяців до одного року.

Жодна з груп не стає командою доти, доки вона не визнає себе підзвітною як команда. Командна підзвітність — це певні обіцянки, які лежать в основі двох аспектів ефективної команди: зобов'язання і довіри. Взаємна звітність не може виникнути з примусу, але коли команда поділяє загальне призначення, цілі та підхід, взаємна звітність виникає як природна складова.

Для команди важлива наявність у співробітників комбінації взаємодоповнювальних навичок, які складають три категорії: технічна або функціональна експертиза; навички щодо вирішення проблем та прийняття рішень; міжособистісні навички (прийняття ризику, корисна критика, активне слухання і т.ін.).

Командні відносини традиційно включають в себе такі поняття, як відчуття лідерства, дух партнерства і товариства, можуть виявлятися виключно в діловій сфері, не поширюючись на особисте життя членів команди.

6.1.4. Особливості управління командою

Завдання управління командою можна розглянути з погляду чотирьох основних функцій менеджменту: планування, організації, керівництва і контролю.

1. *Планування.* Важлива частина процесу планування — це визначення мети. Ефективні команди мають прозорі й зрозумілі всіма членами команди цілі. Досить просто перевірити, чи розуміють члени команди свої цілі: попросити їх у письмовому вигляді сформулювати командні цілі, а потім зібрати відповіді й проаналізувати точність

та узгодженість формулювань. І, якщо з'ясується, що цілі команди зрозумілі неправильно, можна призначити збори команди і просвітити їх.

2. *Організація*. Організаційні завдання, пов'язані з управлінням командою, включають з'ясування питань влади і структури. Одне з ключових питань будь-якої команди – «Наскільки великі наші повноваження?» Якщо команда самокерована, то вона вже має повноваження приймати певні рішення і виконувати певні види робіт. Однак навіть якщо команда не самокерована, дуже часто виникає питання про те, що вона може і чого не може. Якщо для організаційної культури характерна підтримка участі працівників у прийнятті рішень та їх незалежності, то члени команди в такій організації матимуть повноваження щодо того, яку роботу і як її виконувати. Причому дуже важливо розглянути питання повноважень якомога раніше, щоб команда знала свої можливості і обмеження. Структурні питання також повинні вирішуватися всередині самої команди, зокрема: «Лідер команди призначається чи його буде вибирати команда?», «Які завдання потрібно вирішити, щоб досягти поставлених перед командою цілей? Які найефективніші і продуктивніші способи виконання роботи?», «Кого призначать виконувати різні завдання і як будуть проводитися ці призначення?».

3. *Керівництво та лідерство*. До найбільш важливих питань керівництва, які доведеться вирішувати будь-якій команді, належать такі: яка роль відводиться керівнику, як будуть вирішуватися конфлікти; які форми спілкування будуть використовуватися. Керівник команди грає величезну роль, спрямовуючи її зусилля, але керівники команд дедалі частіше стають не «відповідальними працівниками», а модераторами і інструкторами. Для керівництва командою зазвичай потрібні певні спеціальні знання, необхідні для розуміння робочих обов'язків команди, а також висока комунікабельність, що дозволяє полегшити участь в команді окремим людям, створити мотивацію для високої продуктивності, вирішувати конфлікти і досягати консенсусу щодо ключових питань.

4. *Контроль*. Питання контролю при управлінні командами включають оцінку роботи команди і визначення типів систем винагороди. Оскільки в організаціях все частіше використовуються командні форми роботи, то традиційні системи оцінки продуктивності і винагороди працівників повинні змінитися. Критерії оцінки роботи співробітників необхідно змінити так, щоб вони включали такий

параметр, як уміння працювати в команді. Варто оцінювати не тільки індивідуальну роботу, а й показники роботи людини в колективі. Також команда сама повинна вирішувати, які типи винагород та визнання найбільш важливі. Прикладом застосування заохочувальних систем винагород є система участі в прибутках, що передбачає участь членів у прибутку, отриманого в результаті зусиль всієї команди. При такому підході винагорода безпосередньо пов'язана з продуктивністю. Якщо команда досягає успіху, то її членів винагороджують. В організаціях, побудованих на основі команд, також використовують різні типи винагород, наприклад, разові премії, системи стимулювання команд, програми визнання внеску працівників, а також неформальне визнання всередині команди.

При управлінні командою важливими є такі типові навички керівника команди:

- уміння ставити потрібні питання, щоб змусити людей висловлювати свої думки та ідеї і стимулювати обговорення;
- здатність уважно дослухатися до ідей і пропозицій інших;
- уміння керувати груповим обговоренням, щоб заохотити до участі в ньому скромних і боязких членів команди;
- уміння створити неофіційну обстановку, вільну від залякування і погроз, щоб члени команди не соромилися відкрито висловлювати свої думки;
- уміння використовувати метод згоди (консенсусу) при пошуку рішень з ключових проблем команди;
- уміння залучати членів команд до участі в постановці цілей;
- здатність встановити правила та норми проведення зборів, які дозволяють мінімізувати втрату часу на групових зборах;
- уміння спонукати людей поважати один одного, щоб кожен член команди знав, що його внесок цінується;
- здатність виявляти випадки неправильної або некоректної поведінки і вживати заходів негайно;
- здатність визнавати досягнення команди;
- уміння використовувати визнання, похвали, посадові призначення та інші методи, щоб створити мотивацію у членів команди.

6.2. Особливості команди

6.1. Ознаки команд

Ключовими характерними ознаками команди є такі:

- люди об'єднуються для виконання роботи;
- наявність спільної мети;
- наявність взаємної та колективної відповідальності;
- члени команди взаємозалежні в межах загальної мети;
- обмеженість і стійкість у часі;
- члени команди мають повноваження управляти своєю роботою і внутрішніми процесами;
- функціонує в контексті більш загальної системи.

Окремо слід зазначити такий неодмінний атрибут команди, як синергетичність взаємодії її членів, унаслідок якої, діючи спільно, члени команди можуть досягати більших результатів, ніж при дії по-одиноці.

Принципи організації командної форми робіт:

- колективне виконання роботи;
- колективна відповідальність;
- єдина форма стимулювання;
- адекватне стимулювання за результат;
- автономне самоврядування;
- підвищена виконавська дисципліна;
- добровільність входження в команду.

6.2.2. Різновиди команд

Команди можна класифікувати за такими основними характеристиками:

- 1) *мета* – залежно від цілей команди можуть займатися розробленням продукту, вирішенням проблем, брати участь в реорганізації або виконувати будь-які інші види робіт, пов'язані з діяльністю організації, на базі якої вони створені;
- 2) *термін дії* – постійні або тимчасові. Команди функціональних відділів та інші, які є частиною формальної структури організації, – це є постійні команди. Тимчасовими будуть команди, які створюються для вирішення конкретних завдань: команди для роботи

над окремими проектами, команди для вирішення проблем і будь-які інші типи короткострокових команд, створених для розвитку, аналізу або вивчення питань, пов'язаних з роботою або з певним напрямом бізнесу;

- 3) *членство* — функціональні команди та команди з перехресними функціями. Команда, створена на базі одного відділу, є функціональною, оскільки в ній зібрані фахівці в одній конкретній галузі. У командах з перехресними функціями працюють фахівці з різних функціональних сфер різних організаційних рівнів;
- 4) *структура* — контрольовані або самокеровані. Контрольована команда працює під керівництвом менеджера, який відповідає за керівництво нею при постановці цілей і виконанні необхідних видів робіт та оцінює її продуктивність. Самокерована команда приймає відповідальність за керування на себе.

У сучасних організаціях частіше за все використовуються функціональні команди, самокеровані команди і команди з перехресними функціями.

Функціональні команди складаються з менеджера і його підлеглих, які належать до конкретного функціонального відділу. Усі питання, пов'язані з повноваженнями, прийняттям рішень, лідерством і взаємодією членів, достатньо прості і зрозумілі. Функціональні команди часто беруть участь у таких заходах, як удосконалення робочих процесів або вирішення конкретних проблем у межах даної функціональної сфери.

Самокеровані команди — це формальні групи співробітників, які працюють без менеджера і відповідають за весь робочий процес.

Команда з перехресними функціями — змішана група фахівців з різних галузей, які працюють разом для виконання специфічних завдань, які стоять перед організацією.

6.2.3. Галузеві особливості формування команд

Існують такі особливості створення команд у виробничій та інтелектуальній сферах діяльності:

1. *Постановка цільового командного завдання.* Для виробничих команд постановка цільового завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення та формою оплати кінцевого ре-

зультату. Інтелектуальні завдання, такі, як розроблення стратегії розвитку фірми, пошук раціональних проектних рішень, обґрунтування нового законопроекту, реструктуризація і т. п., часом можуть бути позначені лише в загальному вигляді із зазначенням необхідних якостей і параметрів. Терміни виконання призначаються з проміжними етапами контрольних перевірок.

2. *Форми стимулювання.* Для виробничих команд основною формою стимулювання є матеріально-грошова з елементами суспільного визнання і морального стимулювання. Для інтелектуальних команд матеріально-грошова форма нерідко є не основною; більшу мотивацію можуть мати престижно-статусні стимули і морально-сертифікаційні фактори суспільного визнання.

3. *Кваліфікаційні вимоги до членів команди.* Будь-яка команда повинна бути командою професіоналів. Проте в деяких виробничих командах за наявності провідних фахівців ключовою стає вимога підвищеної виконавської дисципліни. В інтелектуальних командах за наявності високих професіоналів ключовою є вимога єдності ціннісних орієнтацій і підбору однодумців в стратегії розвитку.

4. *Рівень креативності та комунікативної культури членів команди.* У виробничих командах ця вимога може не бути ключовою, якщо рівень матеріальної зацікавленості всіх членів команди досить високий. В інтелектуальних командах ця вимога є базовою умовою успішного функціонування команди, оскільки матеріальні стимули та конкретні терміни можуть бути «розмиті».

5. *Довговічність команд.* Загальне судження: чим довше існує команда, тим вищим рівень її спрацьованості і професіоналізму, тим краще і результативніше вона діє. Однак у виробничій сфері високим є відсоток нетривалих, а то й разових команд, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань. Інтелектуальні завдання і проблеми, як правило, довгострокові та, відповідно, вимагають формування команд на тривалий термін. Звідси впливає вимога більш ретельного і ґрунтового підбору членів інтелектуальної команди. Слід зазначити, що в інтелектуальній сфері рідко формуються команди під одне конкретне інтелектуальне завдання.

6.3. Формування команди та організація сумісної роботи

6.3.1. Теоретичні підходи до формування команд

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди: підхід заснований на цілях, міжособистісний (інтерперсональний), рольовий та проблемно-орієнтований.

Підхід, заснований на цілях, дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації командних цілей. Процес здійснюється за допомогою консультанта. Цілі можуть бути стратегічними за своєю природою або можуть бути встановлені згідно зі специфікою діяльності, наприклад, зміна продуктивності або рівня продажу, а також зміна внутрішнього середовища або будь-яких процесів.

Міжособистісний підхід (інтерперсональний) сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Його мета – збільшення групової довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішньоконандних комунікацій.

Рольовий підхід передбачає проведення дискусії і перемовин серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перекриваються. Командну поведінку може бути змінено в результаті зміни їх виконання, а також індивідуального прийняття ролей.

Проблемно-орієнтований підхід до формування команди (через вирішення проблем) передбачає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей по фальсифікації процесу (за участю третьої сторони – консультанта) з групою людей, які мають спільні організаційні відносини і цілі. Зміст процесу включає в себе послідовний розвиток процедур вирішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання. Передбачається, що поряд з напрацюванням такого вміння в усіх членів команди активність щодо її формування повинна бути також сфокусована на виконанні основного завдання, міжособистісних вміннях, а також може включати цілепокладання і прояснення функціонально-рольової співвіднесеності.

6.3.2. Підбір складу команди

При формуванні команди зі своїх співробітників менеджери частіше за все використовують соціометричний метод. Кожному члену колективу ставиться завдання і пропонується вибрати для його вирішення двох партнерів, повідомивши свій вибір менеджеру конфіденційно. Потім сам керівник складає схему переваг (соціограму), яка чітко відображає реальні відносини в колективі. Цей метод має низку переваг: дозволяє відібрати в команду найбільш шанованих у колективі працівників, крім того, одночасно керівник отримує повну картину соціально-психологічного клімату в колективі.

Менеджери, які набирають співробітників з боку, користуються іншим методом. Як правило, керівник організації або функціонального підрозділу формулює низку якостей, рис характеру тих людей, з якими він би хотів працювати. Потім кожна особистісна якість або здібність кандидата перевіряється за допомогою тестів і анкет.

Американські фахівці з менеджменту М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють п'ять основних критеріїв, якими слід керуватися при підборі членів команди з боку: енергійність, вміння впоратися зі своїми емоціями, готовність відкрито висловлювати свою думку, здатність змінити свою думку під впливом аргументів, але не сили, вміння добре викладати свою думку.

Досвід успішних менеджерів показує, що при формуванні команди слід звертати увагу на такі психологічні явища: а) рівність у членів команди професіоналізму, сили характеру, прагнення до досягнень; б) відмінність у типах мислення (наочно-образне в одних, абстрактно-логічне в інших, предметно-дієве у третіх), у життєвому досвіді, у методах вирішення завдань; в) розвиток і визнання в команді тільки експертної або харизматичної влади; г) рівність у розподілі результату, матеріальної і нематеріальної винагороди; д) високий ступінь згоди і довіри між членами команди; е) спільність бачення місії організації, її цілей; ж) висока мотивація членів команди.

На жаль, далеко не завжди менеджери повною мірою враховують психологічні феномени, які становлять базу, необхідну для формування й ефективного функціонування команди.

Ефективне досягнення цілей значною мірою залежить від таких факторів: розміру і складу команди, групових норм, згуртованості, конфліктності, статусу, функціональної ролі її членів і роботи менеджера щодо управління своєю командою.

На розмір команди накладається жорстке обмеження. Усім відомо, що розмір команди в спортивних іграх становить п'ять-п'ятнадцять осіб. За цими межами команда стає некерованою, гнучкість і почуття відповідальності знижується, а недоліки перетворюються на нездоланні вади. На думку В. Крюгера, число «5–9» вказує верхні та нижні межі максимальної користі для продуктивності команди. Багато зарубіжних дослідників оптимальною кількістю членів у групі вважають 5 чоловік. У міру збільшення групи спілкування між її членами ускладнюється, утруднюється досягнення згоди. Також посилюється тенденція до неформального поділу на підгрупи, що може спричинити появу неузгоджених цілей і підвищення конфліктності.

Дослідження кількісного складу команд показують, що найбільшої ефективності досягають команди чисельністю до семи чоловік. Найбільш результативними є команди чисельністю 4–6 чоловік, а найбільш непродуктивними – команди чисельністю понад 15 чоловік.

Під *складом команди* розуміють ступінь подібності особистостей і поглядів, підходів до вирішення проблем. Для знаходження оптимального рішення необхідно, щоб команда складалася з несхожих особистостей – це більш ефективно, ніж якщо члени команди мають схожі погляди.

Групові норми покликані підказати членам команди, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Окрема особа може розраховувати на приналежність до команди, її визнання і підтримку, тільки якщо її дії узгоджуються з цими нормами.

У високозгуртованій команді її члени відчувають сильне тяжіння один до одного. У таких команд зазвичай менше проблем у спілкуванні, а ті, що бувають, – менш серйозні. У них менше непорозумінь, напруженості, ворожості та недовіри, а продуктивність їх праці, якість прийнятих ними рішень – вища. Однак якщо цілі зовнішньоторговельної організації і високозгуртованої команди не збігаються, то це негативно позначиться на роботі компанії в цілому. Потенційним негативним наслідком високого ступеня згуртованості є групова одностайність.

Групова одностайність виникає в разі, коли члени команди вважають, що незгода підриває їхнє відчуття належності до команди, і тому незгоди слід уникати. У результаті рішення, прийняті такою командою, не завжди ефективні. Команда намагається прийняти рішення, яке нікого б не зачепило і не образило.

З одного боку, відмінність у думках учасників команди забезпечує більш ефективну роботу, але, з іншого — може призвести і до внутрішніх командних суперечок, і до явно виражених конфліктів. Це відбувається тому, що всі співробітники організації бажають відчувати себе членами хоч малого, але колективу, оскільки відчувають почуття безпеки, перебуваючи навіть в малій групі. Водночас у сформованій особистості і професіонала завжди є прагнення залишатися індивідом, бажання відрізнятись від колег й отримувати суспільне визнання у своєму нинішньому статусі. Тому досвідчені менеджери — лідери команди підтримують допустимий рівень конфліктності при обговоренні ділових проблем.

Не можна забувати в процесі формування команди і про неформальні методи командоутворення. До них, як показує досвід багатьох вітчизняних та іноземних компаній, можна віднести різноманітні спільні заходи з організації відпочинку, походи в кіно, театри, спортивні центри, спільні виїзди на природу, у тому числі для занять спортом та ін. У створенні гарної команди досвідчені менеджери часто дотримуються такої схеми:

- 1) встановлюють чіткі цілі;
- 2) починають з малого;
- 3) перш ніж діяти, домагаються згоди створити колектив односторонців;
- 4) складають реальний графік дій;
- 5) радяться з членами команди часто і широко;
- 6) не бояться гострих проблем;
- 7) не кладуть складні питання під сукно;
- 8) заохочують відкритість і щирість;
- 9) не дають нездійснених надій, оскільки невиконані обіцянки дискредитують менеджера;
- 10) якщо потрібно, перебудовують свою роботу — організаційна робота вимагає часу, свідомість команди може збільшити індивідуальний обсяг роботи лідера;
- 11) пам'ятають, що невідоме лякає більше, ніж відоме — якщо проблему викласти вголос, вона вже не здається страшною;
- 12) приймають допомогу ззовні, якщо це необхідно — людина ззовні швидше виявиться неупередженою;
- 13) вчаться на помилках — визнають свою неправоту, регулярно аналізують хід справи, заохочують зворотний зв'язок, оскільки чесний зворотний зв'язок — це найцінніше, що можуть дати члени команди своєму менеджеріві-лідеру.

6.3.3. Урахування психологічних особливостей персоналу для підбору в команду

Багато керівників помилково вважає, що психологічний відбір персоналу сам по собі може гарантувати вибір найбільш придатних для даної посади кандидатів. Методи психології, безперечно, дозволяють досить оперативно оцінити якості претендента з високим ступенем валідності результатів, однак їх необхідно грамотно поєднувати з традиційними прийомами профвідбору. Психологічний портрет особистості сприяє більш точному й ефективному відбору кандидатів та прогнозуванню їхньої поведінки на майбутній посаді, однак він є лише частиною кадрової стратегії компанії. Що потрібно знати HR-менеджеру і керівнику про цей аспект відбору співробітників?

При пошуку кандидата рекомендується створювати професіограму. Саме в цих описах містяться вимоги до кандидата, на яких ґрунтується психологічний відбір, ступінь його необхідності, способи і прийоми.

Професіограма повинна обов'язково містити опис:

- 1) професійно значущих якостей: психологічні особистісні характеристики і властивості кандидатів, які є необхідними для виконання покладених функціональних обов'язків;
- 2) протипоказань до даної позиції: особистісні якості претендента, які не дозволяють наймати його на дану посаду.

Крім того, залежно від специфіки позиції іноді необхідно також вказувати ступінь сформованості окремих якостей особистості.

Етапи психологічного відбору персоналу:

1. *Первинна співбесіда.* Мета: уточнити значущі деталі для прийняття рішення про найм. При масовому наборі проводяться поверхові співбесіди, при пошуку кандидата на вакантну посаду – глибокі. В останньому випадку розглядається більш широкий спектр питань з метою визначення мотивації здобувача, його професійної орієнтації та особистісних особливостей.
2. *Первинна оцінка.* Мета: відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам посади за формальними ознаками. Оцінка здійснюється на основі результатів первинної співбесіди та аналізу документів, наданих претендентами (резюме, анкета, біографія, рекомендації від інших працедавців і пр.). Як правило, відсівається 10–30% кандидатів.
3. *Психологічне тестування.* Мета: отримати об'єктивну інформацію про якості і характеристики особистості кандидатів для оцінки їх

профпридатності. Незважаючи на загальне захоплення тестовими методиками в останні роки, цей етап не завжди є обов'язковим при проведенні психологічного відбору персоналу і до того ж вимагає наявності професійних навичок психолога. Щоб результати проведених тестів були валідними та ефективними, підбір методик, їх інтерпретацію та аналіз повинен здійснювати фахівець. Отже, великим компаніям рекомендується мати в штаті психолога, який буде займатися тестуванням кандидатів або ж самих співробітників.

Незважаючи на труднощі, ефективність і високу значущість психологічного тестування можна заперечувати. У разі вмілого використання тести допоможуть при вирішенні багатьох кадрових завдань, наприклад: відбір людей певного психологічного типу з метою формування бажаного внутрішнього середовища компанії; здійснення цілеспрямованої кадрової політики, наприклад, відбір кандидатів за рівнем інтелекту, схильності до лідерства, здатності робити ризиковані кроки, сумлінності, принциповості і т.ін.; набір людей для заміщення вакансій з підвищеними вимогами до кандидатів або специфічними умовами роботи тощо.

Обробка та інтерпретація результатів тестування частіше за все робляться вручну. Однак за наявності великої кількості претендентів доцільно для первинної обробки даних використовувати комп'ютерні програми. Можна навіть проводити тестування на комп'ютері. Автоматизований варіант допоможе заощадити час і уникнути помилок, які трапляються при введенні даних з бланків, заповнених вручну.

У результаті психологічного тестування відсоток відсіяних кандидатів збільшиться ще більше. У підсумку, на заключний етап психологічного відбору персоналу залишається лише невелика кількість респондентів, які відповідають вимогам до позиції.

4. *Заключна співбесіда.* Мета: на основі об'єктивних даних і суб'єктивної оцінки переконатися в тому, що даний кандидат підходить для роботи в компанії. Найбільш ефективним вважається психологічний відбір персоналу, заснований на використанні і об'єктивних, і суб'єктивних методів оцінки особистості кандидатів. Жоден тест сам по собі не дасть повного опису людини, і навіть найдосвідченіший HR-менеджер піддається впливу стереотипів та особистих симпатій. У зв'язку з цим важливо знайти ту саму золоту середину.

6.3.4. Розподіл ролей у команді

У кожного учасника команди є дві ролі — функціональна і командна. **Ролі** — це функції, які виконують члени команди. *Функціональні ролі* впливають з посадових обов'язків і охоплюють наші навички та вміння, знання та досвід.

Командні ролі відображають спосіб, за допомогою якого члени команди виконують свою роботу. Командна роль також визначається вродженими і набутими особистими якостями.

Роль конкретного учасника визначається його внеском у роботу команди і взаємовідносинами між учасниками команди. Існують два принципи розподілу ролей в команді — принцип компетентності та принцип переваги.

Згідно з *принципом компетентності* ефективним вважається такий розподіл ролей, за якого відповідальність кожної ролі не перевищує умінь члена команди, якому ця роль дісталася. Члени команди будуть надавати більшу перевагу тим ролям, які більше відповідають їхнім індивідуальним потребам.

Принцип переваги ґрунтується на тому, що ефективним може вважатися такий розподіл ролей, за якого якомога більша кількість членів команди виконує ті ролі, які вони самі вважають кращими. Член команди, який ідеально підходить для цільової ролі, сам може надавати перевагу іншій ролі. Така ситуація потенційно загрожує конфліктом, який може призвести до зниження продуктивності члена команди, до порушення взаємодії між членами команди.

Керівник команди повинен при розподілі/виборі ролей прагнути до балансу між цими двома принципами.

Р. Дафт розрізняє такі ролі серед членів команд:

1. **Спеціалісти з вирішення завдань.** Їхня роль полягає в тому, щоб досягати цілей, поставлених перед командою. Характерні риси для членів команди цієї ролі:

- ініціатива: пропонують новий погляд на проблеми, нові способи вирішення проблем;
- обмін думками: організують дискусію серед членів команд з приводу вирішення проблем, оцінюють отримані ідеї;
- пошук інформації: відбирають матеріали та факти, що мають стосунок до проблеми;

- підбиття підсумків: із можливих ідей щодо вирішення проблем, можливостей та обмежень вибудовують цілісну картину;
- енергія: мотивація членів команди до активності.

2. Члени команди, які здійснюють соціально-емоційну підтримку.

Їхня роль полягає в задоволенні емоційних потреб членів команди. Характерні риси:

- надихають: нагадують про минулі успіхи, говорять компліменти та похвали;
- створюють гармонію: згладжують спори та конфлікти;
- зменшують напруження: шуткують, розповідають анекдоти і т.п.;
- готові до компромісів: здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді.

Слід зазначити, що якщо більшість членів команди схильна до виконання цієї ролі, то члени команди отримують високе індивідуальне задоволення, але, як правило, за рахунок зниження ефективності діяльності.

Якщо більшість членів команди схильна до виконання ролі „спеціалістів з вирішення завдань», то така команда виявляється дуже ефективною, але тільки протягом короткого часу, однак у довгостроковій перспективі в членів таких команд знижується ступінь задоволення від роботи, і, відповідно, знижується ефективність.

3. Члени команди, які грають подвійну роль. Такі люди суміщають в собі дві описані вище ролі: виконують поставлене перед командою завдання та задовольняють емоційні потреби членів команди. Зазвичай люди, здатні грати подвійну роль, є лідерами команд.

4. Члени команди, які грають роль постороннього спостерігача. Такі люди тримаються віддалено від повсякденного життя команди, активно не беруть участь ні у вирішенні завдань, ні у створенні позитивного емоційного клімату. Однак такі люди дуже потрібні в критичний момент, оскільки бачать проблеми команди ніби «зі сторони» та часто дають нетривіальний «зворотний зв'язок».

Керівники не повинні забувати, що команда має бути добре збалансованою, в ній має бути присутній весь спектр ролей.

Фактори, що визначають ролі в команді:

- 1) безпосередня професійна діяльність, посадові обов'язки;
- 2) взаємодія команди із зовнішніми партнерами, клієнтами;
- 3) «склад розуму» кожного члена команди і конкретні ситуації;
- 4) процес життєдіяльності команди і динаміка її успішного розвитку.

		Здатність виконувати завдання	
		низька	висока
Бажання виконати завдання	низьке	<i>Член команди хоче вивчити нове завдання. Існує ризик неправильного виконання та невдачі</i> Навчити, настановити або працювати в парі з конкретним чоловіком	<i>Проблеми немає. Давайте члену команди завдання.</i> Якщо в цьому квадраті більше однієї людини, розділіть завдання або дайте їм різні завдання
	Високе	<i>Проблеми немає</i> Намагайтеся не давати завдання цьому члену команди. Якщо в такому разі завдання не може бути виконане, попросіть допомогу зі сторони або направте людину на навчання	<i>Немає бажання виконувати завдання. Це може призвести до зриву роботи всієї групи.</i> Можливо, слід замінити людей або чітко розподілити конкретні завдання

Рис. 6.1. Дилеми та техніка розподілу ролей

Неправильний розподіл породжує проблеми, пов'язані, наприклад, з дублюванням робіт, і призводить до уповільнення прогресу групи, знижує її ефективність. На рис. 6.1 відображені складнощі, що виникають при розподілі ролей, якщо в групі враховуються побажання і здібності її членів.

6.3.5. Форми управління командою

Форма управління в команді — одна з найважливіших умов ефективності команди, і вона спеціально обумовлюється з кожним членом команди до початку її функціонування.

Форма управління, прийнята командою, визначає рівень виконавської дисципліни в роботі команди. Форми управління в команді досить різноманітні і специфічні, вони залежать від того, наскільки збалансовані такі показники:

- специфіка сфери діяльності команди;
- умови поставленого перед командою завдання;
- рівень спрацьованості команди;
- рівень індивідуального професіоналізму членів команди;
- наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди;
- характер міжособистісних відносин у команді;

- рівнозначність мотивації всіх членів команди;
- чисельність команди;
- орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, які мають певну вузьку спеціалізацію.

Три основні форми керівництва командою, поширені у виробничих і невиробничих командах:

1. *«Театр одного актора»*. Використовується в командах, які мають загально визнаного талановитого лідера-професіонала «унікальної проби». Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, крім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна у своїй діяльності доти, доки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається всіма членами на підсвідомому рівні. Така форма управління характерна для інтелектуальної сфери: наукові школи різних наукових авторитетів, театри-студії талановитих режисерів і т. п.

2. *«Команда згоди»*. Найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожен член команди «закриває» автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Усі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізовує їх керівник команди або один із ключових фахівців команди. Така форма організації краща для творчих команд, управлінських команд, вузькоспеціалізованих виробничих команд, команд фахівців з реклами, менеджерів.

3. *«Рада»*. Займає проміжне положення. Подібна форма доречна для команд великої чисельності; ядро становить група найбільш кваліфікованих, досвідчених і авторитетних фахівців, чия думка є визначальною для інших членів команди. Відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними фахівцями команди на раді (планерці, оперативці). Ця форма внутрішньокорпоративного управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, науково-дослідних, педагогічних колективів.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, які керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці визначають п'ять основних методів. Кожен метод дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності:

- 1) *метод катарсису* – дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення союзу односторонців;
- 2) *метод конфронтації* – привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;
- 3) *метод рекомендацій* – дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена;
- 4) *метод каталізації* – нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди;
- 5) *метод теоретичного обґрунтування* – пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

6.4. Психологічні особливості членів команди

6.4.1. Робота К.Г. Юнга «Психологічні типи». 16 соціотипів

Основні складові людської психіки К. Г. Юнг запропонував називати функціями. Юнг розрізняв чотири основні функції – мислення, емоції, відчуття та інтуїцію, які в поєднанні з екстраверсією та інтроверсією давали вісім психологічних типів.

Людину в процесі взаємодії з іншими особистостями на всіх комунікативних рівнях можна зобразити за допомогою чотиривимірної структури особистості. Уперше таку модель запропонував К. Г. Юнг у своїй роботі «Психологічні типи». Його теоретичні побудови велися паралельно з їх практичною перевіркою.

Отже, система диференційованих (різних) ознак – це набір з чотирьох дихотомічних (поділених надвоє) шкал. На схемі вона може бути подана, як на рис. 6.2.

Соціотип – це категорія людей, об'єднаних спільністю якихось зовнішніх чи внутрішніх рис.

До соціотипів:

1. Логіко-сенсорний екстраверт (ЛСЕ), або «Управитель».
2. Логіко-інтуїтивний екстраверт (ЛІЕ), або «Підприємець».
3. Логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ), або «Інспектор».
4. Логіко-інтуїтивний інтроверт (ЛІІ), або «Аналітик».
5. Етико-сенсорний екстраверт (ЕСЕ), або «Ентузіаст».
6. Етико-інтуїтивний екстраверт (ЕІЕ), або «Наставник».

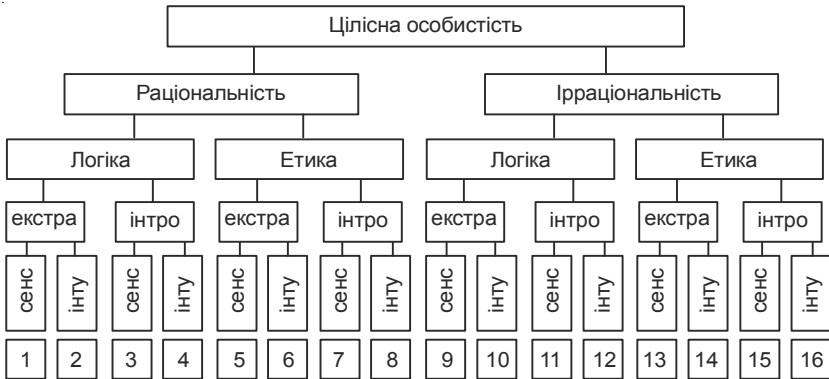


Рис. 6.2. 16 соціотипів

7. Етико-сенсорний інтроверт (ЕСІ), або «Хранитель».
8. Етико-інтуїтивний інтроверт (ЕІ), або «Гуманіст».
9. Сенсорно-логічний екстраверт (СЛЕ), або «Маршал».
10. Інтуїтивно-логічний екстраверт (ІЛЕ), або «Шукач».
11. Сенсорно-логічний інтроверт (СЛІ), або «Майстер».
12. Інтуїтивно-логічний інтроверт (АБО), або «Критик».
13. Сенсорно-етичний екстраверт (СЕЕ), або «Політик».
14. Інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ), або «Радник».
15. Сенсорно-етичний інтроверт (СЕІ), або «Посередник».
16. Інтуїтивно-етичний інтроверт (ІЕІ), або «Лірик».

Отже, якщо розглядати особистість людини як структурний тип, то необхідно, по-перше, показати її орієнтацію відносно чотирьох юнгівських шкал, а, по-друге, визначити вияви всіх чотирьох ознак на різних рівнях комунікативного простору. Розглянемо прояви юнгівських шкал на чотирьох рівнях комунікативного простору (табл. 6.1).

Для організації ефективної командної роботи необхідно розглядати особистість людини як структурний тип та враховувати прояви всіх чотирьох ознак на різних рівнях комунікативного простору. При розподілі завдань в команді слід дотримуватись рекомендацій:

1. **Логікам доручайте:**

- управління, організацію і контроль виробничої діяльності;
- складання та аналіз планів, графіків, програм та інших логічних структур;

Таблиця 6.1. Характеристики ділових якостей соціотипів

Соціотичний тип	Сильні сторони	Зони зростання	Мотивація	Рекомендований рід діяльності
Інтуїтивно-логічний екстраверт (ШУКАЧ)	Добре розвинуте системне мислення, креативність	Спілкування з людьми, господарська діяльність	Унікальність діяльності («Я роблю те, чого не може ніхто»)	Ті, де необхідне створення нового. Аналітик, програміст-розробник і т.п.
Сенсорно-етичний інтроверт (ПОСЕРЕДНИК)	Уважність до деталей, гарне розуміння питань здоров'я	Слабкий в прогнозуванні, економіці, аналітиці	Матеріальний добробут	Повар, дизайнер, лікар
Етико-сенсорний екстраверт (ЕНТУЗІАСТ)	Уважність до деталей, активність, уміння заряджати настроям оточуючих	Слабке системне мислення, можуть бути труднощі з тайм-менеджментом	Статус, кар'єрне зростання	Психолог, лікар, менеджер по роботі з клієнтами, кулінар
Логіко-інтуїтивний інтроверт (АНАЛІТИК)	Сильне логічне мислення, креативність	Протидія тиску, спілкування з людьми (може сприйматися як «сухар»)	Професійне зростання	Аналітика, програмування, систематизування інформації
Етико-інтуїтивний екстраверт (НАСТАВНИК)	Здатність відчувати людей, уміння запалити їх ідеєю, гарний оратор	Надмірна емоційність, слабе розуміння питань здоров'я	Унікальність діяльності («Ніхто не може робити того, що роблю я»)	HR, продажу, PR
Логіко-сенсорний інтроверт (ІНСПЕКТОР)	Гарне логічне мислення, детальне мислення, ретельне опрацювання дрібниць	Спілкування з людьми (може сприйматися як «сухар»), слабкі прогностичні здібності	Матеріальний добробут	Контролер, аудитор, інспектор в правоохоронних органах, програміст
Сенсорно-логічний екстраверт (МАРШАЛ)	Гарне стратегічне мислення, висока цілеспрямованість	Дипломатичність, іноді може дотримуватися думки «мета виправдує засоби», концентрація на негативних якостях оточуючих людей	Статус	Керівник. Продаж (переговори на високому рівні), організація заходів, кризовий менеджмент
Інтуїтивно-етичний інтроверт (ЛІРИК)	Добре відчуває інших людей, добре розуміє перспективу ідей	Економіка, розуміння вигод	Професійне зростання	Педагогіка, дипломатія, дизайн, психологія

Продовження табл. 6.2

Соціонічний тип	Сильні сторони	Зони зростання	Мотивація	Рекомендований рід діяльності
Сенсорно-етичний екстраверт (ПОЛІТИК)	Висока цілеспрямованість, уміння налагоджувати стосунки з оточуючими	Системність мислення	Статус	Робота з клієнтами, управління людьми, лідерство
Інтуїтивно-логічний інтроверт (КРИТИК)	Добре розуміння вигод, економіки, гарні прогностичні здібності	Проблеми з протидією емоційному тиску	Професійне зростання	Юриспруденція, аналітика, прогнозування
Логіко-інтуїтивний екстраверт (ПІДПРИЄМЕЦЬ)	Висока активність, працездатність, гарне відчуття перспектив ситуації	Слабке розуміння питань здоров'я, проблеми з дипломатичністю	Унікальність діяльності («я роблю те, чого не може ніхто»)	Підприємництво, продаж
Етико-сенсорний інтроверт (ХРАНИТЕЛЬ)	Гарне відчуття стилю, краси, дипломатичність	Проблеми в управлінні фінансами, слабе відчуття перспективи ситуації, погано переносять стан невизначеності	Матеріальний добробут	Робота з клієнтами, дизайн, малювання
Логіко-сенсорний екстраверт (УПРАВИТЕЛЬ)	Гарне відчуття людей, уміння співпереживати, налагоджувати контакт з різними людьми	Проблеми в управлінні фінансами, слабе вміння протидіяти силовому тиску	професійне зростання	Психологія, рекрутинг, HR
Етико-інтуїтивний інтроверт (ГУМАНІСТ)	Висока працездатність, активність	Слабкий тайм-менеджмент	Статус	Економіка, підприємництво, адміністративно-господарська діяльність, керівництво колективом
Інтуїтивно-етичний екстраверт (ПОРАДНИК)	Уміння налагоджувати стосунки з оточуючими, гнучкість мислення, пристосовність	Системність мислення	Унікальність	Робота з клієнтами, head-hunting, HR, психологія, дизайн
Сенсорно-логічний інтроверт (МАЙСТЕР)	Добре розуміння вигод, економіки, розвинене логічне мислення, гарне розуміння комфорту	Слабке уміння протидіяти емоційному тиску	Фінансовий добробут	Програмування, розробка, кулінарія, медицина

- механічні, технічні, що не вимагають частих і глибоких контактів з клієнтами, завдання.
2. **Етикам доручайте:**
- роботу, пов'язану з постійними контактами з клієнтами та задоволенням їхніх емоційно-етичних запитів;
 - рекламу, розвідку ресурсів, встановлення неформальних зв'язків з навколишнім світом;
 - питання відпочинку, святкових заходів, налагодження сприятливої атмосфери в колективі.
3. **Сенсориків залучайте до:**
- поточних, повсякденних, технологічно відпрацьованих завдань;
 - практично орієнтованих завдань з гарантованою матеріальною віддачею;
 - простих за структурою, чітко сформульованих завдань.
4. **Інтуїтів залучайте до:**
- нестандартних, нечітких за змістом, заплутаних завдань;
 - вирішення завдань перспективи, що передбачають віддалений за часом результат;
 - експериментальних, дослідницьких завдань.
5. **Екстраверти краще впораються з:**
- великомасштабними завданнями, які передбачають широке поле діяльності;
 - завданнями, що вимагають підвищеної активності та інтенсивних енерговитрат;
 - першочерговими завданнями, які вимагають не стільки якісного, скільки швидкого вирішення.
6. **Інтроверти краще впораються з:**
- локальними, обмеженими за масштабом завданнями;
 - не першочерговими, але такими, що вимагають глибокої і якісного опрацювання, завданнями;
 - завданнями, що допускають неспішність і поступовість у своєму рішенні.
7. **Стаєте перед раціоналами:**
- планомірні, регулярні, передбачувані за термінами завдання;
 - завдання, які вимагають систематичності і послідовності дій;
 - завдання, які передбачають або припускають впорядкування.

8. Ставте перед ірраціоналами:

- різноманітні за підходами, малопередбачувані за термінами завдання, які містять елемент стихійності;
- завдання, що вимагають гнучкості, кмітливості, спостережливості;
- завдання, що виникають в екстремальних та кризових ситуаціях.

6.4.2. Визначення ролей та призначення членів команди за методикою М. Белбін

Теорія командних ролей Реймонда Белбіна в 80-ті роки минулого століття справила революційний переворот у підході до управління персоналом. Вона побудована на тому, що будь-яка, навіть найменша організація, повинна використовувати переваги командної роботи, де кожен виконує тільки свою роль. За теорією Белбін, таких ролей вісім (табл. 6.2). Кожна роль має переваги і недоліки. Причому

Таблиця 6.2. Характеристика ролей у команді (по Белбіну)

Роль	Характеристика	Допустимі недоліки	Недопустимі недоліки
Генератор ідей	Новатор, генерує ідеї, вирішує складні проблеми. Часто це інтроверти, дуже чутливі до критики і похвали. Генератор потрібен на початкових стадіях проекту або в разі якщо проект не рухається з місця	Не від світу сього, витає в хмарах	Отстоює право власності на ідею, нехтує співпрацею, яка дозволяє отримувати кращі результати.
Дослідник ресурсів	Заповзятий, швидко бачить нові можливості. Підходить для проведення переговорів. Має здатність думати на ходу і «прощупувати» людей для отримання від них інформації	Не завжди доводить справу до кінця. Без стимулювального впливу з боку ентузіазм швидко згасає	Розчаровує клієнтів тим, що ігнорує домовленості
Координатор	Уміє задіяти ресурси команди і змусити інших людей працювати. Володіє широкими поглядами і здоровим глуздом. Як правило, користується повагою	Маніпулює людьми. Схильний до сутичок з мотиватором через протилежності їх стилів менеджменту	Привласнює собі досягнення команди

Продовження табл. 6.2

Роль	Характеристика	Допустимі недоліки	Недопустимі недоліки
Мотиватор	Людина з високою мотивацією і сильною потребою в досягненнях. Любить керувати й змушувати інших працювати. Як правило, він гарний менеджер, чудово себе почуває в умовах авралу	Дратує оточуючих, агресивний	Якщо когось ображає, то не здатний виправити ситуацію за допомогою гумору
Аналітик-стратег	Уважний і об'єктивний. Має здатність виносити прозорливі рішення, які враховують усі чинники. Рідко помиляється	Нуднуватий, скептичний. Повільно приймає рішення	Своїм цинізмом і песимізмом здатний деморалізувати інших членів команди
Натхненник	Чуйний. Опора в команді. Гнучкий, лояльний, запобігає конфліктам. У його присутності дух зміцнюється, і люди краще співпрацюють один з одним	Не здатний приймати рішення	Уникає ситуацій, що можуть призвести до напруження, що може негативно позначитися на роботі
Реалізатор	Організований, ефективний, практичний. Володіє високим рівнем самоконтролю. Менше від усіх дбає про свої інтереси.	Повільно приймає все нове	Не приймає нововведення, може проявляти ознаки жорстокості
Контролер	Старанний, сумлінний. Доводить розпочату справу до кінця. Зовні виглядає незворушно. Воліє не доручати роботу іншим, а особисто її виконувати	Не готовий делегувати повноваження	Одержимість у поведінці

абсолютно не страшно, якщо слабкості допустимі. Однак, якщо в процесі роботи вони трансформуються в недопустимі, то з таким співробітником краще розлучитися.

Щоб набрати успішну команду, необхідно збалансувати ролі. Причому вибір позиції кожного співробітника безпосередньо залежить від поставленого завдання і конкретної ситуації.

За Белбін, існує три категорії ролей у команді:

- 1) *люди дії* – мотиватор, реалізатор, контролер;
- 2) *соціально-спрямовані* – координатор, дослідник ресурсів, натхненник;
- 3) *інтелектуальні ролі* – генератор ідей, аналітик-стратег.

Таблиця 6.3. Рекомендації щодо створення ефективної роботи в команді

Роль	Можлива посада	Особисті риси	Роль в команді і внесок в ефективну роботу групи	Наявні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів і ідей на практичні дії	Недостатня гнучкість. Повільно реагує на нові можливості
Координатор	Голова правління	Зрілий, упевнений, вірить у справу	Пояснювати цілі і пріоритети. Мотивувати колег. Просування при ухваленні рішень	Недостатня креативність і гнучкості розуму
Мотиватор	Менеджер середньої ланки	Напружений, динамічний, досягає успіху	Ставити під сумнів і оспорювати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи	Схильний до провокації, легко запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвиненим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми	Недостатньо гнучкий у спілкуванні й управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу постачань	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Вести переговори	Втрачає інтерес, як тільки згасає ентузіазм
Аналітик-стратег	Експерт	Розсудливий, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку	Недостатня енергія і здатність надихати інших
Натхненник	Менеджер у зв'язках з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати, Запобігати тертям. Знаходити підхід до важких людей	Нерішучий у несталих ситуаціях
Контролер	Старший торговий агент	Старанний, педантичний, небайдужий	Знаходити помилки, упущення. Концентруватися на цілях самому і допомагати це зробити іншим	Має схильність до надмірних хвилювань, неохоче делегує

Якщо вам необхідно придумати принципово новий продукт, то для цього краще підібрати інтелектуальні ролі — генератора ідей та аналітика-стратега. А щоб вивести цей продукт на ринок, необхідні люди дій (мотиватор, педант, реалізатор).

Для формування ефективної команди слід дотримуватися наведених рекомендацій, табл. 6.3.

6.4.3. Психологічна сумісність у команді

Психологічна сумісність – це взаємне сприйняття членів команди в процесі спілкування та спільної діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значущих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Психологічна сумісність передбачає можливість виконати завдання командою (табл. 6.4).

Психологічна несумісність – невдале поєднання темпераментів і характерів членів команди, протиріччя в життєвих цінностях, ідеалах, мотивах, цілях діяльності, різний світогляд, ідеологічні установки та ін.

Наслідком психологічної несумісності є **конформізм**, що виявляється у зміні індивідом установок, думок, сприйняття, поведінки згідно з тими, які домінують у даній команді. Як наслідок, особистість обирає конформістську позицію – уникає самостійних рішень, пасивно сприймає готові командні стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах позитивну функцію. Вона полягає в тому, що конформізм здатен зрівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправлен-

Таблиця 6.4. Сумісність ролей у команді

	Реалізатор застосовує, реалізує	Аналітик специфікує вузьконаправлені завдання	Дослідник ресурсів бачить нові можливості	Мотиватор рухає
Генератор ідей теоретизує ідеї				
Координатор узагальнює				
Контролер удосконалює і допрацьовує				
Натхненник підтримує, згуртовує				

ню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для психологічної оцінки сумісності учасників команди використовують критерій задоволення членів команди результатом і, головне, процесом взаємодії, коли кожен із них опинився на вершині вимог іншого і непотрібно витратити спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

6.4.4. Гендерні стереотипи в поведінці членів команди

Гендерні стереотипи — це соціальні уявлення про особистісні якості і поведінкові моделі чоловіків і жінок, а також про статеву специфіку командних ролей.

Стереотипи, пов'язані з гендерною роллю і соціальними очікуваннями щодо чоловіків і жінок, відіграють величезну роль в мотивації побудови кар'єри.

Найбільш поширені гендерні стереотипи такі:

- несумісність для жінки кар'єри в бізнесі і повноцінного сімейного життя (45%);
- втрата жіночності на шляху до успіху в бізнесі (36%);
- чоловік-начальник — явище природне, а жінка-керівник — швидше, виняток з правил (31%).

Менше 20% опитаних поділяють розхожі стереотипи про жіноче лідерство:

- жінка займає недостатньо жорстку позицію при керівництві (13%);
- жінка може бути успішна тільки в традиційних для неї сферах (15%);
- жінка не готова йти на ризик при прийнятті рішень (18%).

Усього 6 «чоловічих» компетенцій керівника і 8 «жіночих».

Керівники чоловіки більш орієнтовані на досягнення, аналітичність, впевнені в собі, директивні й наполегливі, у них більш розвинене командне лідерство і концептуальне мислення.

Керівники жінки більш сильні та впливові, схильні до командної роботи і співпраці, розвитку інших (підлеглих), пошуку інформації, вони більш ініціативні, краще розуміють компанію, будують відносини, кращі в міжособистісному розумінні.

Ефект якісного складу групи полягає в тому, щорезультати командної роботи залежать від однорідності-різномірності складу (краще за всіх спрацюється група, члени якої різної статі і віку, але практично однакові за соціальними характеристиками).

6.5. Становлення та розвиток команди

6.5.1. Життєвий цикл команди

Розвиток команди відбувається послідовно (рис. 6.3). Для кожної стадії життєвого циклу важливим є усвідомлення членами команди особливостей та загроз їх перебігу, використання керівником необхідних рекомендацій для успішного подолання командою всіх стадій розвитку.

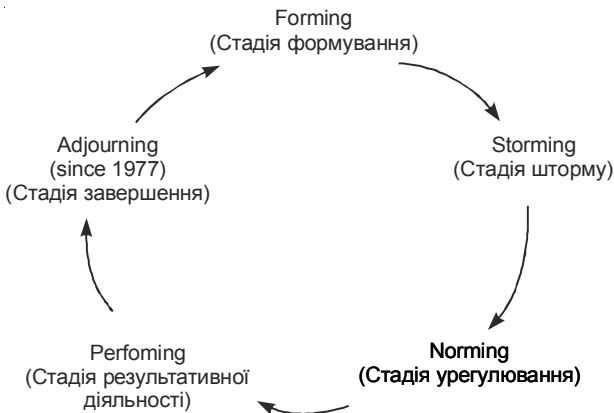


Рис. 6.3. Стадії розвитку команди за Б.В. Такменом

6.5.2. Характеристика стадій життєвого циклу команди

Розрізняють п'ять стадій життєвого циклу команди:

1. Формування і початок спільної роботи.
2. Конфлікти і протистояння.
3. Нормалізація.
4. Робота в повну силу.
5. Розформування.

Стадія 1. Формування команди та початок спільної роботи. На стадії формування команди відбувається обговорення статуту, розподіл ролей, узгодження графіку нарад і уточнення складу учасників. Саме на цій стадії члени команди стикаються з труднощами, пов'язаними з переходом від індивідуальної роботи до командної. Співробітники піднесені, вони передчувають майбутні успіхи і налаштовані оптимістично. Кожен відчуває гордість від того, що вибрали саме його. Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються і приймають один одного, формулюють завдання. Переважає аура ввічливості, взаємовідносини членів групи відрізняються обережністю. З іншого боку, людей мучать підозри, вони відчувають страх і занепокоєння.

На першій стадії, як і на будь-якій іншій, найголовніше – регулярно звертатися до статуту команди, використовувати інформаційні довідки при організації нарад та складати звіти про поточний статус завдань (табл. 6.5).

На цій стадії менеджера також доцільно виконувати такі рекомендації:

- переконатися, що в кожного члена команди є чітко визначена роль, а також намагайтеся узгоджувати зі співробітниками всі рішення;
- час від часу перерозподіляти ролі між членами команди;
- організовувати тренінги на тему командної роботи;

Таблиця 6.5. Етапи формування команди та початку її роботи

<i>Етап 1</i> Підготовка	<i>Етап 2</i> Створення робочих умов	<i>Етап 3</i> Формування та побудова команди	<i>Етап 4</i> Сприяння в роботі
Вирішити, яку роботу необхідно виконати	Вирішити, чи потрібна команда для виконання завдання	Вирішити, яку структуру управління повинна мати команда	Визначити цілі команди
Забезпечити команду усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання роботи	Упевнитися, що команда складається з людей, дійсно необхідних для виконання роботи	Встановити межі: хто є і хто не є членом команди	Дійти згоди щодо процесу виконання завдань
Визначити правила поведінки, яких повинні дотримуватися всі члени команди	Втручатися для усунення проблем	Поповнювати команди матеріальними ресурсами	Заміщати тих, хто покинув команду

- розробити основні правила поведінки в команді і довести їх до відома кожного співробітника.

Щоб зберегти контроль над ситуацією, лідеру потрібно ефективно її організувати, налагодити взаємообмін думками і виявляти повагу до думки інших членів команди.

Стадія 2. Конфлікти і протистояння. Настає момент, коли більшості стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи конкурують за більш високий статус, за відносний вплив, дискутують про напрями розвитку. Група відчуває зовнішній тиск, між її учасниками складаються досить напружені відносини. На сцену виходять лідери «першої хвили». Вони впевнені в собі, досвідчені, наполегливі, голосно говорять і завжди знають «точно», що необхідно робити.

На цій стадії члени команди можуть прийти до розуміння, що їхнє завдання відрізняється від того, яке вони уявляли спочатку, або що воно є більш складним. Деякі учасники виявляють занепокоєння з приводу відсутності руху вперед або зважаючи на брак досвіду роботи в команді. Це змушує їх сумніватися в доцільності проекту в цілому. Крім того, команда може зіткнутися з такими проблемами:

- учасники спираються на свій особистий досвід і прагнуть на співпрацювати;
- виникають конфлікти серед членів команди, навіть незважаючи на те що вони можуть дотримуватися єдиної думки з основних питань;
- починаються взаємні нападки і конкуренція;
- члени команди визнають початкові цілі важкодосяжними і висловлюють невдоволення з приводу великих навантажень.

Це важка стадія для будь-якого колективу. Якщо співробітники не знають про чотири стадії розвитку команди і особливо про другу, то команда, як правило, розпадається.

Щоб успішно подолати стадію конфліктів, менеджеру слід користуватися такими рекомендаціями:

- постійно нагадувати членам команди про чотири стадії;
- пояснювати співробітникам, що розбіжності – це невід’ємна частина роботи в команді;
- зосередитися на загальнокомандній цілі;
- визначити, яких результатів вдалося домогтися команді до теперішнього моменту;

- попросити координатора допомогти в проведенні командних нарад;
- організувати круглі столи, щоб кожен міг висловити свої сумніви;
- завжди ставити в центр уваги процеси, а не конкретних людей;
- повторювати норми і стандарти роботи команди перед кожною нарадою;
- відкоригувати статут команди, орієнтуючись на звіти про поточний статус завдань та інформаційні довідки нарад;
- регулярно виступати перед командою (і коментувати її досягнення);
- якщо неприхований опір одного-двох членів команди створює некомфортну обстановку, то з ними необхідно провести особисту бесіду.

На другій стадії багато членів команди можуть розгубити свій початковий позитивний настрій. Сконцентруйте увагу співробітників на те, що можна зробити, хто це повинен зробити і в які терміни. Цю стадію необхідно подолати якомога швидше, щоб негативні наслідки конфліктних ситуацій не позначилися на роботі команди в цілому.

Стадія 3. Нормалізація. На третій стадії співробітники приймають концепцію командної роботи. Вони дотримуються вироблених правил поведінки, спілкування відбувається без перебоїв, і всі рухаються у напрямку до поставленої мети. Члени команди відчувають, що спільна робота дає свої плоди, і кожен робить певний внесок.

Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, встановлюються рівновага конкуруючих сил і групові норми, що визначають поведінку її членів, співробітництво членів команди стає дедалі більш ефективним. У цей час може відбутися зміна лідерів, на сцену можуть вийти лідери «другої хвилі». Вони зовні менш ефектні, але люди відчувають себе з ними більш впевненими і розкутими.

Члени команди можуть почати:

- висловлювати конструктивну критику;
- намагатися досягти взаєморозуміння й уникнути зіткнень;
- більш дружелюбно вести себе під час нарад;
- більше довіряти один одному;
- відчувати почуття спільності команди і командний дух.

Інформаційні довідки та звіти про статус завдань, а також ваша моральна підтримка допоможуть команді перейти до четвертої стадії і не повернутися на другу.

Стадія 4. Робота в повну силу. Команда вступає в стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член виконує кілька функціональних ролей. Досягнувши цієї стадії, команда починає порівняно легко виявляти й вирішувати проблеми. У цей період відбувається таке:

- члени команди змінюють свою поведінку в позитивному напрямі;
- проміжні результати досягаються раніше, ніж очікувалося;
- співробітники навчають і підтримують один одного.

Організація командної роботи – складний процес. Використання наведених вище рекомендацій допоможе вам легше подолати можливі труднощі на кожній з чотирьох стадій розвитку команди без шкоди для роботи в цілому.

Стадія 5. Розформування. Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їх учасників поступово сходять нанівець. Люди втомлюються один від одного, тому що виникають нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація), людей збирають під новий прапор, пропонуючи інші конфігурації відносин та нові виклики часу.

Рекомендації для менеджера команди на цій стадії:

- гарний момент для початку реалізації нових проектів та відновлення стадії формування;
- розподіляючий стиль лідерства.

6.5.3. Оцінка командної роботи

Загалом перед створенням команд обов'язково слід проаналізувати потенційні вигоди і витрати від командної роботи (рис. 6.4).

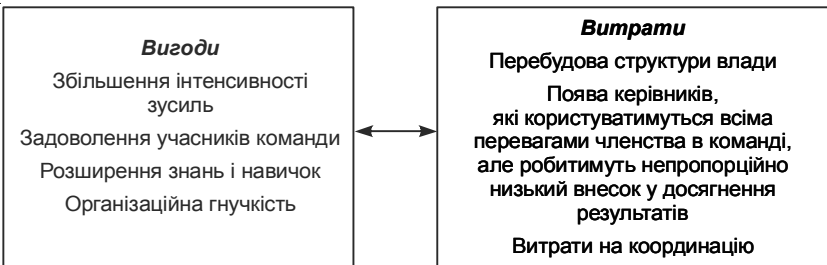


Рис. 6.4. Потенційні вигоди і витрати, пов'язані з командною роботою

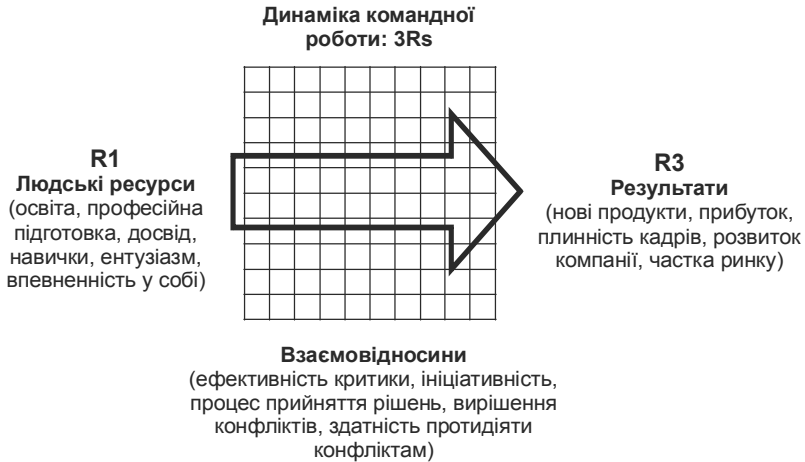


Рис. 6.5. Динаміка командної роботи: 3Rs

Командна робота ґрунтується на взаємодії складових, наведених на (рис. 6.5). R1 *Resources* (ресурси) – людські ресурси (освіта, професійна підготовка, досвід, навички, ентузіазм і впевненість у собі), а також матеріальні ресурси (бюджет, час, капітал, виробничі потужності і обладнання). R2 *Relationships* (взаємовідносини) – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1. R3 *Results* (результати) – результати діяльності, які можна побачити, відчуті чи виміряти, включає багато різних показників, таких, як прибуток, плинність кадрів, збільшення чи зменшення капіталу тощо.

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси на матеріальні результати. І саме методологія Grid досліджує шляхи спільної взаємодії на цьому етапі, який є визначальним для ефективних результатів, незалежно від якості і кількості ресурсів на початковому етапі R1. Так само, як принципи математики допомагають виміряти ресурси на етапі R1 і результати на етапі R3, Grid надає інструментарій для розуміння та вимірювання взаємодії та поведінки на етапі спільної роботи R2. Найкраща освіта, найбільш дороге обладнання і навіть необмежена кількість ресурсів ніколи не дозволять реалізувати

потенціал організації, якщо люди в цій організації не можуть результативно взаємодіяти.

Для вивчення наявних міжособистісних взаємовідносин у команді та розроблення заходів щодо усунення проблем корисно застосовувати процедуру соціометричного аналізу, за якою члени команди отримують соціометричний критерій (підготовчий етап), після чого всім учасникам пропонують відповісти на спеціальні питання стосовно бажання спілкуватися з кожним членом команди (етап взаємного вибору); отримані письмові відповіді статистично обробляють і подають у вигляді соціометричної матриці, соціограм і соціометричних індексів, за допомогою яких роблять висновки про систему міжособистісних відносин у цій команді та про роль кожного індивіда в системі цих відносин.

Методика оцінки життєздатності команди повинна містити всебічний аналіз членів команди, виявлення соціально-психологічних характеристик, можливості взаємодії та взаємовпливу. Комплексність та складність поставленої мети потребує систематизованого підходу до дослідження характеристик не тільки окремих членів команди, а й сформованого угруповання.

Проведення дослідження необхідно здійснювати за такими напрямками:

1. Необхідно визначити показники згуртованості групи, які характеризують ступінь взаємного тяжіння членів групи один до одного на основі спільних прихильностей, поглядів, цінностей. Дослідженням міжособистісних відносин у групі займається соціометрія, за допомогою якої можна вивчити типологію соціальної поведінки людей в умовах групової діяльності, зробити висновки щодо соціально-психологічної сумісності членів груп. Соціометрична процедура передбачає:

- вимір ступеня згуртованості (роз'єднаності) у групі;
- виявлення соціометричних позицій членів групи;
- виявлення в структурі групи згуртованих об'єднань.

Ступінь згуртованості робочої групи розраховується за формулою:

$$C_n = \frac{K}{\sum_{bb}}, \quad (6.1)$$

де C_n – показник згуртованості групи на емоційно-міжособистісному рівні;

K – загальна кількість взаємних виборів, зроблених членами даної групи;

\sum_{bb} – максимально можлива кількість взаємних виборів в даній групі.

Показник K встановлюється за соціометричною матрицею,

$$\sum_{bb} = \frac{n(n-1)}{2}, \quad (6.2)$$

де n – кількість членів досліджуваної групи.

Вихідні значення для розрахунку індексу визначаються на основі матриці переваг, де члени групи вказують симпатії-антипатії до кожного члена команди.

Оцінка отриманих результатів здійснюється відповідно до значення індексу групової згуртованості та класифікації груп А.В. Петровського:

- $Cn < 0$ – єдина робоча група відсутня, досліджуване об'єднання нестабільне та прагне до розпаду;
- $0 < Cn < 0,25$ – група є асоціацією;
- $0,25 < Cn < 0,70$ – дифузна група;
- $0,70 < Cn < 0,90$ – група є згуртованим колективом;
- $Cn > 0,90$ – група є корпорацією.

2. Доцільно провести тестування «групові ролі», відповідно до якого поведінка кожного члена команди має відповідати одній з восьми ролей (за методикою Р. Белбіна), баланс яких впливає на ступінь ефективності командної роботи. Управлінська команда є ефективною, коли всі ролі виконуються членами групи та взаємодоповнюються одна одною.

3. Особливе місце в управлінні функціонуванням команди посідають прогнозування та попередження виникнення конфліктів на основі контролю рівня соціальної напруженості. У соціології конфлікту розроблена методика оцінки конфліктогенності групи на основі виявлення інтегрального показника соціальної напруженості. Цей показник визначається за допомогою факторного аналізу за формулою

$$K = x_1 + x_2 + \dots + x_n / N, \quad (6.3)$$

де $x_1 + x_2 + \dots + x_n$ – фактори незадоволеності (заробітною платою, умовами праці, стилем керівництва і т.д.);

N – кількість факторів, які викликають незадоволеність у більшості членів групи.

Шкала оцінки конфліктогенності:

$K < 20\%$ – задовільний стан відносин;

$20 < K < 40\%$ – стійкий стан відносин;

$40 < K < 70\%$ – передкризовий стан відносин;

$K > 70\%$ – кризовий стан відносин.

6.6. Ефективне управління командою

6.6.1. Характеристика ефективної та неефективної команди

Ефективну команду характеризують такі показники:

1. *Чіткі цілі.* Високопродуктивні команди характеризуються ясным і чітким розумінням мети, переконаністю в тому, що це забезпечить отримання корисного або важливого результату. Визнавши важливість цілей, її члени відмовляються від своїх особистих інтересів заради цілей колективу.
2. *Необхідні навички та вміння.* Ефективні команди формуються з компетентних, висококваліфікованих професіоналів, які володіють спеціальними навичками і здібностями, необхідними для досягнення конкретних цілей, а також особистими якостями, які потрібні для успішної співпраці з іншими людьми. Високопродуктивними будуть тільки ті команди, члени яких володіють як високою кваліфікацією, так і вмінням спілкуватися та ладити з людьми.
3. *Взаємна довіра.* Управлінський персонал повинен приділяти багато уваги збереженню й підтриманню атмосфери довіри в командах. Те, наскільки довірчою буде атмосфера всередині групи, значною мірою залежить від організаційної культури і дій менеджерів. Організації, у яких високо цінуються відкритість, чесність та співпраця і заохочується активна участь працівників у справах організації та їх незалежність і самостійність, швидше сформулюють дух довіри.

Критерії ефективно діючої команди можна сформулювати в семи пунктах:

1. Управлінська команда легко збирається разом. Ніхто не спізнюється. Цей пункт відображає енергетичну узгодженість команд-

них дій, своєрідний тест. Наскільки злагоджено збирається команда, настільки злагоджено будуть вирішуватися інші завдання.

2. Члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі і завдання, перспективи розвитку. Повинна бути орієнтація на загальнокомандний результат, а не на виконання окремих операцій учасниками команди.

3. Кожен член команди особисто зацікавлений у досягненні командних цілей. Ефективність мотиваційних процесів відображає емоційну та духовну залученість у внутрішньокорпоративну взаємодію, а також відповідальність за виконання своїх зобов'язань.

На початку процесу формування команди можна запропонувати кожному її учаснику висловитися на тему «Навіщо я беру участь у цій команді, якою бачу свою роль у команді» (по 1–2 хвилини, людину, яка говорить, не можна перебивати). Керівник повинен бути готовий вислухати будь-яку позицію без тиску, інакше члени команди перестануть широко говорити про свої мотиви, а почнуть «видавати» те, що хоче чути керівник або команда. На більш пізніх етапах, особливо в кризові моменти, можна запропонувати всім членам команди висловитися на теми «Що мені заважає і що допомагає в досягненні поставлених цілей» і «Що заважає і що допомагає команді в досягненні поставлених цілей». Кожен говорить від свого імені і тільки за себе (1–2 хвилини).

4. Інформація всередині команди передається без затруднення і спотворень. Цей критерій відображає довіру членів команди один до одного. У ситуації управлінської боротьби в команді надавати інформацію про свою сферу відповідальності небезпечно, оскільки може відбутися «перехоплення» управління.

Доцільно в такій ситуації запропонувати кожному члену команди висловитися на тему «Кому з членів команди я довіряю менше всіх, кому більше за всіх і чому» (1–2 хвилини), а потім встановити новий порядок обміну необхідною інформацією.

5. Єдина система цінностей і єдність правил всередині команди. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, але в команді повинна існувати єдина ціннісна орієнтація, зумовлена баченням організації, стратегічними цілями, інтегрованими цінностями всіх членів команди, фазою розвитку командного завдання. Глибокі ціннісні розбіжності призводять до розколу в команді.

У ситуації загрози розколу команди доцільно всім учасникам команди висловитися на тему «Що нас об'єднує і що розділяє» (1–2 хвилини)

та виробити спільно єдину систему цінностей, відокремивши індивідуальні цінності від загальнокомандних. В індивідуальній діяльності кожний керується своїми цінностями, при командній взаємодії — загальнокомандними.

6. Єдиний лідер, визнаний командою. Формальне і неформальне лідерство має належати тільки одній особі в команді, яка керує активністю інших членів команди. Лідер повинен творчо зростати з випередженням інших членів команди, а не гальмувати їх розвиток.

Іноді необхідно дати можливість всім членам команди висловитися на теми «Що ви очікуєте від лідера команди» і «У чому лідер виправдовує або не виправдовує ваші очікування» (1–2 хвилини). Виправдовуватися небажано, краще за все без критики вислухати всі заяви. Це знімає напруженість і дає ґрунт для конструктивного спілкування.

7. Чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, чіткий поділ функціональних обов'язків. Ефективність команди визначається збалансованістю відповідальності та індивідуального внеску в процес виконання завдання.

За наявності дисбалансу можна створити разом з командою графічну модель фактичного розподілу відповідальності в команді («як є») із зазначенням варіантів «перехоплення» управління і відходу від відповідальності кожного її члена. Для цього необхідно виробити систему умовних позначень і понять, потім графічно зобразити командну взаємодію з позицій сфер особистої відповідальності. Тут не можна виявляти жалість і вислуховувати виправдання, а також оцінювати чийсь дії як позитивні чи негативні. Потім слід проаналізувати проблеми та побудувати нову модель («як повинно бути»), перерозподіливши відповідальність між членами команди. Ця методика, незважаючи на свою жорсткість, дозволяє позбавитися від самообману.

Отже, характеристики ефективної команди: кваліфікованість, вмотивованість, відповідальність, згуртованість, впевненість в успіху, націленість на вирішення завдань замовника.

Неефективна команда існує в атмосфері байдужості і негативного ставлення членів до того, що відбувається. Команда, як правило, не зацікавлена в завданні і не зосереджена на його виконанні, зокрема, через нечіткий розподіл внутрішньоструктурних функціональних обов'язків. Домінують окремі особи. При цьому, керівник може бути як сильним, так і слабким; проте він не докладає

зусиль для того, щоб група почала діяти злагоджено, зазвичай він боїться і запобігає конфліктам. Саме в таких колективах вважається, що для ухвалення рішення достатньо думки більшості, а меншість залишається лояльною.

Команди найбільш ефективні у випадках:

- розроблення стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості і множинності критеріїв відбору стратегічних варіантів;
- одночасної реалізації кількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великих розбіжностей в думках експертів щодо оцінки стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів зацікавлених сторін;
- високого ступеню спротиву стратегічним змінам.

Випадки, коли командна робота може виявитися неефективною:

- команди можуть виробити рішення, які всіх влаштують, а не оптимальні варіанти вирішення проблем;
- рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди;
- командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти рішення швидко.

Розрізняють три основні фактори ефективної роботи команди: задоволення індивідуальних потреб членів команди, успішна взаємодія в команді, розв'язання поставлених перед командою завдань (рис. 6.6).

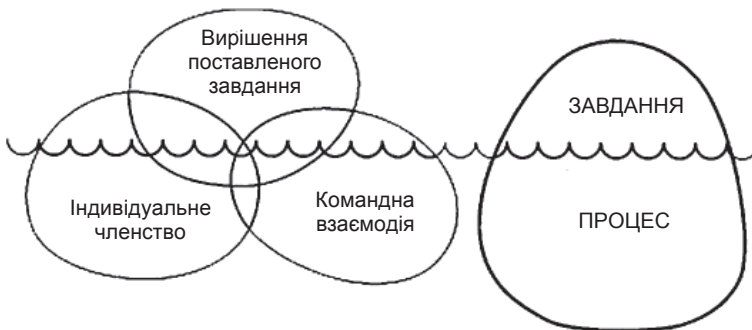


Рис. 6.6. Модель внутрішніх елементів ефективності команди

6.6.2. Фактори довіри в командній роботі

Довіра в контексті створення команди — це впевненість у спроможності до дії свого колеги. Це переконаність членів команди в тому, що дії їхніх колег продиктовано добрими намірами (тому немає потреби боятися команди або намагатися захищатися від неї). Інакше кажучи, ніхто з членів команди не чекає від своїх колег «удару в спину».

Довіра — це впевненість, що кожен член команди робить усе, що необхідно для того щоб утілити в життя намір команди. Відповідальність і довіра — це також постійна робота над собою. Вони не з'являються за один день, навіть якщо регламентовані правилами. Для того, щоб дати їм життя й зміцнювати їх, потрібні час та постійне «підживлення».

Таблиця 6.6. Три стадії розвитку довіри

Стадія	Характеристика стадії
Розрахунок	Будується на своєрідному балансуванні всіх “за” та “проти”, які подумки підраховуються в разі виконання або порушення партнером покладених на нього обов'язків. Довіра на цій стадії розвивається повільно, обережно й може зникнути в результаті одного помилкового кроку колеги. Основне значення в цей час має раціональний складник довіри, співробітники мають упевнитися в компетентності, надійності, передбачуваності одне одного. На цій стадії важливі малі перемоги – успішне вирішення незначних проблем спільними зусиллями, а також частота контактів і дотримання домовленостей у дрібницях
Досвід	Про вчинки та рівень надійності колеги в майбутньому судять за його поведінкою в аналогічних ситуаціях у минулому. На цьому етапі зростає значення емоційних складників довіри – доброзичливості та відкритості щодо обговорення проблем. Довіра підвищується в серйозних критичних ситуаціях, для вирішення яких потрібна взаємодопомога. Навпаки, якщо, зіткнувшись із труднощами, співробітники “надто зайняті” або побоюються відверто висловити свій погляд у складних обставинах, вони ризикують втратити довіру. На цьому етапі важливо уникати закритості, бо тут це прямиий шлях до руйнування довіри (члени колективу можуть почати приписувати поведінці одне одного будь-які, навіть найбезглуздіші мотиви)
Взаємо-розуміння	Співробітники настільки добре розуміють одне одного та схожі в оцінці того, що відбувається, що можуть цілком довіряти одне одному. На цій стадії навіть серйозні окремі проблеми, спричинені окремим помилковим рішенням когось із членів групи, не знижують довіри, якщо інші впевнені, що співробітник мав позитивні наміри. Аналіз критичних ситуацій та конструктивне вирішення конфліктів є міцним інструментом розвитку довіри та відкритості до обговорення проблем

У командній взаємодії існує такий термін — «взаємна відповідальність», або «подвійна відповідальність». Саме взаємна (подвійна) відповідальність є однією з ознак, що відрізняє команду від звичайного колективу. Завдяки тому, що кожен учасник добровільно бере на себе готовність відповідати за результат усієї групи, він одержує право висловлювати свою думку на всіх етапах процесу, вимагати, щоб його вислуховували й ставилися до його слів та пропозицій серйозно. Принцип подвійної відповідальності прямо протилежний добре відомому переконанню «моя хата з краю».

Члени команди вірять, що менеджер робитимете найкраще для досягнення спільних цілей і не перекладатимете свою індивідуальну відповідальність на плечі тих, хто поряд. Між вами й людьми з вашої команди існує зв'язок, якого очима не побачити, коли індивідуальність кожного приймається на 100% та виникає розуміння «невипадковості» спільних дій та зусиль. Це і є довіра. В ідеальній команді існує довіра між співробітниками, яка поєднується з реалістичним поглядом на речі та одне на одного. Незважаючи на можливий негативний досвід, необхідно навчитися довіряти своїм колегам. «Захисні бар'єри» в повсякденні позбавляють людину радощів життя, а в команді такі «бар'єри» руйнують командний дух, бо цей дух базується на цілковитій довірі. І слід знайти в собі сміливість, щоб довіряти іншій людині. Проте, навіть відкинувши страх і прийнявши один раз таке рішення, вам доведеться знову й знову дисциплінувати себе, бо існують вороги довіри всередині будь-якої команди.

Довіра — це процес роботи над собою, у команді й над кожним її членом. Як і будь-який процес, довіра розвивається за певними стадіями (табл. 6.6).

6.6.3. Управління конфліктами в команді

Існує велика кількість визначень конфліктів, які в загальному вигляді об'єднує констатація протиріччя між чиймись потребами, інтересами і якимись факторами, які заважають таку потребу задовольнити, перешкоджають цим інтересам.

У будь-якому конфлікті є його об'єктивна сторона — об'єктивно існуюча загроза чиймось інтересам, і суб'єктивна сторона — сприйняття однієї зі сторін поведінки іншою стороною як перешкода, загроза для її інтересів. Якщо наявні і об'єктивна, і суб'єктивна складові,

то конфлікт вважається *повним*. Якщо наявна тільки суб'єктивна складова, а об'єктивна відсутня, то конфлікт вважається *уявним*. Якщо є об'єктивна складова, але немає суб'єктивної, то такий конфлікт називають *потенційним*.

При врегулюванні конфлікту в умовах команди менеджер повинен враховувати такі характеристики конфлікту та процесу його врегулювання:

- конфлікт є природним та спонукає до пошуку альтернатив;
- конфлікт є загальною проблемою;
- відкритість допомагає вирішити конфлікти;
- при вирішенні конфлікту необхідно орієнтуватися на проблеми, а не особистості;
- при вирішенні конфлікту необхідно орієнтуватися на сьогоднішнє, а не минуле.

Фактори, що впливають на методи вирішення конфлікту: відносна важливість та напруження конфлікту; обмеженість часу для вирішення конфлікту; посади, що обіймають учасники конфлікту; мотивація для вирішення конфлікту в довгостроковій або короткостроковій перспективі.

Основний шлях вирішення уявного конфлікту – це делікатне роз'яснення непорозуміння, що лежить в його основі. У разі потенційного конфлікту в першу чергу його запобіганням повинен зайнятися керівник команди. При цьому доцільно розрядити таку ситуацію без залучення, активізації сторін, що опинилися в ній. І лише при виникненні повного конфлікту доводиться проводити розгорнуту роботу щодо його розв'язання, використовуючи необхідні процедури докладної діагностики порушених інтересів, організацію та ведення переговорів і т.д.

Найбільш значущими є конфлікти, що виникають у зв'язку з основною діяльністю команди. Саме ці конфлікти безпосередньо пов'язані з самим існуванням команди. У міру віддалення від ядерних шарів відносин (тут ядром є основна діяльність команди) значущість конфлікту для виживання команди в цілому знижується.

З погляду динаміки протікання конфлікту бувають:

- ігровими;
- вибуховими;
- лавиноподібними.

В *ігрових конфліктах* учасники дотримуються фіксованих правил поведінки, причому існує певна система санкцій за їх порушення. Типовим прикладом конфлікту за ігровим сценарієм є суд. У суді в усіх його учасників є своя роль, у якій закріплена певна система допустимих поведінкових актів. Існує система санкцій, застосовуваних до порушника того чи іншого рольового сценарію. У результаті можливі наслідки піддаються прогнозуванню, а сам конфлікт стає цілком керованим процесом.

Вибухові конфлікти відрізняються стрибкоподібними, радикальними змінами ситуації. Ці зміни відбуваються настільки стрімко, що учасники міжособистісної взаємодії не здатні робити адекватних кроків з управління тим, що відбувається. Часто в міжособистісному спілкуванні такі конфлікти набувають характеру афектів – бурхливих емоційних реакцій. У ході афекту як своєрідного емоційного вибуху, різко знижується прогностична функція мислення: людина не усвідомлює, до чого можуть призвести ті чи інші дії. Тому оптимальним варіантом поведінки в таких конфліктах є прагнення не давати приводу для нових афективних вибухів. Продуктивна взаємодія тут можлива тільки після виходу зі стану афекту і після завершення наступного за ним стану зниженої активності деякою пригніченістю.

Лавиноподібні конфлікти характеризуються тим, що в міру їх розвитку в зону конфліктної взаємодії залучаються все нові і нові учасники, а під загрозою опиняються все нові й нові інтереси та потреби. Перший крок на шляху вирішення таких конфліктів – локалізація зони конфліктної взаємодії. У ході такої роботи необхідно обмежити предмет обговорення, домогтися оптимальної кількості його учасників безпосередньої взаємодії та перетворити конфлікт на ігровий. Вирішення всього конфлікту в цілому має відбуватися поетапно. Слід подбати про те, щоб на кожному етапі були чітко визначені правила взаємодії, що дозволяють зробити процес керованим.

К. Томас та Р. Кілмен визначили такі варіанти поведінки в конфлікті:

- 1) змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- 2) пристосування, що означає на протиположному полюсі жертву власних інтересів заради іншого;
- 3) компроміс, для якого характерне поєднання взаємних поступок конфліктуючих сторін і часткового задоволення ними інтересів один одного;

- 4) уникнення, за якого замість кооперації або досягнення власних цілей людина прагне просто вийти з взаємодії;
- 5) співпраця, коли учасники ставляться до інтересів іншої сторони як до своїх власних, причому таке ставлення має взаємний характер.

Зрозуміло, найконструктивніший варіант міжособистісної взаємодії – співпраця. Однак він і найскладніший: необхідне ставлення партнерів до потреб один одного як до своїх власних, глибоке розуміння суті спілкування. Тому частіше за все реалізується інший варіант конструктивної взаємодії – компроміс.

Компроміс передбачає таку взаємодію, за якої учасники готові миритися з деякими незручностями, готові йти на часткові поступки в надії на те, що дії іншої сторони дозволять реалізувати хоча б частину актуальних потреб.

Найбільш деструктивні наслідки найчастіше бувають результатом *суперництва*. Це такий варіант взаємодії, за якого партнери прагнуть домогтися свого, незважаючи на інтереси один одного або навіть усупереч їм. Цей варіант виправданий лише в тому разі, якщо вам нав'язується виключно конфронтаційна взаємодія і при цьому під загрозою опиняються життєво важливі потреби, основоположні цінності. Якщо ситуація загрожує жорстким зіткненням, а ресурсів для боротьби немає, то цілком розумні спроби людини уникнути неминучого провалу або такої перемоги, яка гірша від поразки. Проте не кожен може бачити за таким кроком прояв сили інтелекту, а не демонстрацію слабкості.

Можливий і такий варіант, за якого один з учасників взаємодії підпорядковується, пристосовується до вимог іншого, відмовляючись від своїх початкових намірів. І це цілком виправдано, якщо такі вимоги відкривають для обох сторін більш вигідні перспективи. Однак трапляється, що пристосування – це результат жорсткого диктату одного партнера, який змусив іншого підлаштуватися, підкорятися силі. Найчастіше це не вирішення проблеми, а відтягування рішення на більш пізній термін. Ущемлені інтереси рано чи пізно дають знати про себе. І нерідко взаємодія в цьому разі набуває характеру жорсткої конфронтації.

Основним орієнтиром при виборі стратегії взаємодії має бути підсумок співвіднесення отримуваних результатів і понесених витрат. При цьому слід пам'ятати, що жорстко розмежувати описані варіан-

ти стратегій на «погані» і «гарні» у загальному вигляді неможливо. Основним критерієм для вибору на користь того чи іншого варіанту має служити його доцільність, підтверджена ефективністю.

6.6.4. Моніторинг ефективності команди

Перш ніж розпочати моніторинг ефективності команди, важливо уточнити, що розуміється під терміном «ефективність діяльності команди» і якими показниками вона описується. Тільки після цього стане зрозуміло, у чому повинен полягати моніторинг, за якими параметрами і як його вести, як згодом аналізувати отримані результати та використовувати їх у перспективі діяльності команди.

Під *ефективністю діяльності команди* ми будемо розуміти величину приросту успішності команди за такими показниками:

- 1) стабільне досягнення заданого результату у визначений термін;
- 2) стабільний рівень якості робіт;
- 3) ефективне використання залучених ресурсів;
- 4) стабільне розширення (або утримання) «ніші» своєї діяльності.

Оцінка ефективності діяльності команди дозволяє переконатися в доцільності її створення, точніше – в економічній вигідності витрат на її створення, підтримку і стимулювання порівняно зі звичайними традиційними формами роботи. Якщо за отриманими результатами командна форма діяльності виявляється переважаючою і вигідною, то подальша статистика оцінки ефективності діяльності команди потрібна для визначення резервів підвищення її результативності.

Моніторинг ефективності діяльності команди – це постійно діюча система тренінгових, тестових та інформаційно-аналітичних заходів, що забезпечує діагностику стану команди, підтримання її життєздатності й ефективної діяльності протягом усього періоду існування команди.

Моніторинг ефективності діяльності команди покликаний вирішити три завдання:

- 1) оцінити виробничі резерви команди в частині використання нових технологій і підвищення якості робіт (товарів, послуг);
- 2) оцінити зовнішні комунікативні резерви команди в частині поліпшення позиціонування і вдосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем;

- 3) оцінити внутрішньокорпоративні резерви в частині поліпшення професійного складу та морально-психологічного клімату в команді (командний дух).

Моніторинг річних значень ефективності діяльності команди цих показників формує необхідну інформаційну базу для статистичного аналізу. Якщо річний приріст за вказаними показниками порівняно з попередніми періодами набуває стійких негативних значень, то команда працює неефективно. Необхідно зробити екстрений аналіз ймовірних причин та вжити невідкладних заходів, щоб виправити ситуацію або стимулювати перехід команди на «пошуковий» етап кривої успішного розвитку.

Якщо команда працює безпосередньо в ринкових умовах і результат її діяльності фігурує на ринку товарної продукції і послуг поряд з іншими конкурентами, то замість поняття ефективності діяльності команди доцільно застосовувати більш ринкові поняття — «конкурентоспроможність команди» або «конкурентні можливості команди».

Конкурентоспроможність команди характеризує її можливості знаходитися в зоні успішного розвитку і перспективно діяти в умовах динамічної ринкової конкуренції з виробниками аналогічних робіт, товарів і послуг.

Для постановки та організації моніторингу конкурентоспроможності команди необхідно встановити найбільш інформативний склад показників. Загалом, їх можна описати трьома групами показників:

1. *Виробничо-економічні*: порівнянність вартості робіт (послуг, товарів) з показниками основних конкурентів; порівнянність показників якості з аналогічними показниками основних конкурентів; порівнянність показників рівня сервісу з аналогічними показниками основних конкурентів; складу додаткових послуг (знижок, бонусів і пр.), відсутніх у конкурентів.

2. *Показники ринкової стійкості команди*: порівнянність величини ринкової «ніші» (або асортименту послуг, робіт, товарів) з можливостями основних конкурентів; рейтинг власного бренду на тлі основних конкурентів; рівень професіоналізму, гнучкості і «універсальності» членів команди по відношенню до персоналу основних конкурентів; ступінь відповідності рівня інформаційно-рекламної діяльності до того рівня, який необхідний в даний час для успіху в обраній сфері діяльності.

Зауважимо, що незнання зазначених характеристик конкурентів не звільняє команду від відповідальності за поразку на ринковому «полі бою». Основних конкурентів необхідно «знати в обличчя», а їх очікувані конкурентні можливості слід об'єктивно уявляти краще, ніж свої. Саме з цього починають свою діяльність далекоглядні менеджери.

3. Показники *психологічної стабільності команди*: рівень командного духу, або мотиваційного фону команди; рівень креативності та адаптованості в реальних ринкових умовах команди в цілому; рівень ефективної зовнішньої комунікації команди; рівень психоемоційного благополуччя, стабільності членів команди.

Моніторинг перших двох груп показників очевидний. Без цього команда просто не зможе вийти на ділянку успішного розвитку. Важливо проводити чітке систематичне спостереження за цими показниками, вибудувати графік їх руху по календарних періодах і постійно контролювати зміни. Це основна характеристика системного моніторингу. Епізодичні оцінки не є моніторингом і можуть принести істотну шкоду. Періодичність моніторингу встановлюється для кожного показника окремо (від одного місяця до півроку залежно від специфіки діяльності команди).

Спеціальної методики для моніторингу перших двох груп показників не існує, оскільки ці показники знаходяться в сфері професійної діяльності команди і досить очевидні для її лідера і членів.

Моніторинг третьої групи показників часто уявляється керівникам найбільш «туманним», тому що пов'язаний з аспектами психологічного супроводу ведення бізнесу. І нерідко саме неувага до третьої групи показників суттєво знижує ефективність діяльності команди в цілому.

Формування системи моніторингових заходів та їх здійснення – основна функція керівника команди в єдиному і безперервному процесі командування та підтримка сталого розвитку команди.

Головне призначення моніторингу – створення статистично об'єктивної основи для формування стратегії і тактики стійкого розвитку команди, підтримка необхідного рівня ефективності її діяльності на всіх етапах функціонування. Повноцінний моніторинг, що об'єктивно відображає суть і діагностику внутрішньокорпоративних процесів, повинен відповідати двом основним вимогам:

1. *Системність*. Моніторинг має забезпечити можливість всебічної оцінки внутрішньокорпоративної ситуації та основних тенденцій її

розвитку. Окремий фрагмент внутрішньокорпоративної ситуації (наприклад, ефективність взаємодії, або продуктивність і т. ін.) не дає можливості сформувати цілісну картину, оскільки є своєрідним зрізом окремого аспекту.

2. *Повнота і логічна завершеність*. Моніторинг має охоплювати три основних етапи: отримання, статистичне накопичення певної інформації; аналіз і діагностування внутрішньокорпоративних явищ; формування заходів профілактики і підтримання стійкої ефективності команди.

Основними вимогами до використовуваних в процесі моніторингу методів і прийомів діагностики є:

- об'єктивність і статистичний характер використовуваної інформації;
- порівняльний характер оцінок;
- багатокритеріальний характер інтегральних оцінок;
- мінімізація використовуваних критеріїв;
- використання додаткової інформації та організація вибіркового цільових досліджень (на додаток до наявної статистики).

Можна виділити дві основні форми моніторингу ефективності команди – профілактичний моніторинг та проблемно-орієнтований моніторинг.

Профілактичний моніторинг здійснюється з метою уточнення актуального внутрішнього стану команди і основних тенденцій його зміни. *Проблемно-орієнтований моніторинг* може входити в поточний моніторинг автономним розділом з тих проблем, які вимагають більш глибокого вивчення.

Отже, моніторинг є «інструментом» технічного обслуговування ефективності команди і повинен містити три основні розділи:

- 1) основні тенденції динаміки розвитку команди, ситуації, проблеми;
- 2) прогноз на найближчу (і віддалену) перспективу;
- 3) рекомендації для реалізації позитивного сценарію прогнозу на найближчу (і віддалену) перспективу.

На підставі цих даних команда може сформувати дворічну програму психологічного супроводу.

Система оцінки командної взаємодії за методологією The Leadership Grid передбачає порівняння поставлених цілей з результатами на кожному етапі діяльності. Дієвим інструментом для оцінки ефективності є конструктивна критика, яка показує вплив динаміки командної роботи на особистісну та командну ефективність.

6.6.5. Керівник команди як стратегічний лідер

Учені в галузі психології управління вважають, що найшвидший і надійний спосіб змінити становище в організації і команді — це змінити керівника.

Лідерство є ключовим інструментом ефективної команди і становить собою специфічний метод управлінського впливу, заснований на поєднанні владних повноважень, інтересів організації та спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Успішний керівник команди в процесі діяльності приділяє увагу трьом основним складовим:

- 1) досягненню цілей;
- 2) розвитку навичок людей;
- 3) формуванню команди.

Виконання завдання для керівника означає: чітко розуміти завдання, довести його до команди і постійно нагадувати про нього її членам; розуміти місце даного завдання в загальних планах організації; планувати шляхи виконання даного завдання; надавати необхідні для цього ресурси: людей, час, кошти, обладнання та повноваження; забезпечувати зворотний зв'язок та інформацію з просування справи; оцінювати результати з погляду планів і поставлених завдань.

Керівник несе особисту відповідальність за те, щоб допомогти членам команди відчувати, що:

- вони отримують особисте задоволення від своєї роботи;
- вони роблять цінний внесок у роботу своєї команди й організації в цілому;
- вони знаходять свою роботу привабливою;
- вони володіють певною відповідальністю, якою можуть розпоряджатися як їм зручно;
- їх внесок визнається (і, можливо, винагороджується);
- вони мають особистий контроль над тими робочими питаннями, за які вони відповідають;
- виконувана ними робота допомагає розвитку і збагаченню знань, здібностей і зрілості.

Як творець команди керівник відповідає: 1) за постановку і підтримку цілей команди; 2) за створення і просування командних цінностей (соціальних, поведінкових, орієнтованих на вирішення завдання); 3) за підтримку «обличчя» команди; 4) за надання допомоги

команді, щоб вона завжди була відкрита для співпраці – вітала нових людей та ідеї, діяла б на випередження; 5) за ефективну взаємодію з командою і надання допомоги членам команди в налагодженні спілкування один з одним; 6) за якомога більш глибоке залучення команди в вирішення внутрішніх питань.

Стаючи очільником якоїсь команди, опановуючи лідерські навички та здобуваючи авторитет, лідер тим самим починає готувати кінець своєму лідерству. «Парадокс лідера» зазвичай проявляється у двох варіантах:

- 1) розширюючи масштаби свого лідерства, лідер змушений діяти вже не у відповідності з інтересами рідної команди. І тоді команда починає відмовляти йому в лідерстві і шукати кращого наступника;
- 2) чим активнішим, діловим є лідер, тим більше він ускладнює міжособистісні відносини в групі, тим більше це погіршує психологічну атмосферу, що призводить до зростання невдоволення лідером. Відповідно, чим менш діловим, але більш неформальним і доброзичливим є лідер, тим менше вимог до команди і нижче її ефективність. Це знижує досягнення команди (хоча й поліпшується психологічний клімат) і також призводить до зростання невдоволення.

В обох варіантах команда починає відмовляти лідеру в довірі. З допомогою цих механізмів відбувається саморегуляція взаємовідносин «лідер – команда».

Список літератури

1. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров / Геллерт М., Новак К. ; пер. с нем. – М. : Вершина, 2006. – 352 с.
2. Гуленко В. В. Менеджмент слаженной команды / В. В. Гуленко // Соционика для руководителей. – СПб. : Речь, 2005. – 187 с.
3. Демарко Т. Человеческий фактор: успешные проекты и команды / Демарко Т., Листер Т. ; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Символ-Плюс, 2005. – 256 с.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
5. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика / І. В. Каганець. – К. ; Тернопіль : Мандрівець, Port-Royal, 1997. – 204 с.

6. Коваленко А. В. Создание эффективной команды : учеб. пособ. / А. В. Коваленко. — Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. — 81 с.
7. Кузнецова Г. Д. Лидерство и командообразование. Конспект лекций / Г. Д. Кузнецова, В. В. Манихин, А. С. Огнев. — М. : МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. — 96 с.
8. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / Куликов В. Г., Резник С. Д. — Ростов н/Д : Феникс, 2005. — 288 с.
9. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособ. / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. — М. : Экономика, 2001. — 574 с.
10. Манфред Геллерт. Все о командообразовании : руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак ; пер. с нем. — М. : Вершина, 2006. — 352 с.
11. Мередит Белбин Реймонд. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Мередит Белбин Р. ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. — 240 с.
12. Стадии формирования команд по Брюсу Такмену [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.12manage.commethods_tuckman_stages_team_development_ru.html
13. Сарган Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сарган. — СПб. : Речь, 2005.
14. Сорочан О. Формування ефективної команди, або Книжка про те, що один у полі не воїн : посібник для працівників апарату суду / Сорочан О., Хахуда І. — К. : [б. в.], 2010. — 104 с.
15. Тарнавский В. Мания величия в интересах команды / В. Тарнавский // Управление компанией. — 2004. — № 1. — С. 16–21.
16. Тюрін Н. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник / Н. М. Тюрін. — К. : Центр навчальної літератури, 2011. — 236 с.
17. Управление проектами : в 2 ч. / Чумак Л. Ф., Карпищенко А. И., Захарова И. В., Чортюк Ю. В. — Сумы : Вид-во СумДУ, 2007. — Ч. 2. — 154 с.
18. Фалько С. Управление инновационными проектами на высокотехнологических промышленных предприятиях / С. Фалько // Машиностроитель. — 2003. — № 11. — С. 24–27.
19. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фопель ; пер. с нем. — М. : Генезис, 2003. — 400 с.
20. Jon R. Katzenbach / The Discipline of Teams // Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith. — New York. Organizational culture, July – August, 2005.

Управління

трудовами ресурсами

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних і практичних положень управління трудовими ресурсами в сучасних умовах розвитку суспільства. У результаті вивчення дисципліни студент повинен розуміти ключові принципи і положення управління трудовими ресурсами. Уміти застосовувати методи: ефективного використання трудових ресурсів, впровадження, розробки та реалізації заходів щодо зниження рівня безробіття в умовах ринкової економіки; методи управління трудовими ресурсами, управління кадрами в умовах сучасного виробництва, планування та управління; форми та методи організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, розподілу та перерозподілу трудових ресурсів, їх ефективного використання
- **Предмет:** економічні відносини, що виникають між основними суб'єктами трудових відносин в процесі формування і використання трудових ресурсів

7.1. Ринок праці

Ринок праці – це система соціально-економічних відносин між державою, роботодавцями і працівниками в усьому комплексі трудових відносин, купівлі-продажу трудових ресурсів, у т.ч. підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації і залучення людей до процесу виробництва. Термін «ринок праці» означає, що як товар найманий робітник пропонує власникові робочого місця свою працю, а не робочу силу, тобто здатність до праці. Однак працю на ринку продавати не можна, оскільки на момент продажу робочої сили її ще немає як такої. Насправді на ринку пропонується не праця, а робоча сила (трудові ресурси).

Трудові ресурси як економічна категорія позначають працездатну частину всього населення країни, здатну, в силу інтелектуальних і психофізіологічних характеристик, займатися виробництвом матеріальних благ або послуг.

Трудові ресурси підприємства (персонал) – це сукупність усіх фізичних осіб, які перебувають з підприємством, як юридичною особою у регульованих договором найму відносинах.

Від якості трудових ресурсів підприємства залежать результат його діяльності та конкурентоспроможність. Поняття «трудові ресурси підприємства» відображає його потенціал. Тому використання трудових ресурсів підприємства має бути максимально ефективним і продуманим.

Процес управління трудовими ресурсами включає фази формування, розподілу і використання трудових ресурсів.

На формування трудових ресурсів впливають такі чинники:

- демографічний розвиток суспільства, під впливом якого формується чисельність населення, його статевая структура, чисельність економічно активного населення;
- міграція, як внутрішня так і зовнішня, впливає на структуру, кількість і якість трудових ресурсів;
- рівень розвитку професійної освіти та її доступність, що впливає на професійно-кваліфікаційну структуру трудових ресурсів;
- наявність в економіці легальних доходів, не пов'язаних з трудовою діяльністю;
- рівень оплати праці.

Вплив на дані фактори дозволяє державі керувати формуванням трудових ресурсів.

Удосконалення територіально-галузевого управління трудовими ресурсами передбачає забезпечення збалансованості кількості робочих місць, трудових ресурсів і капітальних вкладень.

Поняття «*риннок трудових ресурсів*» розширює межі соціально-трудо-вих відносин до масштабів трудових ресурсів суспільства. В умовах ринкових відносин воно охоплює не тільки економічно активне населення, а й близький до нього трудовий резерв, насамперед випускників загальних, професійно-технічних, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів, а також ту частину зайнятих у домашньому господарстві, складне матеріальне становище яких спонукає їх виходити на ринок для продажу своєї здатності працювати [6].

На відміну від інших ринків на ринку трудових ресурсів об'єктом купівлі-продажу є право на використання робочої сили чи сили, здатної до праці, причому предметом торгу є не тільки певний вид здібностей, а й тривалість їх використання. Отже, поняття «ринок трудових ресурсів» є більш загальним порівняно з поняттям «ринок праці».

У широкому розумінні механізм регулювання ринку трудових ресурсів охоплює весь спектр економічних, юридичних, соціальних і психологічних чинників, що визначають функціонування цього ринку. Усі зазначені чинники в різних країнах залежать від економічних та історичних умов розвитку економіки.

Центральне місце нині посідає поняття «ринок праці», в якому розкриваються відносини обміну функціональних здатностей до праці (компетентностей) на засоби для життя. У більш загальному значенні ринок праці є конкретним вираженням системи суспільної організації найманої праці в умовах товарно-грошових відносин.

Ринок праці забезпечує функціонування ринкової економіки на основі чинності закону попиту та пропозиції. Основна функція ринку – забезпечити перерозподіл робочої сили між галузями і сферами виробництва і забезпечити роботою незайняте в даний момент населення через сферу обігу.

Ринок праці має низку відмінностей, що відрізняють його від ринків звичайних товарів. Можна визначити такі його особливості:

1. Ринок праці існує не тільки в зовнішньому по відношенню до підприємства середовищі, він поширюється і на сферу виробництва, через те що відносини купівлі-продажу не припиняються з влаштуванням працівника на підприємство. Прийнятий на підприємство працівник може шукати іншу роботу як усередині, так

- і поза підприємством, а підприємець підбирає кандидатів як серед зайнятих, так і безробітних.
2. На відміну від ринку товарів при продажу робочої сили працівник не втрачає права власності на неї, він лише продає право використання цієї робочої сили.
 3. На структуру попиту і пропозиції робочої сили справляє вплив великої кількості чинників, що формуються поза ринком праці. Одним з таких факторів є ступінь поінформованості працездатного населення про кон'юнктуру на субринках праці. У разі нестачі інформації важко очікувати оптимального розподілу праці. Іншим фактором може бути та обставина, що на розподіл праці значно впливає сам об'єкт, який одночасно є і суб'єктом. Рішення індивіда про те, яку кількість праці запропонувати, пов'язане з такими характеристиками місця роботи, як безпека, престиж, комфорт і можливість просування по службі. До автономних факторів можна віднести також соціально-політичну ситуацію, пов'язану, наприклад, із формуванням мінімуму заробітної плати або обмеженнями в питаннях оплати праці.
 4. Для ринку праці характерна значна диференціація в структурі попиту і пропозиції, що збільшується по мірі розвитку національної економіки. Вона пов'язана зі зміною не тільки в змісті але і в умовах праці.

Можливі два варіанти пропозиції робочої сили (рис. 7.1, 7.2). На рис. 7.1 чим вищою є заробітна плата, тим більша пропозиція. На рис. 7.2 пропозиція проходить два етапи. На першому, за реально низької зарплати крива пропозиції спрямована на збільшення пропозиції, а на другому за реально високої зарплати, крива пропозицій спрямована на зменшення пропозиції.

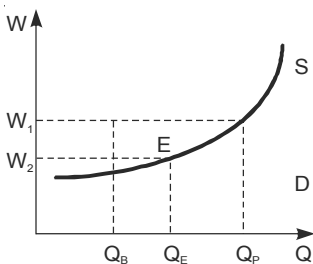


Рис. 7.1. Крива пропозиції за реально низької зарплати

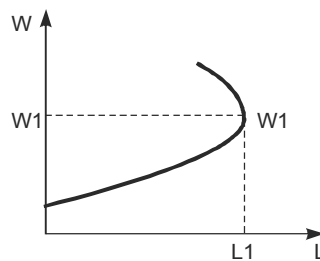


Рис. 7.2. Крива пропозиції за реально високої зарплати

Питання про те, який ефект (рис. 7.2) більш кращий — ефект доходу чи ефект заміщення при даному рівні заробітної плати, однозначної відповіді не має, оскільки реакція різних людей на зростання заробітної плати неоднакова.

На першій ділянці діє ефект заміщення (збільшення можливості більше заробити стимулює збільшення пропозиції). На другій ділянці діє ефект доходу (збільшення рівня оплати праці дозволяє відпочивати і зменшити пропозицію).

І перший, і другий варіанти — граничні стани в умовах ринку досконалої конкуренції, не є стійкими і, як правило, коригуються ринковим механізмом в напрямку встановлення положення повної зайнятості.

На ринку праці взаємодіють *роботодавці* (суб'єкти власності на засоби виробництва) і *наймані робітники*, формуючи обсяг, структури і співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу.

Сукупна пропозиція охоплює всі категорії працездатного населення, яке претендує на роботу за наймом (чоловіки, жінки, молодь, пенсіонери), а також осіб, які бажають працювати не за наймом, а на умовах само зайнятості чи підприємництва.

Пропозиція робочої (поточної) сили на ринку праці має три основні складові: 1) особи, не зайняті трудовою діяльністю і такі, які шукають роботу; 2) особи, що мають намір змінити місце роботи; 3) особи, які бажають працювати у вільний від роботи чи навчання час. Вона якісно і кількісно змінюється залежно від змін у віковій структурі населення, у системі професійної і загальної підготовки, від сили впливу зовнішнього ринку праці на внутрішній та ін.

Оскільки практично визначити чисельність двох останніх складових досить важко, то використовують здебільшого першу складову.

Основними елементами ринку праці є:

- *галузевий ринок праці* — все економічно активне населення, яке фактично має роботу і потребує профорієнтації, підготовки та перепідготовки, а також вакантні робочі та учнівські місця в усіх секторах економіки;
- *прихований ринок праці* — особи, які формально зайняті в народному господарстві, але які через скорочення об'єктів виробництва або зміну структури без збитку для виробництва, могли б бути вивільнені (особи, які знаходяться в адміністративних відпустках з ініціативи адміністрації, особи, які змушені працювати неповний робочий час).

Ситуація на ринку праці характеризується *коефіцієнтом напруженості* на ринку праці ($K_{зайн}$), який визначається, за формулою

$$K_n = \frac{Ч_{незайн}}{Ч_{вак}} \cdot 100, \quad (7.1)$$

де $Ч_{незайн}$ — чисельність населення, яке не зайняте трудовою діяльністю, або безробітне населення;

$Ч_{вак}$ — кількість вакантних посад та вільних робочих місць.

Якщо, $Ч_{незайн} = Ч_{безроб.}$, то показник буде відображати кон'юнктуру на ринку праці, тобто співвідношення попиту і пропозиції на робочі місця.

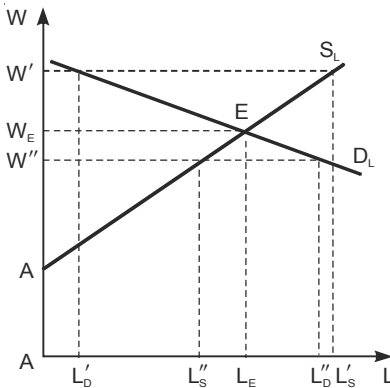
Рівновага на ринку встановлюється в точці перетину кривої попиту на робочу силу з кривою пропозиції.

За будь-яких інших факторів, що впливають на криві попиту та пропозиції рівновага на ринку праці порушується.

Поточний попит на робочу силу відбиває додаткову потребу в них на діючих підприємствах в кадрах і потребу в них нових підприємств. Він складається з:

- вакансій, які з'являються у зв'язку з введенням нових робочих місць;
- вакансій, утворених унаслідок звільнення раніше зайнятих робочих місць через скорочення чисельності персоналу.

Отже, головна мета політики щодо ринку праці полягає в тому, щоб досягти наближення до кількісної та якісної рівноваги попиту та пропозиції робочої сили.



Збалансованість попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці ускладнюється тим, що на попит і пропозицію впливають різні чинники: з погляду пропозиції основними факторами є освіта та професійна підготовка, а з погляду попиту — тенденція економічного і технічного розвитку країни.

Рис. 7.3. Попит та пропозиція на ринку праці

Приймаючи рішення про те, скільки виробляти і скільки наймати робітників, будь-яка фірма в першу чергу повинна встановити, чи перевищують витрати, викликані використанням додаткової одиниці праці, розмір доходу, отриманого в результаті цього використання. Щоб вирішити, чи варто наймати ще одного працівника, фірма повинна порівняти цінність продукту, який буде вироблений цим працівником, з витратами, пов'язаними з його наймом (гранична прибутковість праці). Оскільки зі зростанням обсягів праці залученого у виробництво, гранична прибутковість з часом починає зменшуватися (закон спадної віддачі), фірма повинна вибрати таку кількість виконавців, гранична прибутковість яких перевищує витрати на їх найм (зарплату).

Правило оптимального найму – розширювати масштаби зайнятості, якщо гранична прибутковість праці вища від рівня зарплати; зберегти чисельність зайнятих, як тільки гранична прибутковість упаде нижче рівня зарплати.

7.2. Зайнятість та безробіття

В умовах становлення ринкової економіки управління трудовими ресурсами також здійснюється з допомогою виконання низки функцій, основними з яких є: стимулювання зростання виробництва внаслідок відповідності кваліфікації робітників вимогам робочих місць; погодження суспільних та індивідуальних потреб у праці через допомогу у переміщенні робочої сили; зменшення витрат виробництва завдяки впорядкуванню організації підготовки та перепідготовки кадрів; сприяння науково-технічному прогресу за допомогою перерозподілу надлишкових резервів робочої сили в перспективні галузі економіки; зменшення соціальної напруженості в районах з надлишком робочої сили шляхом інтенсифікації процесів міграції працездатного населення, зокрема за межі держави.

Від системи вирішення всіх цих завдань залежить зрештою ефективність функціонування ринку праці як соціально-економічної підсистеми з її безробіттям та зайнятістю.

Такому поняттю, як безробіття, належить важливе значення в аналізі ринку праці. Безробіття – перевищення пропозиції робочої сили над попитом. Причому дуже важливо знати основні причини виникнення безробіття і можливість їх регулювання. Відомо, що

безробіття є не тільки складним соціально-економічним явищем, а й досить неоднорідним. Залежно від причин, які викликають безробіття, розрізняють такі його види [3].

У загальному вигляді безробіття поділяється на природне та вимушене.

У свою чергу, *природне безробіття* буває фрикційним та інституційним.

Фрикційне безробіття складають люди, які залишили попереднє місце роботи, знаходяться в процесі руху, переходу на нове місце роботи. Цей вид безробіття короткий за часом.

Інституційне безробіття породжується інститутом захисту безробітних (чим більшою є допомога з безробіття, тим більш тривалий час пошуку роботи), підвищенням гарантованого мінімуму зарплати, недосконалістю податкової системи (чим вищими є ставки податків і меншою різниця між доходом і допомогою з безробіття, тим триваліший термін пошуку роботи), недосконалістю інформації про наявність вільних місць, інерцією ринку робочої сили.

До вимушеного безробіття відносять технологічне, структурне, конверсійне, економічне, молодіжне та маржинальне безробіття.

Технологічне безробіття викликане переходом до нових поколінь техніки і технології, коли частина робочої сили стає або зайвою, або вимагає перекваліфікації.

Структурне і конверсійне безробіття спричиняють масштабні структурні перетворення економіки.

Економічне безробіття викликається кон'юнктурою ринку (поразкою в конкурентній боротьбі).

Маржинальне безробіття – це безробіття слабо захищених верств населення.

Залежно від часового інтервалу безробіття може бути:

- тривалим (4–8 місяців);
- довготривалим (8–18 місяців);
- застійним (більш ніж 18 місяців).

Розподіл основної частини трудових ресурсів за сферами і галузями народного господарства визначається поняттям «зайнятість».

Зайнятість як соціально-економічна категорія характеризує різні форми участі працездатного населення в суспільно корисній діяльності з одержанням відповідних доходів. До зайнятого населення належать особи обох статей у віці 16 років і більше, які в період, що розглядається:

- виконували роботу за наймом за винагороду на умовах повного або неповного робочого часу, а також іншу роботу, що дає дохід, самостійно чи з окремими громадянами, незалежно від строків одержання безпосередньої плати за працю чи доходу;
- тимчасово були відсутні на роботі з різних причин (хвороба, відпустка, відрядження, перепідготовка, страйки, тощо);
- виконували роботу без оплати на сімейному підприємстві.

Зайняте населення — це активна частина трудових ресурсів, залучена до суспільного виробництва. За методологією ООН, до нього належать:

- 1) ті, хто працює за наймом, у тому числі за кордоном;
- 2) підприємці (зайняті на власному підприємстві);
- 3) учні, які одержують стипендії;
- 4) частково зайняті студенти і домогосподарки;
- 5) особи вільних професій;
- 6) військовослужбовці;
- 7) члени родин, які допомагають у вихованні дітей, догляді за інвалідами та літніми людьми, тощо.

Структура зайнятості — це сукупність пропорцій у використанні робочої сили суспільства між:

- 1) кількістю зайнятих і незайнятих трудових ресурсів у суспільному виробництві;
- 2) кількістю зайнятих, розподілених за видами зайнятості;
- 3) зайнятими в матеріальному виробництві й у невиробничій сфері;
- 4) кількістю зайнятих по регіонах країни;
- 5) кількістю зайнятих у галузях матеріального виробництва й у найважливіших галузях невиробничої сфери;
- 6) кількістю зайнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп.

Розрізняють поняття повної, ефективної та раціональної зайнятості.

У разі **повної** зайнятості роботою забезпечені всі, хто її потребує, й ті, хто бажає працювати, а також відповідає наявності збалансованості між попитом та пропозицією робочої сили.

Ефективна зайнятість розглядається з позицій — економічної (як найбільш раціональне використання людських ресурсів) і соціальної (як найбільш повна відповідність інтересам людини праці).

Раціональна зайнятість визначається: ефективністю трудової діяльності в найширшому розумінні цього поняття і суспільною користісністю результатів праці; оптимальністю суспільного поділу праці; кількісною і якісною відповідністю робіт і працівників; економічною доцільністю робочих місць без шкоди для здоров'я, що дозволяє працівникові досягти високої продуктивності праці та мати заробіток, який забезпечує нормальне життя.

Форми зайнятості – це організаційно-правові способи та умови використання праці, що охоплюють норми правового регулювання тривалості та режимів робочого дня (повний або неповний робочий день, жорсткі або групові режими праці та відпочинку), регулярність трудової діяльності (постійна, тимчасова, сезонна, епізодична праця), місце виконання праці (на підприємстві, вдома), статус діяльності (основна, додаткова) та ін..

Розрізняють основну і спеціальну форми зайнятості.

Основна форма зайнятості регулюється трудовим законодавством. Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників і службовців підприємств і організацій затверджуються Міністерством праці і соціальної політики за погодженням із профспілкою і регулюють трудову діяльність працівників. Існують також **галузеві правила внутрішнього трудового розпорядку**.

Спеціальні форми зайнятості відрізняються від основних тим, що трудова діяльність не збігається з вимогами типових правил і потребує спеціального правового регулювання. Такою є зайнятість з неповним робочим днем, неповним робочим тижнем, на умовах «надомництва», за сумісництвом, за умовами гнучкого робочого часу, індивідуальна і кооперативна трудова діяльність тощо.

Усі заходи у сфері політики зайнятості групуються за двома напрямками:

- 1) пасивна політика зайнятості;
- 2) активна політика зайнятості.

Пасивна політика зайнятості охоплює:

1. Субсидування зайнятості (у приватному секторі, підтримка безробітних, які відкрили власну справу, пільгове кредитування, субвенції у створенні нових робочих місць).
2. Оформлення соціального захисту (допомога по безробіттю).
3. Оформлення дострокового виходу на пенсію (наявність стажу).

У межах активної політики зайнятості пріоритетними напрямками є:

- 1) сприяння у працевлаштуванні;
- 2) професійне навчання;
- 3) гнучкі форми зайнятості (домашні промисли, вахтово-експедиційний метод зайнятості, одна робота двома робочими, сумісництво).
- 4) квотування робочих місць (визначення мінімальної чисельності працівників, які підлягають влаштуванню в даній організації).

7.3. Формування і використання трудових ресурсів

7.3.1. Планування і прогнозування трудових ресурсів

Усі трудові ресурси є об'єктом планування та прогнозування.

Трудові ресурси як об'єкт планування і прогнозування є двобічною підсистемою, яка об'єднує як систему «продуктивні сили», так і систему «населення». Основним завданням планування і прогнозування трудових ресурсів є раціональний розподіл робочої сили за галузями національної економіки.

Планування і прогнозування трудових ресурсів мають бути комплексними, забезпечувати єдине управління трьома основними функціями: продуктивною, споживчою і відтворювальною.

Використання трудових ресурсів — це залучення їх у трудову діяльність, у процесі якої безпосередньо реалізується здатність людей до праці.

Найважливішим показником ефективного формування і використання трудових ресурсів є відповідність між людським потенціалом індивідумів (фізичними та інтелектуальними якостями) і їхніми робочими місцями.

Прогнозування трудових ресурсів необхідне для визначення правильної стратегії і тактики соціально-економічного розвитку, розвитку ринкових відносин, розроблення бюджету, програм соціального захисту населення, ефективною демографічної політики.

У процесі прогнозування трудових ресурсів розрізняють такі етапи:

1. *Оцінювання впливу демографічних, економічних, соціальних умов на демографічну та міграційну поведінку людей.* Основні критерії оцінювання: статеві-вікова структура, рівень освіти, сільське та міське розселення, рівень життя, соціальна захищеність, становище жінки та осіб передпенсійного і пенсійного віку, попит на робочу силу.

2. *Оцінювання очікуваного попиту на робочу силу.* Основні його критерії: еволюція форм власності, розподіл працівників на підприємствах з різними формами власності, деформація структури господарства, перерозподіл попиту на робочу силу в різних галузях господарства; зменшення зайнятих у сфері освіти, науки, наукового обслуговування, охорони здоров'я; дані про чисельність демобілізованих і тих, хто навчається з відривом від виробництва та через систему профпідготовки.
3. *Визначення сукупної робочої сили,* яка надійде впродовж року до складу трудових ресурсів [43].

При плануванні трудових ресурсів здійснюють кількісну та якісну оцінку потенціалу робочої сили, обчислюють її рух та розподіл за галузями національної економіки та регіонами країни. Розподіл та перерозподіл робочої сили залежить від таких чинників:

- 1) розвиток та розташування виробництва, а відповідно, суспільного розподілу праці;
- 2) природне зростання чисельності населення;
- 3) розбіжності за рівнем життя у різних регіонах країни;
- 4) національні особливості історичних умов та особливостей.

Планування трудових ресурсів здійснює Міністерство праці та соціальної політики. Свої розрахунки та баланси воно надає до Міністерства економіки. Основним плановим документом при плануванні трудових ресурсів є баланс трудових ресурсів, який складається із 4 розділів:

1. Населення, всього.
2. Трудові ресурси (загальна чисельність працездатного населення).
3. Розподіл трудових ресурсів.
4. Розподіл зайнятих за сферами і галузями національної економіки.

Баланс трудових ресурсів є комплексним методом вивчення джерел формування і розподілу робочої сили по галузях економіки і регіонах країни. Розрізняють звітні й прогностичні баланси трудових ресурсів. У **звітних балансах** відображають фактичний стан трудових ресурсів на певну календарну дату, у **прогностичних** – використання їх відповідно до завдань економічного та соціального розвитку (основні джерела й форми забезпечення господарства кадрами, зрушення у пропорціях витрат праці між сферами і галузями господарства). Баланс складається з двох частин – *ресурсної* (трудові ресурси) і *витратної* (розподіл трудових ресурсів).

Складання балансу трудових ресурсів має ґрунтуватися на основних показниках розвитку економіки України та відповідних показниках перспективного плану її розвитку, а також даних державної статистики.

Існує велика кількість кількісних і якісних характеристик трудових ресурсів.

Розглянемо основні кількісні характеристики. Їх можна поділити на абсолютні і відносні. До **абсолютних характеристик** належать такі:

1. *Трудові ресурси* включають населення, яке зайняте економічною діяльністю, а також здатне працювати, але не працює з певних причин. До трудових ресурсів відносять працездатне населення працездатного віку і працюючих осіб, які перебувають за межами працездатного віку.

2. *Кількість населення в працездатному віці* (чоловіки від 16 до 60 років плюс жінки від 16 до 59 років).

3. *Працездатне населення в працездатному віці*, до якого належить постійне населення в працездатному віці та іноземні громадяни, зайняті в економіці. Не належать до цієї категорії непрацюючі інваліди I і II груп та непрацюючі особи, які отримують пенсію на пільгових умовах.

Для того щоб розрахувати чисельність трудових ресурсів, береться загальна кількість працездатного населення за віком, до якої додається кількість працюючих пенсіонерів і працюючих підлітків (молодше 16 років) і виключається кількість непрацюючих інвалідів I і II груп (робочого віку), а також чисельність пенсіонерів працездатного віку, які отримують пенсію на пільгових умовах.

Отже, чисельність трудових ресурсів (**ТР**) визначається за формулою:

$$TP = P_{TP} - P_{inv} + P_{пен} + P_{мол} \quad (7.2)$$

де P_{TP} – чисельність населення в працездатному віці;

P_{inv} – чисельність непрацюючого населення того самого віку, яке вважається, відповідно до встановлених державою правових норм непрацездатним (інваліди I–II груп та особи пільгових пенсійних вікових груп);

$P_{пен}$ – працюючі особи пенсійного віку;

$P_{мол}$ – працюючі підлітки до 16 років.

4. *Економічно активне населення* – населення країни працездатного віку, яке хоче і може працювати. Економічно активне населення складається із зайнятих і безробітних.

До відносних показників, що характеризують трудові ресурси, можна віднести рівень економічно активного населення PE_a :

$$PE_a = \frac{\text{Чисельність економічно активного населення}}{\text{Загальна чисельність населення}} \cdot 100\%, \quad (7.3)$$

5. Зайняті в економіці – особи, які в даний час виконували оплачувану роботу за наймом, робота яка є прибутковою діяльністю, а також особи, які займаються самостійною підприємницькою діяльністю як із залученням, так і без залучення найманих працівників, для яких ця робота була основною. До складу зайнятих в економіці належать також особи, які виконували роботу як помічники на сімейному підприємстві, особи, тимчасово відсутні на роботі через хворобу, щорічну відпустку або вихідні дні, навчання, навчальну відпустку, відпустку без збереження або з частковим збереженням заробітної плати з ініціативи адміністрації, участь у страйках, з інших подібних причин. До зайнятих в економіці відносять осіб, які зайняті в домашньому господарстві виробництвом товарів і послуг для реалізації, включаючи тих, хто працює в особистому підсобному сільському господарстві, для яких ця робота була основною (незалежно від кількості відпрацьованого часу). Рівень зайнятості економічно активного населення ($PЗ$) розраховується за формулою:

$$PЗ = \frac{\text{Чисельність зайнятого населення}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%, \quad (7.4)$$

6. *Не зайняте в економіці населення* – особи працездатного віку – учні, студенти, аспіранти, які не поєднують навчання з трудовою діяльністю, а також такі категорії: безробітні; військовослужбовці; громадяни, які працюють за кордоном; особи, які перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами і по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; особи, які виконують домашні обов'язки, які здійснюють догляд за дітьми та іншими членами сім'ї; особи, які перебувають у місцях позбавлення волі; працездатні особи, у яких немає необхідності працювати.

7. *Безробітні* – особи працездатного віку, які не мають роботи, але активно її шукають.

Згідно зі стандартами міжнародної організації праці (МОП), до безробітних належать особи у віці 16 років і старше, які в даний період:

- не мали роботи (або заняття, що приносить дохід);

- займалися пошуком роботи (самостійно або за допомогою служб зайнятості);
- готові приступити до роботи протягом найближчого часу.

До складу безробітних відносять також громадян, які навчаються за направленням служб зайнятості. До категорії безробітних можуть бути віднесені учні, студенти, інваліди та пенсіонери, якщо для цих груп відносяться два останні з трьох основних критеріїв, тобто вони займаються пошуком роботи та готові приступити до неї в найближчий період часу. Чисельність безробітних визначається на основі суцільного дослідження (перепис населення), вибіркового, а також за кількістю осіб, зареєстрованих державними службами зайнятості, які отримують формальний статус безробітного.

Загальна кількість безробітних і офіційно зареєстрованих враховується при розрахунку рівня безробіття, коли розраховуються два основних показники: загальний *рівень безробіття РБ* і *рівень офіційно зареєстрованого безробіття РБ_{офб}*.

$$РБ = \frac{\text{Чисельність безробітних}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%, \quad (7.5)$$

Вихідною базою для визначення *кількісної характеристики* є фактична і середня чисельність населення. Останній показник використовується при оцінці й аналізі демографічного складу населення.

Якісний склад трудових ресурсів характеризується з погляду працездатності. Розрізняють загальну і професійну працездатність.

Загальна працездатність передбачає наявність у людини якостей (фізичних, психофізіологічних, вікових), які визначають здатність до праці взагалі, що не потребує спеціальної підготовки.

Професійна працездатність – здатність до кваліфікованої праці певної професії.

Прогнозування трудових ресурсів і їх зайнятості може бути соціально-економічним і демографічним. Завдання *соціально-економічного прогнозу* – визначити кількість потенційних трудових ресурсів, їх статево-вікову структуру, тобто той їх ліміт, на який можна спиратися при розв'язанні завдань економічного та соціального розвитку за певний період.

Абсолютний приріст трудових ресурсів (АП_{тр}) розраховується як різниця чисельності трудових ресурсів на кінець і початок року:

$$АП_{тр} = TP_k - TP_n, \quad (7.6)$$

де TP_k – чисельність трудових ресурсів на кінець року;
 TP_n – чисельність трудових ресурсів на початок року

Темп зростання ($T_{зр}$) трудових ресурсів розраховується як відношення абсолютних величин чисельності трудових ресурсів на кінець і початок року.

Визначаємо спочатку **коефіцієнт зростання** за формулою

$$K_p = \frac{TP_k}{TP_n}, \quad (7.7)$$

Потім визначаємо **темп зростання**, який дорівнює **коефіцієнту зростання**, помноженому на 100%:

$$T_p = K_p \cdot 100\%. \quad (7.8)$$

Темп приросту (T_{np}) дорівнює темпу зростання мінус 100%:

$$T_{np} = T_p - 100\%. \quad (7.9)$$

Середньорічна чисельність трудових ресурсів за рік розраховується за формулою

$$\overline{TP} = \frac{(TP_n + TP_k)}{2}. \quad (7.10)$$

Як уже зазначалося, у статистиці застосовуються такі показники, як:

1. **Природний рух трудових ресурсів**, який визначається як зміна їх чисельності, що не пов'язана з процесом міграції населення (вступ до працездатного віку підлітків, залучення до зайнятості пенсіонерів, а також осіб віком до 16 років; природне вибуття через смертність осіб працездатного віку, перехід на пенсію або інвалідність осіб працездатного віку тощо).

2. **Природний приріст трудових ресурсів** (T_n). Визначається за формулою

$$T_n = Ч_m - Ч_{III}, \quad (7.11)$$

де $Ч_m$ – чисельність осіб працездатного віку, а також чисельність осіб пенсійного віку і підлітків до 16 років, які залучаються до суспільного виробництва;

$Ч_{III}$ – чисельність осіб, які виходять за межі працездатного віку, а також чисельність осіб, які померли або отримали інвалідність у працездатному віці.

Демографічний прогноз для України загалом ґрунтується на гіпотезі майбутнього режиму відтворення населення для окремих або всіх регіонів і на врахуванні його ймовірної міграції. У ньому найбільш складним є врахування всіх чинників, які впливають на народжуваність і сукупний вплив яких виявляється у вікових коефіцієнтах народжуваності.

Зміна чисельності трудових ресурсів унаслідок міграції – це так званий механічний рух трудових ресурсів.

Для того щоб розрахувати інтенсивність зміни чисельності трудових ресурсів і провести статистичний аналіз, використовуються такі відносні показники:

- коефіцієнт природного поповнення трудових ресурсів, %о:

$$K_{nn} = \frac{Ч_{nn}}{ТР} \cdot 1000, \quad (7.12)$$

де $Ч_{nn}$ – кількість осіб, які досягли працездатного віку, і залучених до суспільної праці пенсіонерів та підлітків;

$ТР$ – середня кількість трудових ресурсів за певний період;

- коефіцієнт природного вибуття, %о:

$$K_{nv} = \frac{Ч_{nv}}{ТР} \cdot 1000, \quad (7.13)$$

де $Ч_{nv}$ – кількість осіб, які вибули зі складу трудових ресурсів;

$ТР$ – середня величина трудових ресурсів;

- коефіцієнт природного приросту – розраховується як різниця між коефіцієнтами поповнення та вибуття трудових ресурсів:

$$K_{np} = K_{nn} - K_{nv}, \quad (7.14)$$

- коефіцієнт міграційного приросту трудових ресурсів:

$$K_{mn} = \frac{МП}{ТР} \cdot 1000, \quad (7.15)$$

де $МП$ – міграційний приріст.

При складанні балансу трудових ресурсів велике значення надається статистичному аналізу розподілу трудових ресурсів, перш за все зайнятого населення. Склад зайнятих досліджується за такими найважливішими характеристиками, як стать, вік, рівень освіти. Зайняте

населення ранжується на групи за статевими і віковими ознаками як у цілому у народному господарстві, так і по регіонах та окремих галузях. Найважливішим показником із зазначених вище є показник рівня освіти, який визначається кількістю осіб з розрахунку на 1000 осіб, які мають вищу, незакінчену вищу та середню спеціальну освіту.

За новими стандартами зайняте населення поділяється на такі групи:

- наймані працівники (особи, які уклали трудовий договір — контракт, усну угоду з керівником підприємства або з окремою особою);
- роботодавці (особи, які керують приватним або сімейним підприємством і використовують на постійній основі працю найманих працівників);
- самостійно зайняті (група громадян, що працюють самостійно або мають ділових партнерів, але не наймають працівників на постійній основі);
- члени виробничих кооперативів (особи, які працюють на власному підприємстві, мають рівні права у виробничій діяльності і у розподілі доходу);
- допомагають членам сім'ї (неоплачувані працівники).

Із наведених груп тільки перша (найбільша) — це особи, які працюють за наймом. Працівники інших груп — це особи, які працюють не за наймом. За статистикою, ця група становить близько 5% зайнятого населення.

Зміна чисельності населення між переписами називається **природним рухом** і відстежується за допомогою поточного обліку населення, який ґрунтується на статистиці природного і міграційного (механічного) руху населення.

Показник природного приросту населення визначають як різницю між кількістю народжених і кількістю померлих за певний період, маючи на увазі перш за все позитивний результат (кількість народжених має перевищувати кількість померлих). Якщо різниця має негативний результат, то йдеться про **показник природного спаду населення**.

Відтворення населення вимірюється за допомогою загального коефіцієнта народжуваності і загального коефіцієнта смертності (розраховуються на 1000 осіб, тобто в проміле, ‰).

Загальний коефіцієнт народжуваності характеризує інтенсивність дітонародження відносно населення в цілому (будь-якого віку):

$$K_p = \frac{N}{S} \cdot 1000, \quad (7.16)$$

де \bar{N} – кількість народжених протягом року;
 \bar{S} – середньорічна чисельність населення.

Інтенсивність смертності населення вимірюється *загальним коефіцієнтом смертності*:

$$K_{cm} = \frac{M}{\bar{S}} \cdot 1000. \quad (7.17)$$

де M – загальна кількість померлих протягом року;
 \bar{S} – середньорічна чисельність населення.

У статистиці населення використовується також *коефіцієнт природного приросту* (убутку), який становить собою різницю між коефіцієнтом народжуваності і коефіцієнтом смертності.

Велике значення для аналізу природного руху населення має розрахунок вікових коефіцієнтів народжуваності (коефіцієнтів для окремих вікових груп жінок) і сумарного коефіцієнта народжуваності, який характеризує середню кількість дітей, народжених жінкою.

Найважливішою частиною статистичної інформації також є *показник смертності дітей на першому році життя*:

$$K_{m0} = \frac{M_0}{N} \cdot 1000, \quad (7.18)$$

де M_0 – кількість померлих у віці до одного року;
 N – кількість народжених протягом року.

Розрахунок міграції населення також є важливим і складним елементом демографічного прогнозу, оскільки минулі закономірності міграційних зв'язків, обсяг і склад потоків мігрантів не можна механічно перенести в майбутнє.

Міграція населення – це пересування людей (мігрантів) через кордони тих чи інших територій (країни, регіону, області, району і т.д.), пов'язане зі зміною місця проживання назавжди або на більш-менш тривалий час. Міграційні потоки є важливим об'єктом дослідження, оскільки дають відомості про те, як переміщується населення, у якому напрямку, що становить собою соціально-демографічний склад мігрантів.

Зміна чисельності населення на окремих територіях унаслідок міграції називається *механічним рухом населення*.

До основних показників міграції відносять такі:

- кількість прибулих – П;
- кількість тих, хто вибув, – В;
- міграційний приріст – (П – В), якщо П > В;
- міграційний відтік – (П – В), якщо П < В.

Вибулою вважається особа, яка виїхала за межі даної території. До **прибулих** належать особи, які вїхали на дану територію з-за її меж. Кількість вибулих і прибулих визначається за показниками реєстраційних обліків за місцем прибуття і місця вибуття.

Для статистичної характеристики міграційних процесів використовують розрахункові відносні показники: коефіцієнти інтенсивності (прибуття, вибуття, міграційного обороту), коефіцієнт ефективності міграції.

Коефіцієнт прибуття визначається за формулою

$$K_n = \frac{П}{S} \cdot 1000 (\%), \quad (7.19)$$

де $\overline{П}$ – кількість прибулих;

\overline{S} – середня (середньорічна) чисельність населення, у %.

Цей коефіцієнт характеризує кількість прибулих на 1000 осіб населення в середньому за рік.

Коефіцієнт вибуття дорівнює:

$$K_v = \frac{B}{S} \cdot 1000 (\%), \quad (7.20)$$

де \overline{B} – кількість вибулих;

\overline{S} – середня (середньорічна) чисельність населення.

Цей коефіцієнт характеризує кількість вибулих на 1000 осіб населення в середньому за рік.

Коефіцієнт інтенсивності міграційного обороту обраховується як:

$$K_{mo} = \frac{П + B}{S} \cdot 1000 (\%), \quad (7.21)$$

Цей коефіцієнт може мати як позитивне значення (+), так і негативне (–) і характеризує в позитивному значенні приплив, а в негативному – відтік.

Коефіцієнт міграційного (механічного) приросту визначається за формулою

$$K_{mn} = \frac{П - В}{S} \cdot 1000 (\%), \quad (7.22)$$

Нарешті, важливим показником є **коефіцієнт ефективності міграції**:

$$K_{ef} = \frac{П - В}{П + В} \cdot 100\%, \quad (7.23)$$

де $П$ – кількість прибулих;

$В$ – кількість тих, хто вибув.

При розробленні планового балансу трудових ресурсів достатньо визначити його у цій галузі в останній рік планового періоду (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Баланс трудових ресурсів

Розділ	Рік		Зміни в плановому балансі порівняно зі звітним (+; -)
	звітний	прогнозний	
<ul style="list-style-type: none"> • Трудові ресурси – усього у т.ч.: працездатне населення в працездатному віці; населення пенсійного віку, зайняте в господарстві; підлітки віком 14–16 років, зайняті в господарстві; пенсіонери працездатного віку • Розподіл трудових ресурсів За видами зайнятості у господарстві у т.ч.: <ol style="list-style-type: none"> 1) зайняті індивідуальною трудовою діяльністю в кооперативах; особи віком 16 років і старше, що навчаються з відривом від виробництва; 2) за сферами виробництва: <ul style="list-style-type: none"> - у виробничій сфері; - у сфері нематеріального виробництва; 3) за галузями: промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, зв'язок; 4) за суспільними групами: <ul style="list-style-type: none"> - робітники й службовці, селяни; - одноосібники та некооперативні кустарі, орендарі та члени кооперативів, зайняті в особистому підсобному господарстві, фермери 			

Розрахунки зайнятості, або потреби в робочій силі, здійснюються за допомогою розробки часткових балансів трудових ресурсів, що характеризують розрахунок потреб підприємства в робочій силі.

7.3.2. Розрахунок потреби та аналіз руху трудових ресурсів організації

Планування трудових ресурсів зводиться до планування чисельності робітників та службовців по народному господарству в цілому та по окремих його галузях. Їх чисельність у галузях матеріального виробництва визначається виходячи із завдань по випуску продукції та зростання продуктивності праці. У галузях невиробничої сфери – виходячи із кількості та розширення мереж і закладів, обсягу робіт або послуг та нормативів обслуговування. Чисельність робітників на підприємстві планується виходячи із обсягу робіт та трудомісткості. В умовах становлення ринкової економіки в Україні планування трудових ресурсів має свої особливості, а саме:

- 1) через економічну кризу скоротилися обсяги виробництва, трудові ресурси стають надлишковим чинником розвитку господарства, тому зростає роль більш раціонального їх використання, підвищення продуктивності праці, розширення сфери їх застосування;
- 2) істотно змінюються джерела поповнення трудових ресурсів через зниження природного руху населення;
- 3) змінюється професійно-кваліфікаційний склад робочої сили. Зменшення сфери застосування малокваліфікованої праці в результаті механізації та автоматизації трудомістких і допоміжних робіт викликає потребу в переміщенні працівників з одних галузей в інші, що, у свою чергу, ставить вимогу щодо їх перекваліфікації;
- 4) посилюється міграційний вплив на трудові ресурси.

Планування трудових ресурсів організації є наступним етапом і здійснюється за такими категоріями: робітники, керівники, фахівці та службовці. Потреба в робітниках планується окремо для основного і допоміжного виробництв, за професіями, а також виходячи зі складності робіт – за кваліфікацією. Керівники, фахівці, службовці групуються за видами діяльності відповідно до функцій управління підприємством [10].

Існує така класифікація методів планування трудових ресурсів організації: балансові, нормативні та математико-статистичні методи. **Балансові методи** ґрунтуються на взаємному узгодженні ресурсів, якими

розпоряджається організація, з потребами в них у рамках планового періоду. Якщо ресурсів порівняно з потребами недостатньо, то відбувається пошук їх додаткових джерел, щоб покрити їх дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати ззовні, а можна знаходити у власному «господарстві» шляхом більш раціонального їх використання.

Іншим методом планування є *нормативний*. Він полягає в тому, що в основу планових завдань на визначений період (а отже і в основу балансів) закладаються норми витрат різних ресурсів (у нашому випадку – людських) на одиницю продукції (у даному випадку – робочого часу, витрат фонду заробітної плати тощо).

До *норм праці* належать норми виробітку, норми часу, норми обслуговування, норми чисельності. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Різновидом норм чисельності для категорії керівників є *норма керуваності*, яка показує, скільки працівників може бути у підпорядкуванні одного керівника. Для вищих рівнів управління вона становить 3–5 осіб, для середніх 8–10, для нижчих 12–15 чоловік.

Нормування ресурсів здійснюється трьома основними способами:

- 1) звітно-статистичним (фактичні результати зіставляються з витратами часу, на основі чого визначаються його питомі витрати);
- 2) дослідно-виробничим (грунтується на хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінці й узагальненні отриманих даних)
- 3) аналітико-розрахунковим (виходить з фізіологічних потенціалів людського організму, виявлених на основі спеціальних медико-біологічних досліджень).

Третю групу методів планування складають *математико-статистичні*, які зводяться до оптимізації розрахунків із застосуванням різних моделей. До найпростіших моделей відносять *статистичні*, наприклад, кореляційну модель, яка показує взаємозв'язок двох змінних величин.

Для розрахунку чисельності працівників підприємства необхідно оцінити (розрахувати) ефективний (корисний) фонд робочого часу в плановому періоді. Цей показник визначається при розрахунку балансу робочого часу, приблизний розрахунок якого можна подати у вигляді таблиці (табл. 7.2).

Баланс робочого часу розраховується за окремими елементами і передбачає: визначення корисного фонду робочого часу в днях; ви-

Таблиця 7.2. Баланс робочого часу одного робітника при п'ятиденному робочому тижні

Показник	Одиниця виміру	Звітний рік	Плановий рік
Календарний фонд часу	дні	366	365
Кількість неробочих днів, у тому числі:	дні	112	112
- святкових	дні	8	8
- вихідних	дні	104	104
Номінальний фонд робочого часу	дні	252	253
Невиходи на роботу, у тому числі:	дні	40	36
- чергові та додаткові відпустки	дні	25	25
- навчальні відпустки	дні	3	2
- тимчасова непрацездатність	дні	10	8
- інші невиходи, дозволені законодавством (виконання державних обов'язків тощо)	дні	1	1
- прогули (за звітом)	дні	1	–
- цілодобові простой (за звітом)	дні	0	–
Кількість робочих днів у році	дні	212	217
Середня тривалість робочого дня	години	8	8
Корисний фонд робочого часу одного робітника	години	1696	1736

значення середньої тривалості робочого дня в годинах; визначення корисного (ефективного) фонду робочого часу в годинах.

Корисний фонд робочого часу в днях у плановому періоді обчислюють, виходячи з календарного та номінального фондів часу.

Календарний фонд – це кількість календарних днів у плановому періоді: році (365 або 366), кварталі (90, 91 або 92 дні) тощо.

Номінальний фонд – це кількість днів у плановому періоді, крім вихідних та святкових. У безперервних виробництвах номінальний фонд робочого часу визначається відніманням від календарного фонду днів невиходів працівника згідно з графіком. На підприємствах із перервним виробництвом номінальний фонд робочого часу (ΦPC_n) одного робітника в днях обчислюється відніманням кількості вихідних та святкових днів від календарного фонду:

$$\Phi PC_n = \Phi PK_k - D_{вих} - D_{св}, \quad (7.24)$$

де ΦPC_k – календарний фонд часу одного робітника, днів;

$D_{вих}$ – кількість вихідних у календарному періоді, днів;

$D_{св}$ – кількість святкових днів у календарному періоді, днів.

Корисний (ефективний) фонд часу на плановий рік – це різниця між номінальним фондом та кількістю планових невиходів робітника. Він обчислюється за такими формулами:

- у днях:

$$\Phi PC_{пл} = \Phi PC_n - D_{н.р}, \quad (7.25)$$

де ΦPC_n – номінальний фонд часу одного робітника, днів;

$D_{н.р}$ – планова кількість днів невиходу робітника на роботу в плановому періоді;

- у годинах:

$$\Phi PC_{пл} = D_{р.пл} \cdot \overline{t_{р.д}}, \quad (7.26)$$

де $D_{р.пл}$ – планова кількість робочих днів одного робітника протягом року, днів;

$\overline{t_{р.д}}$ – середня тривалість робочого дня, год.

Середня тривалість робочого дня визначається як середньозважена величина з урахуванням різної тривалості робочого дня для робітників різних категорій. Скорочений робочий день мають робітники, які працюють на особливо важких роботах, підлітки, працюючі матері-годувальниці. Ураховуються також скорочені години роботи в передсвяткові дні.

Для виконання запланованих робіт підприємство залучає в необхідній кількості спеціалістів і робітників відповідної кваліфікації.

Чисельність працюючих на підприємстві розраховують і встановлюють окремо для промислово-виробничого персоналу і непромислового персоналу (рис. 7.4).

Залежно від участі персоналу в процесі виробництва його поділяють на управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них належать лінійні і функціональні керівники та спеціалісти. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею.

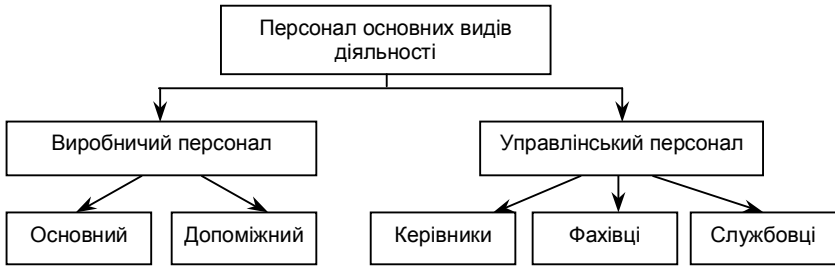


Рис. 7.4. Структура персоналу організації

Управлінський персонал ділиться на три основні групи:

1. Керівники, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність учасників виробництва (так звані лінійні керівники – директори заводів, начальники цехів, майстри та ін.).
2. Фахівці, які надають кваліфікаційну допомогу керівникам при аналізі та вирішенні питань розвитку виробництва (інженери, економісти, юристи, психологи та ін.), або ті, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними та іншими функціональними службами.
3. Службовці, допоміжні робітники, які здійснюють технічне та інформаційне обслуговування апарату управління – збір, первинну обробку, збереження та передачу інформації (креслярі, архіваріуси, діловоди та ін.).

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або надання виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур’єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий персонал поділяють на:

- 1) основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- 2) допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Проектування чисельності і кваліфікаційного складу робітників є важливим елементом у загальному комплексі заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці і поліпшення її організації.

На практиці застосовують кілька методів визначення штату робітників залежно від характеру виробничого процесу:

- за обсягом роботи і нормами виробітку або нормам часу (розрахунковий метод);
- за нормами обслуговування агрегатів або розташування робітників по робочим місцям;
- метод порівняльного аналізу або звітно-статистичний;
- за трудомісткістю річного обсягу виробництва.

Для визначення кількості адміністративно-управлінського персоналу може застосовуватися формула Розенкранца. Її суть полягає в тому, що під час визначення чисельності необхідні дані про робочий час фахівців, трудомісткість одиниці роботи, коефіцієнти розподілу часу і т. ін. Формула Розенкранца слугує для перевірки відповідності фактичної чисельності необхідній, яка запланована для цього підрозділу або підприємства в цілому.

Формула Розенкранца має вигляд:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрч} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (7.28)$$

де $Ч$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу певної професії і т. ін.;

n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження цієї категорії спеціалістів;

m_i – середня кількість дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів тощо) в межах i -го виду робіт за встановлений проміжок часу (наприклад, за рік);

t_i – час, необхідний для виконання одиниці в межах i -го виду робіт;

T – робочий час спеціаліста згідно з трудовим договором (контрактом) за відповідний проміжок календарного часу, прийнятий у розрахунках;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

t_p – час на різні роботи, які неможливо врахувати в попередніх планових розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($K_{нрч}$) розраховують за формулою:

$$K_{нрч} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_n, \quad (7.29)$$

де K_{op} – коефіцієнт, який враховує витрати на додаткові роботи, заздалегідь не враховані в часі, необхідному для визначення процесу ($\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$), як правило знаходиться в межах 1,2–1,4;
 K_o – коефіцієнт, який враховує витрати часу на відпочинок співробітників протягом робочого дня; як правило, дорівнює 1,12;
 K_n – коефіцієнт перерахунку явкової чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ($K_{фрч}$) визначається відношенням загального фонду робочого часу підрозділу до часу, розрахованому як $\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i$.

Визначення *чисельності основних робітників, необхідних для виконання планового обсягу робіт* ($Ч_{o,p}$), здійснюється на підприємстві, як правило, на основі трудомісткості виробничої програми і планового фонду корисного часу одного робітника. Обчислення здійснюється за формулою

$$Ч_{o,p} = \frac{T_{техн}}{\PhiРЧ_{пл} \cdot K_{в.н}}, \quad (7.30)$$

де $T_{техн}$ – планова технологічна трудомісткість виробничої програми, н.-год;
 $\PhiРЧ_{пл}$ – плановий корисний фонд робочого часу одного робітника, год;
 $K_{в.н}$ – плановий коефіцієнт виконання робітниками норм виробітку.

Планова чисельність працівників-відрядників розраховується, як правило, на основі технологічної трудомісткості. На багатьох підприємствах широко використовується показник виробничої трудомісткості, яка охоплює витрати праці робітників усіх підрозділів підприємства і визначається за формулою

$$T_{в} = T_m + T_{обс.т}, \quad (7.31)$$

де $T_{в}$ – виробнича трудомісткість;
 T_m – технологічна трудомісткість (включає затрати праці працівників, що беруть участь в технологічному процесі);
 $T_{обс.т}$ – трудомісткість обслуговування технологічного процесу (охоплює витрати праці працівників, які забезпечують проходження предметів праці через різні стадії технологічного процесу від надходження сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів і до відвантаження готової продукції).

Чисельність працівників на основі планової виробничої трудомісткості можна визначити за формулою

$$Ч_{nl} = \frac{\sum t_{nl}}{\Phi_{nl}}, \quad (7.32)$$

де t_{nl} – планова виробнича трудомісткість, людино-годин;
 Φ_{nl} – плановий ефективний фонд часу одного працівника, годин.

Чисельність працівників, необхідних для виконання заданого обсягу робіт, у натуральному вираженні, як правило, визначають за нормами виробітку. Для цього спочатку обраховується необхідний фонд ресурсів праці залежно від норм виробітку:

$$T_e = \sum \frac{Q}{q}, \quad (7.33)$$

де T_e – робочий час, необхідний для виконання обсягу робіт за нормами;
 Q – обсяг i -х робіт у прийнятих одиницях виміру;
 q – планова норма виробітку i -ї продукції за одиницю часу (у прийнятих одиницях виміру).

Якщо відома кількість нормованого часу, необхідна для виконання певного обсягу робіт, можна розрахувати необхідну чисельність працівників за формулою

$$Ч = \frac{T_e}{\Phi_{nl} \cdot K_{в.н.}}, \quad (7.34)$$

де $Ч$ – чисельність працівників.

Чисельність працівників, необхідних для експлуатації агрегатів, апаратів і машин та ін., визначається за відповідними нормативами та формулою

$$Ч_{cn} = \frac{A \cdot Ч \cdot S \cdot T_e}{\Phi_{дн}}, \quad (7.35)$$

де A – кількість робочих агрегатів;
 $Ч$ – кількість робітників, необхідна для обслуговування одного агрегату протягом зміни (норма обслуговування);
 S – кількість змін на добу;
 T_e – кількість діб роботи агрегату в плановому періоді;
 $\Phi_{дн}$ – кількість днів роботи за плановим балансом робочого часу.

Чисельність основних робітників, необхідних для обслуговування агрегатів, апаратів, машин, що знаходяться в експлуатації ($Ч_{об.р}$), визначається за нормами обслуговування:

$$Ч_{об.р} = \frac{n_{обл} \cdot t_{зм} \cdot K_o}{H_{обсл}} \quad (7.36)$$

де $n_{обл}$ – кількість обладнання (робочих агрегатів) або інших об'єктів обслуговування, шт.;

$t_{зм}$ – кількість змін за добу;

$H_{обсл}$ – норма обслуговування, тобто кількість одиниць агрегатів, обладнання, розмір виробничих площ, що обслуговуються одним або групою робітників;

K_o – коефіцієнт переведення явкової кількості в облікову, який обчислюється за формулою

$$K_o = \frac{100}{100 - f}, \quad (7.37)$$

де f – невиходи робітників на роботу в розрахунковому періоді, %.

У деяких випадках планову чисельність працівників можна визначити за явковим складом і запланованим фондом робочого часу. Для цього необхідно визначити кількість робітників за зміну, за добу і працівників на підміну; які відсутні з поважних причин.

У процесі планування чисельності **допоміжних робітників** ($Ч_{д.р}$), для яких неможливо встановити ні обсягу робіт, ні норм обслуговування, застосовують розрахунок за кількістю робочих місць (наприклад, кранівники, комірники, комплектувальники). Ураховуючи те що вони виконують роботу на конкретних робочих місцях, чисельність допоміжного персоналу визначають за формулою

$$Ч_{д.р} = m_p \cdot t_{зм} \cdot K_o, \quad (7.38)$$

де m_p – кількість робочих місць.

Крім того, слід розрізняти явковий штат і обліковий штат.

Явковий штат – це та кількість робітників, які щозміни є і фактично працюють на робочих місцях.

До явкового складу підприємства належать усі працівники, які з'явилися на роботу.

Явкова кількість працівників на зміну – це нормативна кількість робітників для виконання виробничого змінного завдання з випуску продукції. Вона визначається за формулою

$$Ч_{яв} = \frac{QH_c}{TK_{вн}}, \quad (7.39)$$

де $Ч_{яв}$ – необхідна кількість робітників у зміні;
 Q – виробниче завдання (обсяг робіт) в зміну, у прийнятих одиницях виміру;
 H_c – норма часу на одиницю виробу, операцію чи одиницю роботи;
 T – змінний фонд робочого часу одного працівника (тривалість робочої зміни).

Обліковий штат – це загальна кількість робочих, які перебувають у штаті і значаться в списку цеху.

У складі облікового штату розрізняють три категорії працівників:

- 1) постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом;
- 2) тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців;
- 3) сезонні, прийняті на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Чисельність працюючих за період часу оцінюється показниками середньооблікової і середньоаявкової чисельності та середньою кількістю фактично працюючих (табл. 7.4).

Середньооблікову чисельність за більший період (квартал, рік) на практиці розраховують за формулою простої середньої арифметичної: шляхом ділення суми середньооблікових чисел за відповідні місяці на їх кількість, тобто на 3 або на 12. (У цьому разі допускається деяка похибка, оскільки тривалість місяців неоднакова. Більш точно середньооблікову кількість можна отримати з урахуванням тривалості окремих місяців).

Середньоаявкова чисельність визначається як відношення суми всіх явок на роботу за всі дні періоду та кількості робочих днів підприємства за цей період.

Середня чисельність фактично працюючих – це відношення суми фактично працюючих за всі дні звітного періоду (відпрацьованих людино-днів) та кількості днів роботи підприємства.

Обліковий штат, тобто загальна кількість робітників у штаті, містить підмінний штат на вихідні дні, на час відпусток, на невиходи з поважних причин. Він розраховується за формулою:

$$Ч_{сн} = n_{я} \cdot t \cdot K_p, \quad (7.40)$$

Таблиця 7.4. Формули розрахунку показників середньої чисельності

Показник	Формула розрахунку
Середньо-облікова чисельність, $Ч_{co}$	$Ч_{co} = \frac{\text{Сума явок і неявок за весь період у людину - днях}}{\text{Кількість календарних днів у періоді}}$ $Ч_{co} = \frac{\text{Сума спискової чисельності за всі дні в періоді}}{\text{Число календарних днів у періоді}}$
Середньо-явкова чисельність, $Ч_{ся}$	$Ч_{ся} = \frac{\text{Сума явкової чисельності за всі дні роботи}}{\text{Кількість днів роботи за весь період}}$ $Ч_{ся} = \frac{\text{Сума явок у людину - днях}}{\text{Кількість робочих днів у періоді}}$
Середня чисельність фактично працюючих, $Ч_{сф}$	$Ч_{сф} = \frac{\text{Сума фактично працюючих за всі дні роботи}}{\text{Кількість робочих днів у періоді}}$ $Ч_{сф} = \frac{\text{Сума відпрацьованих людину - днів в періоді}}{\text{Кількість робочих днів у періоді}}$

де $n_{я}$ – змінний явковий штат;

t – кількість змін на добу;

K_p – коефіцієнт резерву штату, розраховується за формулою;

$$K_p = K1 \cdot K2 \cdot K3, \quad (7.41)$$

де $K1$ – коефіцієнт, що враховує підміну на вихідні дні; за 1–2 змінного режиму $K1 = 1,0$; за трьохзмінного безперервного режиму роботи $K1 = 1,33$ (4/3).

$K2$ – коефіцієнт, що враховує підмінний штат на час відпустки; за тривалості відпустки від 15 до 30 днів $K2 = 1,05$ –1,11;

$K3$ – коефіцієнт, що враховує підміну на невихід на роботу з поважних причин (хвороба, виконання державних і громадських обов'язків та ін.) $K3 = 1,01$ –1,03.

У зв'язку з тим, що в більшості організацій планування чисельності на сьогодні не здійснюється, то аналіз проводиться порівнянням фактичних показників звітного періоду з попереднім періодом.

7.4. Структура персоналу організації

Планування чисельності керівників, спеціалістів та службовців за кількістю робочих місць передбачає попередню розробку організаційної структури управління та виробничої структури, а також штатного розпису кожного структурного підрозділу.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, функціональною, соціальною і рольовою.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій.

Організаційна структура персоналу – це склад і підпорядкованість взаємозалежних ланок управління, яка характеризується такими поняттями (рис. 7.5):

- *ланка управління* – самостійна частина організаційної структури на певному рівні, яка складається з апарату управління і структурних підрозділів;
- *апарат (орган) управління* – колектив працівників керівної системи, який наділений правами координувати діяльність підрозділів, має приміщення, технічні засоби управління, штатний розпис, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції;
- *структурний підрозділ* – самостійна частина ланки управління (відділ, служба, ділянка), що виконує певні завдання управлін-



Рис. 7.5. Структура персоналу

ня, спираючись на положення про структурний підрозділ. Розрізняють функціональні і виробничі структурні підрозділи:

- *функціональні структурні підрозділи* – самостійна частина апарату управління, яка реалізує завдання певної функції управління (підготовка виробництва, бухгалтерський облік, планування та ін.);
- *виробничий структурний підрозділ* – це самостійна частина ланки управління, яка виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції в матеріальній формі.

Усе зазначене вище об'єднується в організаційну структуру управління. До основних організаційних структур належать: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична. Організаційна структура управління складається з двох самостійних органів управління, які виконують певні функції. «Вершиною» є центральний апарат управління підприємством, а «основою» – апарат управління структурними підрозділами (виробництвами, цехами, ділянками тощо). Кожен орган, у свою чергу, складається з двох окремих рівнів – лінійного і функціонального, і організаційна структура будується за рівнями управління (табл. 7.5).

Функціональна структура відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами та характеризується такими поняттями:

Таблиця 7.5. Рівні управління

Рівень	
функціональний	лінійний
-	Директор підприємства (генеральний директор, президент)
Заступники директора (директори за функціями, віце-президенти)	Управляючі виробництвом
Головні спеціалісти, начальники служб (відділів)	Начальники цехів
Начальники бюро, груп	Начальники ділянок
Старші спеціалісти	Старші майстри
Спеціалісти	Майстер-бригадир
Молодші спеціалісти, службовці	Бригадири, ланкові

- *функції управління* – особливий вид діяльності, продукт процесу розподілу і спеціалізації праці у сфері управління, що становить собою частину процесу управління, яка виділена за певною ознакою. Найбільшого поширення набула класифікація функцій управління за спільністю предмета управління (якість, праця, зарплата, науково-технічний прогрес, охорона праці) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові та ін.). Як правило, визначають від 10 до 25 функцій управління підприємством;
- *комплекс завдань* – частина функції управління, що визначається за ознакою основних функцій управління (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань поєднує сукупність завдань, які належать до конкретної функції і, як правило, реалізується невеликим функціональним підрозділом (відділ, бюро, група). Кількість комплексів завдань становить близько 200 для рівня підприємства;
- *завдання управління* – сукупність організаційно взаємопов'язаних операцій переробки інформації, які здійснюються персоналом за допомогою технічних засобів і результатом виконання яких є прийняття управлінських рішень. В управлінні підприємством вирішується кілька тисяч завдань управління;
- *операції управління (робота)* – сукупність трудових дій, спрямованих на зміну форми і змісту інформації, які виконуються одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання.

Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Разом зі штатним розписом складаються такі документи:

- фонд заробітної плати;
- розрахунок чисельності персоналу;
- штатний розпис підприємства.

Штатний розпис – обов'язкова необхідність. Відповідно до ст. 64 Господарського кодексу України підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Спираючись на ст. 64, Мінпраці у своєму листі від 27.06.2007 р. № 162/06/187-07 стверджує, що всі підприємства на Україні зобов'язані мати затверджений керівником штатний розпис.

Штатний розпис є внутрішнім документом організації, яким визначається структура, чисельність посад, посадові оклади за кожним

конкретним підрозділом і в цілому по організації. Штатну структуру і штатний розпис організації розробляють самостійно і фіксують у зведеному вигляді, розподіл праці між працівниками фіксують у посадових (робочих) інструкціях. Штатний розпис фіксує ситуацію в чисельності професійно-кваліфікаційного складу на певний момент, є документом певного періоду дії.

Штатний розпис затверджується на початку діяльності підприємства його керівником і діє протягом усього періоду діяльності підприємства. Затвердження керівником підприємства штатного розпису здійснюється шляхом видання спеціального наказу.

Зміни до штатного розпису (які також оформляються наказом, підписаним керівником) вносяться в разі введення нових штатних одиниць, змін розміру оплати праці або істотних умов праці (систем і розмірів оплати праці, розрядів і найменувань посад тощо).

Розглянемо, як оформлюється штатний розпис на прикладі.

Приклад 1

01 січня 2008 р. створюється приватне підприємство «Калина». Відповідно до плану розвитку підприємства на майбутній рік та статутних документів, директор ПП «Калина» створює наказ про затвердження штатного розпису ПП «Калина» [40].

НАКАЗ № 2	
Про затвердження штатного розпису	
<u>ПП «Калина»</u>	<u>01.01.2008 р.</u>
У зв'язку з установою ПП «Калина» НАКАЗУЮ:	
1. Затвердити з 01.01.2007 р. штатний розпис підприємства ПП «Калина» згідно додатка № 1 до наказу.	
Директор <u>Г.Ф. Мараскін</u> Мараскін Г.Ф.	


Приклад 2

Відповідно до наказу № 2 у ПП «Калина» затверджується додаток до цього наказу – штатний розпис, який підприємство буде використовувати надалі протягом всієї своєї господарської діяльності, вносячи зміни лише в міру необхідності.

Кожен роботодавець самостійно визначає структуру підприємства й установлює кількість штатних працівників. Однак обов'язковою залишається умова при розробленні та затвердженні штатного розпису присвоювати штатним одиницям тільки ті найменування посад і професій, які відповідають Державному класифікатору України ДК 003-

Додаток № 1

ПП «Калина»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  Мараскін Г. Ф.
штат у кількості 20 од.
с місячним фондом заробітної плати
16850,00 грн

ШТАТНИЙ РОЗПИС
на 2008 р.

№ з/п	Посада	Код Класифікатора професій ДК 003-95	Кількість штатних одиниць	Посадові оклади, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Директор	1312	1	2000,00	2000,00
2	Головний бухгалтер	1231	1	1800,00	1800,00
3	Бухгалтер	3433	2	700,00	1400,00
4	Юрист	2421.2	1	1800,00	1800,00
5	Начальник відділу збуту	1233	1	1800,00	1800,00
6	Продавець	5220	6	600,00	3600,00
7	Менеджер	1453	5	600,00	3000,00
8	Секретар	4115	1	500,00	500,00
9	Водій	8322.2	1	500,00	500,00
10	Кур'єр	9151	0,5	500,00	250,00
	Разом		19,5		16850,00

95 «Класифікатор професій», затвердженому наказом Держкомстандарту України від 27.07.1995 р. № 257 (далі – Класифікатор).

Використання назв посад, не передбачених класифікатором, у разі, якщо працівник претендує на одержання пенсії за віком на пільгових умовах за роботу в шкідливих, небезпечних умовах, відповідно до ст. 13 Закону України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 р., працівник може втратити право на одержання пенсії на пільгових умовах.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 7.6). В свою чергу соціальна структура персоналу може бути статистичною і аналітичною.

Рольова (функціональна) структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства (табл. 7.6).

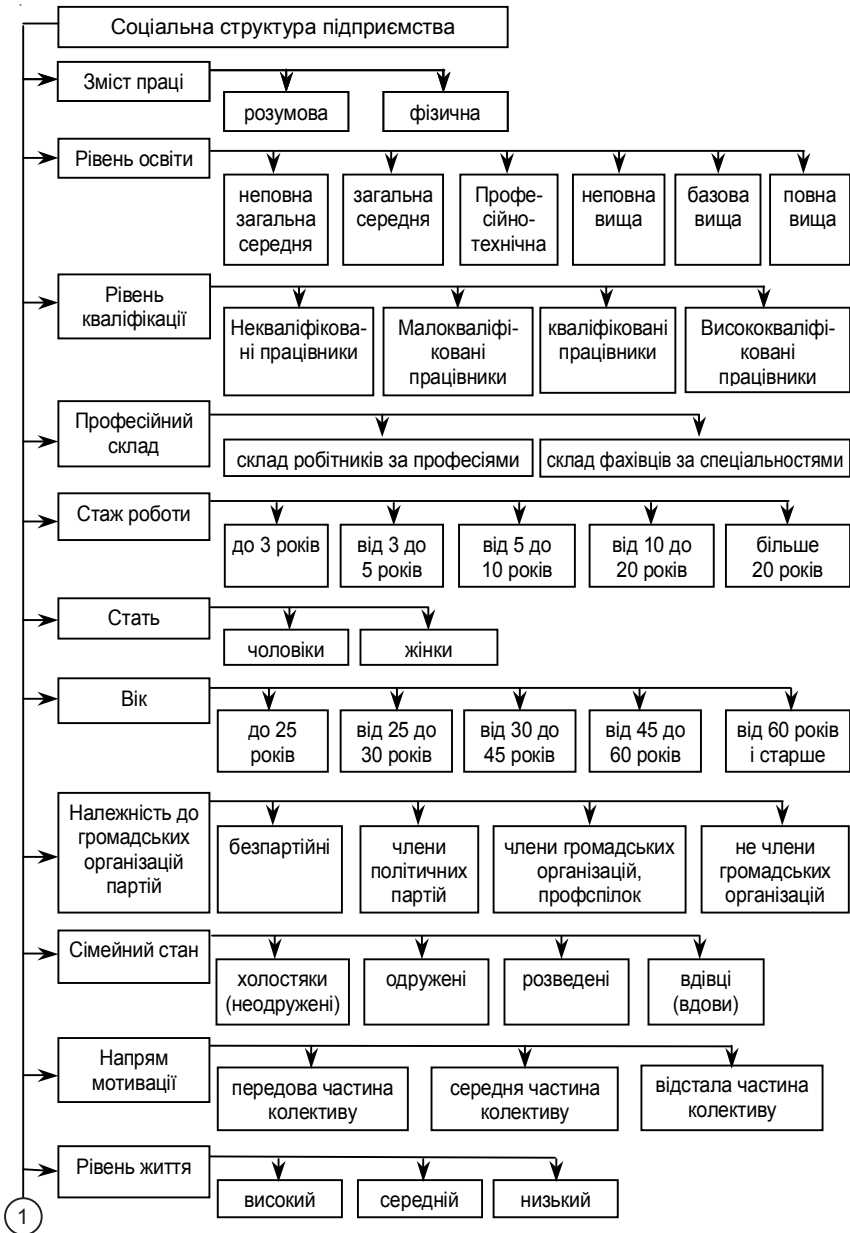
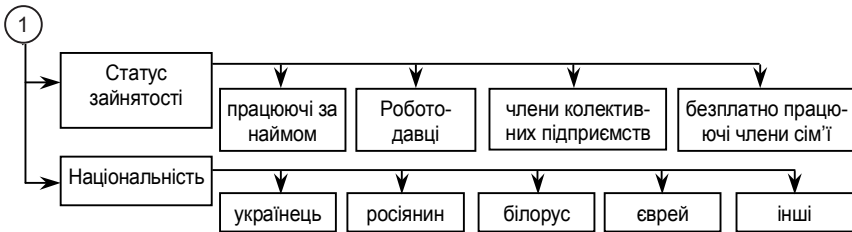


Рис. 7.6. Соціальна структура персоналу організації



Таблиця 7.6. Рольова структура персоналу підприємства

Роль	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	носіє енциклопедичних знань з широкого кола проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Здатний оцінити доцільність тієї чи іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що справляє вплив на поведінку групи в цілому та окремих її членів
Діловод	виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість чи другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Узгоджує дії окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	людина, яка добре знає географію і історію району, структуру організації та забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем

Продовження табл. 7.6

Роль	Зміст ролі
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	завжди не впевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджується з раціональним рішенням групи
Коментатор	фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	збирає і сприяє поширенню чуток, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх службових обов'язків ставиться посередньо
"Важливий птах"	напускає на себе загадковий важливий вигляд, даючи зрозуміти, що він багато знає та в нього є "рука"
"Казанська сирота"	шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення та нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	як правило, перебуває в дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	не виявляє жодної активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	марнолюбна людина, звичайно маленького зросту з манією величності, геніальності, невизнаності, яка прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп обсягом робіт, необхідних для виконання кожної посадової групою, вираженим у витратах часу.

7.5. Набір і адаптація персоналу

Вихідний етап у процесі управління персоналом – набір і відбір кадрів. Для того щоб найняти відповідних працівників, необхідно докладно знати, які завдання вони будуть виконувати і які індивідуальні та суспільні характеристики цих робіт.

Ці знання отримують за допомогою аналізу майбутньої роботи, який є наріжним каменем управління персоналом. Нижче наведена схема процесу набору та відбору кадрів (рис. 7.7).

Аналіз майбутньої роботи охоплює три етапи:

- 1) аналіз змісту роботи;
- 2) опис характеру роботи (посадова інструкція);
- 3) вимоги до персоналу і джерела пошуку.



Рис. 7.7. Схема процесу набору та відбору кадрів

Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи. Існують різні методи проведення такого аналізу:

- 1) просте спостереження (якщо робота монотонна й одноманітна);
- 2) інформація безпосередніх виконавців або їх начальників (можливо перебільшення важливості);
- 3) за допомогою контрольних питань таких як:

Блок 1: Пункти відповідальності:

- відповідальність за підлеглих;
- відповідальність за обладнання, матеріали, інструмент;
- фінансова відповідальність.

Блок 2: Робочі взаємини.

- взаємини з колегами;
- взаємини з начальником;
- взаємини з працівниками інших відділів;
- взаємини з клієнтами;
- взаємини з підлеглими.

Блок 3: Вимоги, що висувуються роботою.

- необхідний рівень продуктивності;
- необхідні навички і досвід;
- необхідні аналітичні здібності;
- необхідні фізичні дані і стан здоров'я;
- необхідний рівень мотивації.

Блок 4: Умови праці:

- фізичні умови і навколишнє середовище;
- соціальні умови і робочий колектив;
- економічні умови, включаючи оплату.

Блок 5: Перевірка виконання роботи:

- перевірка роботи виконавцем;
- перевірка роботи начальником.

На основі аналізу змісту роботи складаються посадові інструкції. У посадовій інструкції докладно висвітлюють права, обов'язки та відповідальність посадової особи. Основою для визначення завдань і обов'язків є кваліфікаційний довідник посад службовців.

Посадова інструкція — це нормативний документ, у якому визначено завдання, права, обов'язки і відповідальність посадової особи. Її розробляють щодо конкретної штатної посади.

У посадовій інструкції фіксують два види взаємовідносин посадової особи з іншими працівниками — між безпосереднім керівником і підлеглими працівниками. Є ще один важливий вид взаємовідносин посадової особи функціонального характеру — з рівними їй за рангом. Функціональні відносини передбачають співробітництво, координацію, консультації. Однак і ці відносини не розкривають повністю міжпосадових взаємозв'язків, оскільки немає деяких зв'язків посадових осіб вищих ланок управління з нижчими (підвідомчими одиницями).

Додержання посадової інструкції має бути покладене в основу оцінки роботи працівника. У разі правильної системи критеріїв такої оцінки та відповідного морального і матеріального стимулювання вона може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці.

Посадові інструкції не повинні бути трафаретними для всіх управлінських посад. Залежно від основних категорій управлінського персоналу їх поділяють на три види: для керівників, спеціалістів і технічних виконавців.

Наступний етап підготовчої роботи — складання вимог до виконання і джерела пошуку.

Якщо до організації необхідно прийняти нових працівників, виникає два питання: де шукати потенційних працівників і як сповістити заявників про наявні вакансії.

Є два можливі джерела набору — внутрішнє із працівників підприємства) і зовнішнє (з людей з боку). Обидва ці джерела мають як переваги, так і недоліки.

Таблиця 7.7. Джерела набору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Працівники бачать приклад реалізованих можливостей сусіда по роботі. Компанія знає переваги і недоліки працівників. Скорочуються витрати на наймання.	Втрата накопичення особистих взаємин. «Сімейність», яка призводить, до застою в появі нових ідей. Погане ставлення до людини з боку колишніх колег.
Зовнішні	Обирається один із багатьох кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи, менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.	Тривалий період звикання. Погіршення морального клімату серед співробітників давно працюють. Не відома робоча «хватка» нових працівників

Крім цих джерел, існують:

- 1) колишні співробітники, які пішли з організації за власним бажанням;
- 2) випадкові претенденти, які самостійно звертаються з приводу роботи;
- 3) школи, коледжі, інститути, університети;
- 4) клієнти і постачальники можуть запропонувати необхідних кандидатів;
- 5) державні і комерційні агенти з працевлаштування;
- 6) рекламні оголошення.

Після проведення набору кандидатів на роботу необхідно вибрати кращих. Одним із методів відбору є співбесіда. У ході відбіркової співбесіди мають бути отримані відповіді на такі запитання:

- Чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- Чи буде він виконувати її?
- Чи підійде кандидат для даної роботи?

Для того, щоб отримати максимальні результати співбесіди, необхідно:

- 1) вміти ставити запитання («розговорити» претендента, уміти формулювати питання);
- 2) контролювати хід співбесіди (зробити так, щоб претендент говорив про те, про що ви хочете);
- 3) уміти слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати й аналізувати);
- 4) уміти складати судження або приймати рішення.

Після співбесіди необхідно ще раз наголосити на що може розраховувати претендент, дати можливість претенденту поставити вам запитання, що його цікавить, і дати йому висловитися.

Обговорення конкурента. На етапі відбіркової співбесіди відбувається також обговорення контракту. Тому пропозиції, зроблені під час співбесіди, навіть в усній формі, є частиною контракту. Мінімальний обсяг інформації про терміни і умови контракту має містити такі відомості: імена сторін, найменування роботи, дата початку і завершення роботи, періодичність і розмір оплати праці, правила оформлення пропусків через хворобу або нещасний випадок і їх оплати, схема розрахунку пенсії із зазначенням, чи поширюється на нього державна система пенсійного страхування, процедура подання скарг.

Контракт – це форма трудового договору між адміністрацією і працівником. Письмовий трудовий договір (контракт) укладається

як з постійними, так і з тимчасовими працівниками, надомниками, сумісниками.

Крім співбесіди, при відборі кадрів часто використовується тестування. На користь достовірності і автентичності деяких тестів свідчить той факт, що на відміну від співбесіди результати тестування не залежать від здатності інтерв'юера контролювати хід співбесіди.

Як правило, тести розробляються для оцінки таких характеристик:

- професійна підготовка;
- інтелектуальний рівень;
- схильність (уміння висловлювати думки, математичні здібності);
- особисті якості (темперамент, характер);
- фізичні характеристики.

Після набору та відбору кадрів не менш важливою проблемою кадрової роботи в організації є управління адаптацією.

Адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовій адаптації співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Процес адаптації буде більш успішним в разі, якщо норми і цінності колективу є або стають нормами і цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він засвоює свою роль в колективі.

Розрізняють два напрями адаптації:

- 1) *первинна*, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (випускники навчальних закладів);
- 2) *вторинна*, тобто пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності.

У теоретичному та практичному плані розрізняють кілька аспектів адаптації:

- психологічний – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;
- соціально-психологічний – пристосування до норм поведінки і взаємовідносин у новому колективі;
- професійний – поступове набуття трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань тощо);
- організаційний – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей механізму управління фірмою.

Організаційний механізм управління процесом адаптації охоплює вирішення таких питань:

- структурний закріплення функцій управління адаптацією;
- технологію процесу управління адаптацією;
- інформаційне забезпечення цього процесу.

Законодавчо в Україні закріплено такі аспекти адаптації персоналу. Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце. Крім того, до початку роботи за укладеним трудовим договором він зобов'язаний (КЗпП, ст. 29):

- 1) роз'яснити працівникові його права й обов'язки та поінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- 2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- 3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
- 4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Як можливі організаційні рішення проблеми структурного закріплення функцій управління адаптацією можуть бути запропоновані такі:

1. Виокремлення відповідного підрозділу в організаційній структурі системи управління персоналом (найчастіше функція управління адаптацією входить до складу підрозділу з навчання персоналу).
2. Розподіл фахівців по підрозділах на правах кураторства.
3. Розвиток наставництва (з матеріальними стимулами).

Можливими організаційними рішеннями щодо технології процесу управління адаптацією можуть бути такі:

- організація семінарів, курсів тощо з різних аспектів адаптації;
- індивідуальні бесіди з новими співробітниками;
- інтенсивні короткочасні курси для керівників – початківців;
- спеціальні курси підготовки наставників;

- використання методу постійного ускладнення завдань, які виконуються новим робітниками;
- виконання разових доручень по організації роботи органу управління;
- визначення раціонального ступеня свободи режиму праці;
- гласність результатів праці;
- участь працівників в управлінні.

Інтенсивне забезпечення процесу адаптації лежить на зборі і оцінці показників її рівня і тривалості. Ці показники поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних належать ті, які характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників.

Суб'єктивні показники характеризують задоволеність співробітника роботою або окремими її привілеями. Вони визначають власне оцінку працівником ставлення до професії, до співробітників, керівників, оцінку самопочуття, умов і важкості праці.

7.6. Управління компенсацією

Понад сімдесят відсотків працездатного населення розвинених країн світу працюють сьогодні за наймом, тобто отримують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і, відповідно, систему управління цим процесом — управлінням компенсацією.

Ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, спрямовує їх діяльність в необхідне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів.

Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати організаційну (виробничу) поведінку співробітників компанії на досягнення поставлених перед нею стратегічних завдань.

Сучасна система компенсації включає низку як суто економічних (матеріальних), так і соціально-психологічних складових, основою з яких є заробітна плата.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (КЗпП, ст. 94). Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці

та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується. Питання державного і договірнього регулювання оплати праці, прав працівників на оплату праці та їх захисту в Україні визначається Кодексом законів про працю, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами.

Розробка структури заробітної плати є обов'язком відділів кадрів. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації. Формування структури винагород адміністративно-управлінського персоналу має більшу складність, оскільки, крім самої зарплати, до неї належать різні пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями.

Найбільшого поширення на підприємствах різних форм власності набули дві форми оплати праці: 1) *відрядна* форма заробітної плати, за якої заробіток залежить від кількості вироблених одиниць продукції з урахуванням якості, складності та умов праці; 2) *погодинна* – форма заробітної плати, за якої заробітна плата залежить від кількості витраченого часу (але не календарного, а нормативного, що передбачається тарифною системою) з урахуванням кваліфікації працівника і умов праці.

За відрядної оплати праці розцінки визначаються на підставі установлених розрядів роботи, тарифних ставок (окладів) і норм виробітку (норм часу).

Відрядна розцінка визначається шляхом ділення годинної (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, на годинну (денну) норму виробітку. Відрядна розцінка може бути визначена також шляхом множення годинної або денної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, на встановлену норму часу в годинах або днях [36].

До різновидів (систем) відрядної форми оплати праці належать:

- *пряма відрядна* – оплата праці робітників підвищується в прямій залежності від кількості вироблених ними виробів і виконаних робіт з твердих відрядних розцінок, встановлених з урахуванням необхідної кваліфікації;
- *відрядно-преміальна* – передбачає преміювання за перевиконання норм виробітку і конкретні показники їх виробничої діяльності (відсутність шлюбу, рекламації);
- *акордна* – система, за якої оцінюється комплекс різних робіт із зазначенням граничного терміну їх виконання;

- *відрядно-прогресивна* – оплата виробленої продукції в межах встановлених норм за прямими (незмінними) розцінками, а вироби понад норму оплачуються за підвищеними розцінками відповідно до встановленої шкали, але не більше подвійної відрядної розцінки;
- *побічно-відрядна* – застосовується для підвищення продуктивності праці робітників, які обслуговують обладнання та робочі місця. Праця їх оплачується за побічно-відрядними розцінками з розрахунку кількості продукції, виробленої основними робітниками, яких вони обслуговують.

За погодинною системою оплати працівникам встановлюються нормовані завдання. Для виконання окремих функцій та обсягів робіт може бути встановлено норми обслуговування або норми чисельності працівників.

Розрізняють просту погодинну систему оплати праці і почасово-преміальну. За *простої погодинної системи* оплата здійснюється за певну кількість відпрацьованого часу незалежно від кількості виконаних робіт. *Погодинно-преміальна система* – це не тільки оплата відпрацьованого часу за тарифом, а й премії за якість роботи.

Як відрядна, так і преміальна оплата праці може здійснюватися індивідуально та колективно, коли в процесі роботи необхідні суміщення професій і взаємозв'язок виконавців.

Розглянемо, як визначається оплата праці при використанні тієї чи іншої форми. За прямої відрядної системи заробітної плати, або простої відрядної, праця оплачується за розцінками за одиницю виробленої продукції.

Загальний заробіток робітника визначається шляхом множення відрядної розцінки на кількість виробленої продукції за розрахунковий період.

За відрядно-преміальної системи оплати праці робітник отримує оплату своєї праці за прямими відрядними розцінками і додатково отримує премію. Однак для цього мають бути чітко визначені показники, за які здійснюється преміювання, вони повинні бути доведені до кожного виконавця.

За побічно-відрядної системи розмір заробітку робітника безпосередньо залежить від результатів праці обслуговуваних ним робочих-відрядників. Ця система використовується для оплати праці не основних, а допоміжних робітників (наладчиків, настрювачів та ін.).

Загальний заробіток розраховується шляхом множення ставки допоміжного робітника на середній відсоток виконання норм обслуговуваних робочих-відрядників.

За акордно-відрядної оплати праці розцінка встановлюється на весь обсяг роботи (а не на окрему операцію) на основі діючих норм часу або норм виробітку і розцінок.

За відрядно-прогресивної системи праця робітника оплачується за прямими відрядними розцінками в межах виконання норм, а при виробленні понад норми – за підвищеними розцінками. Заробіток працівника визначається залежно від прийнятої системи прогресивної оплати (за весь обсяг чи частину обсягу робіт, виконаних понад норму).

Відрядна форма оплати праці може застосовуватися індивідуально для кожного конкретного працівника, а може мати колективні форми.

Значне поширення набула підрядна форма оплати праці. Суть її полягає в тому, що укладається договір, за яким одна сторона зобов'язується виконати певну роботу, бере підряд, а інша сторона, тобто замовник, зобов'язується оплатити цю роботу після її завершення.

За погодинної заробітної плати працівник отримує грошову винагороду залежно від кількості відпрацьованого часу, проте оскільки праця може бути простою чи складною, низько- чи висококваліфікованою, необхідне нормування праці, яке здійснюється за допомогою тарифних систем. Складовою тарифної системи є **тарифна ставка** – абсолютний розмір оплати праці різних груп і категорій робітників за одиницю часу. Вихідною є мінімальна тарифна ставка або тарифна ставка першого розряду. Вона визначає рівень оплати найбільш простої праці. Тарифні ставки можуть бути годинні, денні.

Тарифні сітки служать для встановлення співвідношення в оплаті праці залежно від рівня кваліфікації.

Погодинна заробітна плата має дві системи – просту погодинну і погодинно-преміальну.

7.7. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності

кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, запровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Одним зі способів досягнення цієї мети є набір та добір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівництво має також запроваджувати програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації.

Значення навчання загально визнане. Проте, на жаль, багато керівників вітчизняних організацій не усвідомлюють усіх пов'язаних з цим проблем. Програми навчання якщо й розробляються та застосовуються, то без достатнього аналізу і планування, а навчання вводиться лише тому, що «всі так роблять».

Автори [25] вважають, що навчання корисне і потрібне в *трьох основних випадках*. По-перше, коли людина працює в організації. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу. По-третє, коли перевірка встановлює, що людині не вистачає певних навичок для ефективного виконання своїх обов'язків.

Під *навчанням* розуміють кадрову програму розвитку персоналу, орієнтовану на передання нових знань за важливими для організації напрямками, умінь вирішувати конкретні виробничі ситуації і досвіду поведінки в професійно значущих ситуаціях, а також процес реалізації цієї програми.

Доцільно також зауважити, що успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Знання є основою розвитку здібностей персоналу, сприяють формуванню особистого потенціалу. *Можливості* виражають умови використання отриманих знань, визначають їх корисність, реалізацію. Розвиток персоналу пов'язаний насамперед з приведенням у відповідність знань працівників та їхніх можливостей. Виходячи зі своїх можливостей і на основі своєї діяльності співробітники набувають необхідного досвіду.

Поведінка персоналу дедалі більшу роль відіграє за групового управління, солідарного стилю лідерства. Розвиток персоналу неможливо забезпечити тільки на основі підвищення знань і можливостей. Слід урахувувати особливості поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій.

Розрізняють дві групи методів формування та активізації знань, можливостей і поведінкових аспектів:

- 1) формування і розвитку кадрового потенціалу;
- 2) розвитку потенціалу кожного співробітника.

До першої групи відносять методи:

- організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур;
- поліпшення стилю управління;
- конфліктного менеджменту, що сприяє міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, групових дискусій.

Умовами розвитку персоналу можуть бути:

- оцінювання персоналу, тобто визначення здібностей і можливостей працівника для підвищення ефективності роботи;
- визначення мінімальної кваліфікації працівника як у нинішній момент, так і в майбутньому. При цьому метою кожного працівника є виконання поставлених перед ним вимог і завдань. Водночас він має бути задоволений своєю роботою, поліпшувати свій імідж, мати можливість просування службовими сходами; брати на себе відповідальність, поліпшувати своє становище на ринку праці, мати надійне робоче місце і достатній зарібок;
- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, оплата праці, орієнтована на виконану роботу.

На думку Гельмута Шмалена, у світі, де швидко змінюються проблеми, пов'язані з робочими місцями, де вчорашній досвід і рішення застарівають уже до сьогоднішнього ранку, солідна освіта забезпечує кращу гарантію й успіх у професії. Однак попитом користуються не тільки знання, безпосередньо необхідні для роботи, а й насамперед рухливість, широта поглядів, здатність до самостійних оцінок, а та-

кож готовність свої знання критично переглядати та вчитися протягом усього життя.

Розвиток персоналу — це сукупність заходів щодо набуття і підвищення кваліфікації працівників, а саме:

- навчання, яке у формі загального і професійного навчання дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, тобто поліпшення професійних знань і навичок у зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу;
- перекваліфікація, що, по суті, дає друге навчання, тобто професійна профорієнтація, можливість освоїти нову спеціальність;
- навчання в школі управління і керівництва, що дає необхідні знання і підготовку для призначення на керівну посаду і формування кар'єри керівника.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;
- виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;
- тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих робітників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Підприємство має розробляти й постійно поновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Про-

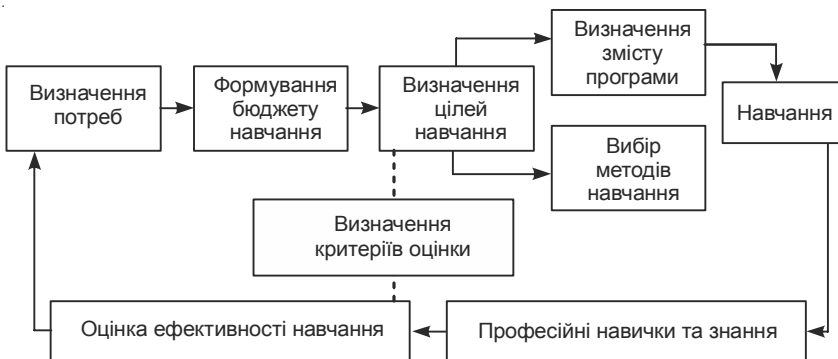


Рис. 7.8. Процес професійного навчання

грами мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу та актуальних завдань розвитку підприємства.

Розрізняють два *види професійного навчання*:

- загальна (первинна) професійна підготовка;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Процес професійного навчання відображений на рис. 7.8.

Ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу.

Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

7.8. Планування кар'єри

Професійне зростання працівників є одним із важливих питань управління персоналом організації. У зв'язку з цим службово-професійне просування персоналу вважається одним з об'єктів управління. Поняття «службово-професійне просування» і «кар'єра» близькі, але не рівнозначні.

Під *службово-професійним просуванням* розуміється передбачувана організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць), які співробітник потенційно може пройти.

Система службово-професійного просування передбачає п'ять основних етапів.

Перший етап – робота зі студентами старших курсів внз; студентами, успішно пройшли підготовку і практику, видається характеристика – рекомендація для направлення на роботу до відповідних підрозділів організації.

Другий етап – робота з молодими фахівцями. Їм призначається випробувальний термін (1–2 роки), протягом якого вони зобов'язані пройти або курс початкової перепідготовки, або стажування в підрозділах організації. За підсумками випробувального терміну здійснюється відбір фахівців для зарахування в резерв висування.

Третій етап – робота з лінійними керівниками нижчої ланки. Протягом 2–3 років з даною групою проводиться конкретна цілеспрямована робота, спрямована на підвищення їх професійної майстерності (робота як дублерів, навчання на курсах підвищення кваліфікації), після чого відбувається їх висунення на вищу посаду або на більш високооплачувану роботу.

Четвертий етап – робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. Робота будується за індивідуальними планами, за кожним закріплюється наставник (керівники вищої ланки). Передбачено стажування, після закінчення якого, лінійний керівник зобов'язаний подати програму заходів щодо поліпшення діяльності підрозділу. Проводиться щорічне тестування керівників середньої ланки.

П'ятий етап – робота з лінійними керівниками вищої ланки. Керівник вищої ланки управління зобов'язаний добре знати галузь і організацію, у якій працює. Він повинен орієнтуватися одночасно у виробництві, фінансових і кадрових питаннях, уміти кваліфіковано діяти в екстремальних ситуаціях.

При оцінці і відборі кандидатів для висунення на посаду керівника враховуються такі групи ділових і особистісних якостей:

- суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним);
- ставлення до праці (почуття особистої відповідальності, працьовитість);
- рівень знань (наявність кваліфікації, знання методів керівництва, загальна ерудиція);
- організаторські здібності (уміння організовувати свою працю, працю підлеглих, уміти працювати з іншими керівниками, правильно вести діловодство);
- здатність до керівництва системою управління (уміння своєчасно приймати рішення, орієнтуватися в складній ситуації, уміти розв'язувати конфлікти);
- морально-етичні риси характеру (чесність, сумлінність, принциповість, врівноваженість, ввічливість, наполегливість, товариськість, скромність тощо).

Якщо службово-професійне просування розкриває основні напрямки можливих шляхів підвищення кар'єри, то поняття «кар'єра» означає індивідуально усвідомлену позицію і поведінку, пов'язану з діяльністю конкретної людини протягом усього її робочого життя.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим має цілу низку переваг як для працівника, так і для організації. Науковий менеджмент визначає певні етапи кар'єри впродовж трудового життя людини (див. табл. 7.8).

Як показує зарубіжний досвід, необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення.

Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі свого трудового життя проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримання індивідуальних професійних здібностей і, нарешті, вихід на пенсію. Усі ці стадії працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

Таблиця 7.8. Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25–30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30–45 років	Професійний розвиток, просування по службі, підвищення кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45–60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	60–65 років	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65 років	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації.

Вона може бути:

- вертикальною — сходження на вищий ступінь структурної ієрархії;
- горизонтальною — переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо).

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що, від моменту прийняття працівника в організацію і до його звільнення, кожен працівник повинен знати не тільки свої перспективи, а й те, за допомогою яких показників він може досягти цих перспектив залежно від своїх потреб.

7.9. Оцінка персоналу

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку. Виявити ступінь відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць можна в процесі оцінювання, яке є однією з ключових функцій менеджменту персоналу.

Керівник підприємства, працівники служби управління персоналом повинні мати у своєму розпорядженні максимально можливий обсяг інформації для розроблення стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу і планування професійного та кваліфікаційного складу працівників.

Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям подальших управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої визначають ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, специфічним у кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер (рис. 7.9).

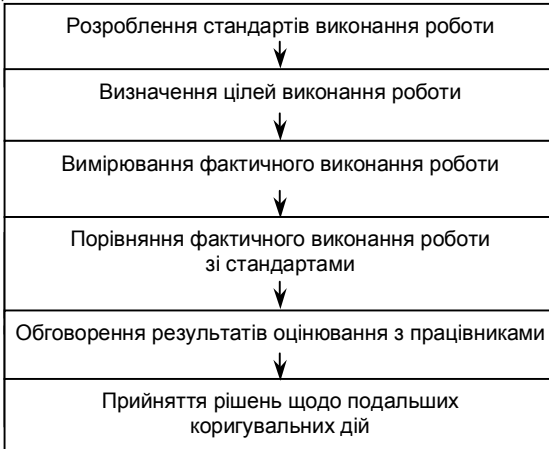


Рис. 7.9. Елементи процесу оцінювання персоналу

Розроблення стандартів виконання роботи в організації має відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця. Перед розробленням процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати працівники згідно з посадовою інструкцією.

Відповідно до цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є досить важливою й відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

- I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).
- II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.
- III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.
- IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками.

За змістом оцінки можуть бути *частковими*, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та *комплексними*, коли оцінюються комплексні характеристики ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

За регулярністю проведення розрізняються: *регулярні оцінки*, які проводяться постійно; *періодичні*, які проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; та *епізодичні*, які обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, переміщенням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінка поділяється на поточну, підсумкову й перспективну. *Поточна* оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків; *підсумкова* оцінює виконання та його результати після завершення певного періоду (1, 2, 3, 5 років); *перспективна* визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає можливість прогнозувати потенційні можливості.

Залежно від критеріїв оцінювання розрізняють: кількісну та якісну оцінки, оцінку часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

За системністю оцінювання використовуються: *системні* оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки; *безсистемні* оцінки, коли оціннику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, так звана 360° оцінка, яка враховує в комплексі всі наведені оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінка поділяється на:

- оцінку робітників;
- оцінку службовців (фахівців);
- оцінку керівників.

Структуру *комплексної оцінки* можна подати у вигляді моделі, яка охоплює три групи характеристик:

- 1) працівника з боку його ділових та особистісних якостей;
- 2) трудової (ділової) поведінки;
- 3) виконання роботи, її результатів.

Доцільно зауважити, що найчастіше використовуються такі методи оцінювання:

1. Метод «есе» – письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якості, поведінку та трудові результати працівника. В Україні цей метод досить поширений, хоча за кордоном вже майже не застосовується.
2. Графічна шкала оцінок. Суть методу полягає в тому, що критеріям оцінювання надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь.
3. Ранжування. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо ранжування методом чергування гірших і кращих результатів. Зі списку працівників вибираються: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і т. п., поки кожен працівник не посяде своє місце в ранжованому списку.
4. Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка досить поширена як в українських, так і зарубіжних організаціях.

Зупинимося більш докладно на атестації.

Організація атестації працівників відбувається в три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підсумки атестації.

На стадії підготовки атестації необхідно розробити такі документи:

- атестаційний лист;
- структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;
- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структуру звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Наступний етап – це проведення самої атестації. Вона, у свою чергу, складається з двох підетапів:

1. Професійне (комп'ютерне) тестування, у ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців.

2. Атестаційне інтерв'ю, під час якого відбувається співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підбиття підсумків атестації визначаються результати атестації, оформлюється атестаційний висновок у вигляді оцінкового листка, атестаційної анкети або доповіді-оцінки.

Є кілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення:

1. Чергова атестація – проводиться щороку або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.
2. Атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.
3. Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для обіймання вищої посади.

У кінці висновку позначається одне з трьох можливих рішень атестаційної комісії:

- а) відповідає посаді, яку обіймає;
- б) відповідає посаді, яку обіймає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді, що обіймає.

Вибираючи систему оцінювання, варто забезпечувати її відповідність з іншими підсистемами управління персоналом – його плануванням і найманням, розвитком і мотивацією для того, щоб домогтися синергетичного ефекту й уникнути конфліктів інтересів та суперечностей.

7.10. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової тех-

ніки, технології, призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Оптимізація чисельності персоналу спрямована на мінімізацію витрат і збільшення прибутку. Для проведення оптимізації персоналу необхідно володіти інформацією щодо її критеріїв.

Оптимізація – це процес оцінки роботи і, як наслідок, розроблення та впровадження заходів з ефективної кадрової політики на підприємстві. Цей аспект можна розглядати як з позиції підвищення кваліфікації існуючого персоналу відповідно до нових технологій, які впроваджуються на підприємстві, так і можливого скорочення (реорганізації) персоналу, а також використання механізмів аутстафінгу, аутсорсингу або лізингу персоналу.

До процесу оптимізації персоналу підприємства організації слід підходити виважено з позиції доцільності. Першим кроком у цьому напрямі є діагностика всіх заходів підприємства щодо виявлення якісної продуктивності і кількості робітників.

Наступним кроком є розрахунок оптимальної кількості фахівців, якості робіт як виробничого, так і адміністративно-управлінського персоналу. І тільки після цього можна сформулювати висновок щодо доцільності скорочення персоналу.

При виборі кандидатів, які залишаються, необхідно брати до уваги такі аспекти:

- робітники, які активно беруть участь у справах підприємства, і ступінь їх продуктивності є високою;
- наявність високого потенціалу і можливість професійного зростання;
- працівники приносять додатковий дохід підприємству і мінімізують витрати;
- робітники, які мають високу кваліфікацію і їх складно замінити.

Відповідно до можливих обсягів виробництва та інформації фінансово-економічних показників підприємства можна розробити пропозиції з реструктуризації або реорганізації.

Реструктуризація передбачає системний характер оптимізації функціонування компанії, вона охоплює багатоаспектний і взаємопов'язаний комплекс заходів, процесів, методів – від комплексної діагностики компанії і до реорганізації як організаційної структури, так і бізнес-процесів на базі сучасних підходів до управління.

Одним із напрямків реорганізації або реструктуризації є оптимізація кадрової політики підприємства шляхом нового формування ідеології та принципів кадрової роботи, планування, залучення, відбору та вивільнення працівників.

Вивільнення персоналу незалежно від причин звільнення повинне бути економічно доцільним і соціально ефективним. Проблеми, що виникають при вивільненні персоналу, здебільшого пов'язані з порушенням функції праці (функції матеріального забезпечення; функції самореалізації як індивідуальності; функції соціального статусу). Тому головним завданням служб управління персоналом при звільненні є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну чи особистісну ситуацію. Отже, **вивільнення персоналу** – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

При звільненні персоналу рекомендується дотримуватися таких правил: 1) скорочення має здійснюватися з прив'язкою до робочих місць, тобто стосуватися тих працівників, місця яких скорочують; 2) корисно уникнути додаткових витрат при скороченні, за винятком передбачених законодавством; 3) після скорочення не повинні виникати подальші витрати.

Згідно з українським законодавством підставами припинення трудового договору є (КЗпП, ст. 36):

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку (пункти 2 і 3 ст. 23), крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їх припинення;
- 3) призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;
- 4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника (ст. 38, 39), з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (ст. 40, 41) або на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу (ст. 45);
- 5) переведення працівника за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- 6) відмова працівника від переведення на роботу в інше місце-вість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

- 7) набуття чинності вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків умовного засудження і відстрочки виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;
- 8) підстави, передбачені контрактом.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди профспілкового органу допускається у випадках (КЗпП, ст. 43-1):

- ліквідації підприємства, установи, організації;
- незадовільного результату випробування, обумовленого при прийнятті на роботу;
- звільнення з роботи за сумісництвом у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- звільнення працівника, який не є членом професійної спілки, що діє на підприємстві, в установі, організації;
- звільнення з підприємства, установи, організації, де немає профспілкової організації;
- звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами; керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян;
- звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібне) майна власника, встановлене вироком суду, що набув чинності, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Таблиця 7.9. Порівняльна характеристика понять аутстафінгу, аутсорсингу, лізингу персоналу

Характеристика	Аутстафінг персоналу	Аутсорсинг персоналу	Лізинг персоналу
Схема взаємодії сторін	вивід власного персоналу за штат організації в спеціалізовану компанію	використання персоналу спеціалізованої організації у своїх бізнес-процесах	вивід функції організації на зовнішнє обслуговування
Ринок	ринок трудових ресурсів і ринок послуг	ринок трудових ресурсів	ринок послуг
Мета використання	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація основної діяльності; - оптимізація витрат на персонал; - оптимізація ризиків, які пов'язані зі сферою трудових відносин; - можливість підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація на основній діяльності; - оптимізація витрат на персонал; - підвищення якості праці шляхом професіоналізму «запозиченого» персоналу - покращення якості внутрішніх бізнес-процесів за рахунок швидкої заміни фахівців - оптимізація ризиків, які пов'язані зі сферою трудових відносин; - вивільнення ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація на основній діяльності; - оптимізація ризиків, які пов'язані зі сферою трудових відносин; - оптимізація використання персоналу - підвищення якості праці завдяки професіоналізму компаній – аутсорсерів
Вимоги до зовнішнього ресурсу	кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації	- кваліфікаційні вимоги до персоналу зовнішньої організації	якість послуг аутсорсингу
Інноваційний потенціал	можливість підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - використання інтелектуального потенціалу висококваліфікованого персоналу зовнішньої компанії; - можливість створення тимчасових проектних команд; - можливість створення нових продуктів (послуг) 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне співробітництво в інноваційній сфері; - відкриття нових ринкових шансів - можливість створення нових продуктів (послуг)

*Аутсорсер – компанія, яка надає аутсорсингові послуги.

Отже, **звільнення** — досить складний процес управління персоналом, як з погляду психологічних, так і організаційних моментів.

Організація процесу звільнення починається з того, що працівники, які звільняються, діляться на дві частини. Одну частину складають особи, які не пройшли атестації, систематично порушують дисципліну або не «вписуються» в організацію внаслідок того, що функції, які виконувалися ними раніше, стали непотрібними. Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку треба запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому разі, якщо це не допоможе. Іншу частину утворюють ті, кого організація хоче залишити, але вже в новій якості.

У світовій практиці використовують механізми оптимізації персоналу підприємства шляхом упровадження аутстафінгу, аутсорсингу та лізингу персоналу, які останнім часом набувають популярності в Україні.

Ці механізми сприяють підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства, а в умовах економічної кризи виступають механізмами зниження витрат організацій.

Отже:

аутстафінг персоналу — це послуга з виведення персоналу компанії за штат з подальшим залученням його на підставі цивільно-правового договору (договору аутстафінгу);

лізинг (оренда) персоналу — це послуга з надання персоналу на здійснення довгострокових і короткострокових проектів;

аутсорсинг персоналу — це передача будь-якої функції компанії зовнішньому провайдеру, який володіє необхідним персоналом для її виконання.

Як бачимо, розмежування між цими поняттями тонке, але воно є. Характерні особливості наведені в табл. 7.9.

Розглядаючи наведеневище, доцільно зауважити, що правове регулювання даних механізмів є фрагментарним, нечітким та потребує подальшого належного визначення через те, що правове регулювання з надання цих послуг в Україні є недостатнім.

7.11. Ефективність управління персоналом організації

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства в цілому. Однак до цього часу немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності.

Ефективність управління — це економічна категорія, яка відображає внесок управлінської діяльності в кінцевий результат роботи організації.

Функціональне призначення управління зводиться до забезпечення ефективності основної діяльності, яка визначається ступенем результативності самої організаційної системи. Звідси випливає, що ефективність управління визначається ступенем реалізації цілей організації і її інтегрального показника — прибутку.

У суспільстві на управління витрачається значна частина трудових ресурсів, це положення об'єктивно обумовлює необхідність підвищувати рівень раціональності використання ресурсів, всіляко скорочувати витрати на них.

У зв'язку з цим одним із найважливіших питань оцінки результативності діяльності підрозділів управління є вибір критеріальних показників ефективності роботи організації та формування комплексної системи показників оцінки результативності, що відображають, з одного боку, результати економічного розвитку організації, а з іншого — соціальну ефективність роботи управлінського персоналу.

Система критеріальних показників включає три групи.

Перша група показників характеризує загальну економічну ефективність роботи організації і містить такі показники, як прибуток, що є основним фінансовим результатом діяльності організації, собівартість продукції, витрати на 1 грн продукції та ін. До цієї групи показників слід віднести також витрати на управління, які розраховуються або у вигляді абсолютної величини витрат на утримання апарату управління, або як відносна величина у вигляді питомої ваги у вартості продукції і визначають ефективність управління.

Оцінка ефективності управління передбачає наявність двох складових ефективності — зовнішньої і внутрішньої.

Внутрішня ефективність показує, як певні потреби позначаються на динаміці власних цілей організації та окремих груп її учасників.

Зовнішня ефективність управління показує, наскільки організація відповідає вимогам обмеження зовнішнього середовища.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства (рис. 7.8).

Друга група показників – показники якості, складності і результативності праці – повинні характеризувати найбільш істотні результати трудової діяльності конкретного підрозділу управління й організацію праці управлінського персоналу. До них можна віднести продуктивність праці, відношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, середньорічну заробітну плату працівників, загальні втрати робочого часу в розрахунку на одного працівника та ін.

Основними загальними показниками економічної ефективності діяльності підрозділів управління персоналом є:

- зростання продуктивності праці;
- річний економічний ефект (економія наведених витрат).

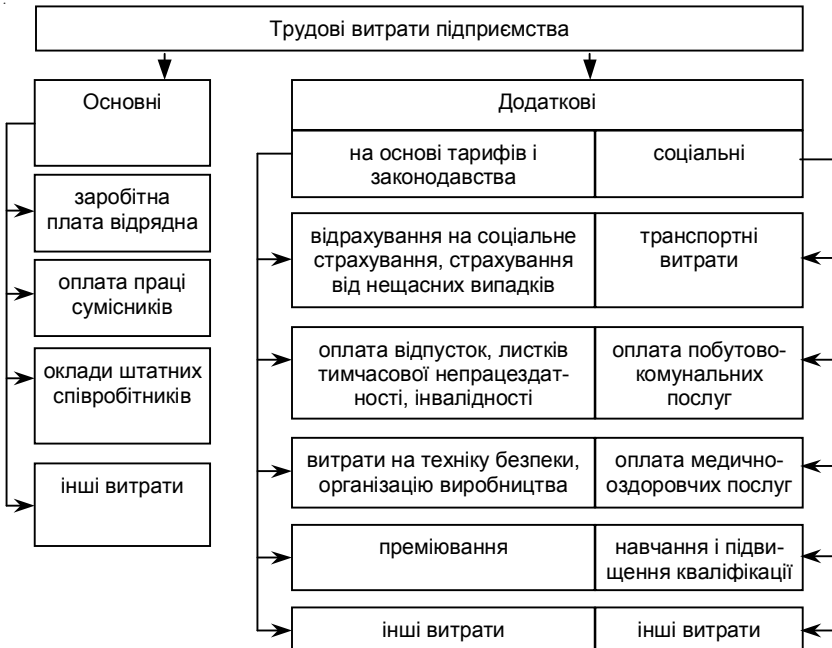


Рис. 7.8. Трудові витрати підприємства

При розрахунках економічної ефективності кадрових заходів використовуються й інші (приватні) показники, зокрема:

- зниження трудомісткості продукції;
- відносна економія (вивільнення) чисельності працівників;
- приріст обсягів виробництва, економія за елементами собівартості продукції;
- економія робочого часу.

Приріст продуктивності праці (П) визначається такими показниками:

- виробіток на одного працівника;
- економія чисельності працівників;
- зниження трудомісткості продукції.

Приріст продуктивності праці (у відсотках) в результаті економії чисельності працівників розраховується за формулою

$$П = \frac{E_q}{(Ч_{cp} - E_q)} \cdot 100, \quad (7.41)$$

де E_q – відносна економія (вивільнення) чисельності працівників після впровадження заходу, чол. ;

$Ч_{cp}$ – розрахункова середньооблікова чисельність працюючих (обчислена на обсяг виробництва перспективного періоду по виробленню базисного періоду).

Вплив зниження трудомісткості на зростання продуктивності праці визначається за формулами:

$$П = 100 \cdot T / (100 - T) \quad (7.42)$$

або

$$П = (T_1 / T_2 - 1) \cdot 100, \quad (7.43)$$

де T – відсоток зниження трудомісткості продукції, що випускається в результаті впровадження заходу;

T_1 і T_2 – трудомісткість продукції до й після впровадження заходу, люд.-годин.

Річний економічний ефект (Е) (економія наведених витрат) у гривнях розраховується за формулою:

$$E_p = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot Z_{од}, \quad (7.44)$$

де C_1 і C_2 – собівартість одиниці продукції (робіт) до й після впровадження заходу (поточні витрати), грн;

B_2 – річний обсяг продукції (робіт) після впровадження заходу у натуральному вираженні;

E_n – нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (величина, зворотна нормативному строку окупності T_n);

$B_{од}$ – одноразові витрати, пов'язані з розробкою й впровадженням заходу, грн.

Нормативний коефіцієнт порівняльної економічної ефективності (E_n) кадрових заходів дорівнює 0,15, нормативний строк окупності (T_n) – 6,2 роки.

Строк окупності одноразових витрат ($T_{од}$) і зворотна йому величина – коефіцієнт ефективності (E) визначаються за формулами:

$$T_{од} = B_{од} / (C_1 - C_2) \cdot B_2; \quad (7.45)$$

$$E = (C_1 - C_2) \cdot B_2 / 3_{од} = 1 / T_{од}. \quad (7.46)$$

Приватні показники економічної ефективності кадрових заходів залежно від використовуваних вихідних даних розраховуються за такими формулами:

- *зниження трудомісткості продукції (C_m), n -годин:*

$$C_m = \Sigma(t_1 - t_2) \cdot B_2, \quad (7.47)$$

де t_1 і t_2 – трудомісткість одиниці продукції (робіт) до й після впровадження заходу, n -годин.

- *відносна економія (вивільнення) чисельності працюючих (E_q), люд.:*
а) унаслідок скорочення втрат робочого часу й непродуктивних витрат праці:

$$E_q = (\Phi_2 / \Phi_1 - 1) \cdot \mathcal{C}_1, \quad (7.48)$$

де Φ_2, Φ_1 – фонд робочого часу в середньому на одного працівника до й після впровадження заходу, год;

\mathcal{C}_1 – чисельність працівників до впровадження заходу, люд.;

або

$$E_4 = [(B_1 - B_2) / (100 - B_2)] \cdot \mathcal{C}_1, \quad (7.49)$$

де B_1, B_2 – втрати робочого часу до й після впровадження заходу, %;

б) унаслідок приросту обсягу виробництва;

$$E_u = \mathcal{C}_1 (1 + P / 100) - \mathcal{C}_2, \quad (7.50)$$

де $\mathcal{C}_1, \mathcal{C}_2$ – чисельність працівників у даному підрозділі до й після впровадження заходу, люд.;

P – приріст обсягу виробництва в результаті впровадження заходу, %;

в) унаслідок приросту вироблення на одного робітника в результаті підвищення кваліфікації (за незмінних норм виробітку):

$$E_u = \mathcal{C}_{нв} \cdot P_{нв} / 100, \quad (7.51)$$

де $\mathcal{C}_{нв}$ – чисельність робітників, які підвищили відсоток виконання норм виробітку (часу) у результаті підвищення кваліфікації, люд.;

$P_{нв}$ – приріст відсотка виконання норм виробітку (часу), %:

$$P_{нв} = (P_{нв2} - P_{нв1}) / P_{нв1} \cdot 100, \quad (7.52)$$

де $P_{нв1}$ і $P_{нв2}$ – виконання норм виробітку (часу) до й після підвищення кваліфікації, %.

Економія робочого часу у зв'язку зі скороченням витрат і непродуктивних витрат часу ($E_{чз}$), люд.-годин:

$$E_{чз} = b \cdot \mathcal{C} \cdot \Phi, \quad (7.53)$$

де b – скорочення витрат і непродуктивних витрат часу на одного робітника протягом зміни, годин;

\mathcal{C} – чисельність робітників, у яких скорочуються втрати й непродуктивні витрати часу, люд.;

Φ – річний фонд робочого часу одного робітника, днів.

Приріст обсягу виробництва (P), %:

$$P = (B_2 - B_1) / B_1 \cdot 100. \quad (7.54)$$

Економія від зниження собівартості продукції (E_c), грн, у тому числі:

- річна економія заробітної плати внаслідок зменшення чисельності працівників, грн:

$$E_c = E_u \cdot \mathcal{Z}_{сер} - \Delta\Phi_{сер}, \quad (7.55)$$

де E_u – абсолютне вивільнення чисельності працівників, люд.;

$\mathcal{Z}_{сер}$ – середньорічна зарплата одного працівника до впровадження заходу, грн;

$\Delta\Phi_{сер}$ – приріст фонду зарплати, викликаний впровадженням заходу, грн;

- зменшення плинності робочої сили, викликаної незадоволеністю організацією й умовами праці:

$$E_c = \sum_{i=1}^n P_{Ti} \cdot \left(\frac{1 - K_{T2} \cdot 2}{K_T} \right), \quad (7.56)$$

де K_{m1} – фактичний коефіцієнт плинності, %;

K_{m2} – очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^n P_{Ts}$ – середньорічний збиток, заподіяний підприємству плинністю робочої сили, грн.

Економія у зв'язку зі скороченням професійної захворюваності й виробничого травматизму (E_H), грн:

$$E_H = (H_1 - H_2) \cdot \sum_{i=1}^n P_{Hi} \quad (7.57)$$

де H_1, H_2 – втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність протягом року до й після впровадження заходу, днів;

$\sum_{ii=1}^n P_{Hi}$ – середньоденний розмір збитку підприємства у зв'язку з травмами й виробничо обумовленими захворюваннями, грн (у тому числі виплата допомога з непрацездатності, пенсії по інвалідності, витрати на придбання устаткування та ін., видатки на санаторно-курортне лікування тощо).

Економія від зниження собівартості на умовно-постійних видатках (E_{cy}):

$$E_{cy} = U \cdot (B_1 - B_1) / B_1 \quad (7.58)$$

або

$$E_{cy} = U \cdot P / 100, \quad (7.59)$$

де B – річна сума умовно-постійних видатків у собівартості продукції базисного періоду, грн.

Економія від зниження питомих капіталовкладень у результаті кращого використання встаткування (E_{ky}):

$$E_{ky} = E_H \cdot \Phi_0 \cdot P / 100, \quad (7.60)$$

де Φ_0 – балансова вартість устаткування, на якому збільшився випуск продукції в результаті запровадження заходу, грн.

До **третьої групи показників** належать сукупність показників соціальної ефективності роботи підрозділів управління, у складі яких такі показники, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, рівень абсентеїзму, співвідношення різних категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, соціально-психологічний клімат в колективі та ін.

Аналіз здійснюється в динаміці за кілька років на основі таких коефіцієнтів:

- *коефіцієнт обороту з прийому персоналу* ($K_{o.n.}$) – характеризує частку прийнятих на роботу протягом певного періоду працівників від їх загальної середньооблікової чисельності й обчислюється за формулою

$$K_{o.n.} = \frac{Ч_n}{Ч_{обл}}, \quad (7.61)$$

де $Ч_n$ – чисельність прийнятих на роботу за відповідний період працівників, осіб;

$Ч_{обл}$ – середньорічна облікова чисельність персоналу підприємства, осіб;

- *коефіцієнт плинності персоналу* ($K_{n.n}$) – характеризує частку працівників, які протягом року були звільнені з будь-яких причин, у загальній середньообліковій чисельності персоналу підприємства. Він обчислюється за формулою

$$K_{n.n} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{обл}}, \quad (7.62)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, звільнених з будь-яких причин на підприємстві протягом року, осіб;

- *коефіцієнт стабільності персоналу* ($K_{ст.n}$) – характеризує середній стаж роботи працівників на даному підприємстві, інакше кажучи, їх «відданість» підприємству, і визначається за формулою

$$K_{ст.n} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{p.i}}{Ч_{обл}}, \quad (7.63)$$

де n – кількість працівників, які працюють на підприємстві, осіб;

t – стаж роботи на підприємстві i -го працівника, років;

- *коефіцієнт невиходів працівників на роботу ($K_{н.р}$)* – може бути застосований як характеристика рівня дисципліни на підприємстві. Розраховується за формулою

$$K_{н.р.} = \frac{ЛД_{н.р.}}{ЛД_p}, \quad (7.64)$$

де $ЛД_{н.р.}$ – кількість людино-днів невиходів на роботу працівників протягом року;

$ЛД_p$ – кількість відпрацьованих працівниками підприємства людино-днів протягом року;

- *коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників ступеню складності виконуваних ними робіт ($K_{в.к.}$)* – характеризує якісний рівень робітників підприємства й обчислюється за формулою

$$K_{в.к.} = \frac{\bar{r}_j}{r_{роб}}, \quad (7.65)$$

де r_j – середній тарифний розряд j -ї групи працівників;

$r_{роб}$ – середній тарифний розряд робіт, що виконуються j -ю групою працівників;

- *співвідношення чисельності основних та допоміжних робітників ($K_{о/д}$):*

$$K_{о/д.} = \frac{Ч_{о.р.}}{Ч_{д.р.}}, \quad (7.66)$$

де $Ч_{о.р.}$ – чисельність основних робітників, осіб;

$Ч_{д.р.}$ – чисельність допоміжних робітників, осіб;

- *співвідношення чисельності робітників до чисельності працівників апарату управління ($K_{р/а.у.н}$)*

$$K_{р/а.у.н} = \frac{Ч_p}{Ч_{а.у.н}}, \quad (7.67)$$

- *частка висококваліфікованих та кваліфікованих робітників у загальній чисельності робітників підприємства ($\alpha_{кв.р}$)*

$$\alpha_{кв.р} = \frac{Ч_{кв.р.}}{Ч_p}, \quad (7.68)$$

де $Ч_{кв,р}$ — чисельність висококваліфікованих та кваліфікованих робітників підприємства, осіб.

Наведені показники характеризують потенціал персоналу і його відповідність іншим факторам та умовам виробництва, що мають місце на конкретному підприємстві.

До показників для оцінювання соціальної ефективності управління персоналом підприємства належать:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє робити висновок про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.
2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості товарів згідно з методикою американської компанії «Хоніуел» може бути визначений за формулою

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z, \quad (7.69)$$

де P — тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;

N — кількість працівників, які пройшли навчання;

V — вартісна оцінка розходження в результативності праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу;

K — коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z — витрати на навчання одного працівника.

Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства та її окремі напрямки).

Середні витрати на кадрові заходи з розрахунку на одного працівника дорівнюють:

$$\begin{aligned} \text{Середні витрати на навчання нового працівника} &= \\ &= \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, як навчалися}}, \end{aligned} \quad (7.70)$$

$$\begin{aligned} & \text{Середні витрати на нового працівника} = \\ & = \frac{\text{Витрати наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}} \end{aligned} \quad (7.71)$$

Очевидно, що склад показників має бути змінним, він повинен уточнюватися й доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
2. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 3-те вид. – К. : Знання-Прес, 2002. – 387 с.
3. Буйниченко М.Г. Прогнозування чисельності трудових ресурсів та їх зайнятості. Електронний ресурс] / Буйниченко М.Г. – Режим доступу <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19662>
4. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносини : навч. посіб. / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва. – К. : ЦУЛ, 2004. – 438 с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.
6. Волкова О. В. Ринок праці : навч. посіб. / О. В. Волкова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
7. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – К. : Знання-Прес, 2000.
8. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
9. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. / за ред. В. М. Ковальова. – К. : ЦШ, 2006. – 256 с.
10. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 432 с.
11. Законодавство України про соціальний захист населення. – К. : Основи, 2003. – 306 с.
12. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Видавничий Дім „Юридична книга», 2005. – 358 с.
13. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.

14. Кодекс законів про працю України. — К. : Праця, 2004. — 368 с.
15. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2003. — 230 с.
16. Крутогорова С. Посадові інструкції: їхнє значення в регулюванні трудових відносин / С. Крутогорова // Праця і зарплата. — 2007. — № 23.
17. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'янихін. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. — 592 с.
18. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Лукашевич. — Л. : Новий світ, 2004. — 248 с.
19. Майкл Мескон. Основы менеджмента (Management) / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1997. — 704 с.
20. Мороз В. Д. Ринок праці і планування професійної кар'єри : навч.-метод. посіб. / В. Д. Мороз. — Х. : Харк. машинобуд. коледж, 2002. — 51 с.
21. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко. — К. : Т-во «Знання», 2002.
22. Нестеренко Л. О. Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. О. Нестеренко, А. І. Чернякова. — Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=29724>.
23. Нестерчук В. П. Мотивация и мотивационный менеджмент / В. П. Нестерчук. — К. : Издательство Европейского университета, 2001.
24. Нохріна Л. А. Тексти лекцій з дисципліни «Управління персоналом» / уклад. : Л. А. Нохріна, С. А. Александрова. — Харків : ХНАМГ, 2007. — 47 с.
25. Пирог О. В. Економіка підприємства: управлінські аспекти : навч. посібник / О. В. Пирог, О. В. Щипанова. — Дніпропетровськ : Біла К.О., 2012. — 168 с.
26. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : збірник практичних задач і ситуацій / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін. — К. : КНЕУ, 2005.
27. Посадові інструкції (професіонали) з можливістю копіювання. — К. : С.В.Д.ТРЕЙДІНГ, 2001.
28. Про колективні договори і угоди : Закон України № 3356 від 1 липня 1993 р. // Закони України. — 1997. — Т. 6. — С. 5—11.
29. Про обов'язкове пенсійне страхування в Україні : Закон України № 1058 від 9 липня 2003 р. // Праця і зарплата. — 2003. — № 16, 20 березня.
30. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) // Закони України. — 1999. — Т. 15. — С. 108—112.
31. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України № 1045 від 15 липня 1999 р. // Інвестиційна газета. Нормативна база. — 2008. — № 30, 4 серпня.
32. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.

33. Сідун В. А. Економіка підприємства : навчальний посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 356 с.
34. Сотникова С. И. Управление карьерой / С. И. Сотникова. — М. : Инфра-М, 2001.
35. Тараненко Ж. Я. Делопроизводство кадровой службы / Ж. Я. Тараненко, В. Ф. Литвиненко. — Луганск : Знання, 1998. — 129 с.
36. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006.
37. Управління персоналом : конспект лекцій / уклад. Т. В. Гребеник. — Суми : Сумський державний університет, 2014. — 180 с.
38. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. — М. : Гросс Медиа, 2005.
39. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебн.-практ. пособ. / С. В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.
40. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия : учебник : Г. Шмален ; пер. с нем. /под ред. А. Г. Поршнева. — М. : Финансы и статистика, 1996. — 510 с.
41. Щур Д. Л. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций / Д. Л. Щур, Л. В. Труханович. — М. : Дело и Сервис, 2000.

Аудит і оцінювання управлінської діяльності

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування систематизованого комплексу знань про особливості управлінської діяльності, вплив цієї діяльності на ефективність роботи підприємства, раціональне використання управлінського персоналу та підходи до оцінювання ефективності його роботи
- **Предмет:** теоретичні та організаційні основи аудиту й оцінювання управлінської діяльності; форми та методи оцінювання ділових якостей, потенціалу зростання та особистих якостей керівників; критерії і показники ефективності системи управління, політик і програм; особливості формування та впровадження внутрішньої системи звітності й контролю. У результаті вивчення дисципліни студент повинен знати: особливості управлінської діяльності, уміти оцінити її ефективність та дію чинників, що здійснюють на неї суттєвий вплив; уміти аналізувати систему управління на підприємстві та проводити діагностику управлінської діяльності, політик і програм

8.1. Теоретичні та організаційні основи оцінювання управлінської діяльності

8.1.1. Сутність, функції, предмет і об'єкт управлінської діяльності

Управлінська діяльність належить до найбільш складних видів праці і характеризується відсутністю формалізованих результатів та неможливістю кількісної оцінки результатів окремих видів робіт, що виконують управлінці. Існуючі способи оцінки управлінської діяльності зазвичай зводяться до визначення ефективності як відношення отриманих результатів до витрат, не враховуючи різний характер управлінської діяльності та ступінь її відповідності цілям підприємства.

Сьогодні діяльність керівника розглядають як професійну, а саме управлінську, яка має свої психологічні, етичні й педагогічні особливості. Діяльність керівника визначається як вид професійної виконавчо-розпорядчої праці у сфері управлінських відносин.

Існує кілька класифікацій функцій керівника, де використовують різні критерії. Багато дослідників виділяють функції, послідовно розглядаючи стадії управлінського циклу. Такий підхід започаткував основоположник наукової організації праці А. Файоль. Він виділяв елементи так званих адміністративних операцій: передбачення, організація, розпорядження, узгодження, контроль.

Психологи та соціологи (на відміну від спеціалістів з управління) беруть за основу класифікації не лише управлінський цикл, а й усю структуру діяльності керівника в трудовому колективі. Керівника розглядають не тільки як виконавця адміністративної ролі, а беруть до уваги також різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує.

Розглядаючи структурну схему функцій керівника щодо організаційних систем, розрізняють загальні та спеціальні функції.

1. Загальні управлінські функції:

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспективи розвитку організації, колективу і виробництва в цілому;
- створення згуртованого, працездатного колективу;
- формування раціональної організаційної структури;
- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;

- розроблення й упровадження ефективної організації праці й управління.

2. **Спеціальні функції** – це планово-економічні, кадрові та технолого-управлінські функції.

Планово-економічна функція пов'язана з:

- визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;
- загальною координацією діяльності підлеглих з метою забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;
- прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;
- самоконтролем своєї роботи;
- соціальним плануванням виробництва в цілому.

Кадрова функція пов'язана з:

- комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків;
- організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання;
- забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;
- організацією системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;
- усуненням виробничих конфліктів;
- турботою про побутове обслуговування проблем співробітників.

Технолого-управлінська функція охоплює:

- визначення завдань й оцінювання виробничої ситуації;
- визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей виробничого колективу (кількості, кваліфікації, часу, матеріалу, техніки);
- прийняття рішень, визначення завдань підлеглим;
- здійснення координації в колективі, в організації;
- контроль виконання з визначенням завдань;
- маневрування наявними резервами;
- оцінювання, підбиття підсумків, вирішення поставлених завдань.

Умова, за якої здійснюється оцінка діяльності керівника полягає в тому, що як управлінці, так і персонал, повинні знати і приймати

мету, з якою проводиться оцінка. Більше уваги необхідно приділяти перспективі розвитку, а не оцінці досягнутих результатів.

Загальна мета орієнтованої на результат оцінки керівника полягає в тому, щоб змусити керівників і, відповідно, саму організацію орієнтуватися на результат, а також створити умови для розвитку керівника (особистісного, професійного) та колективу в цілому.

Предметом управлінської діяльності є прогнозування, організація, адміністрування, узгодження і контроль. Особливе значення в процесі реалізації цих функцій надається процесам прийняття рішення, координації і зв'язку всіх ланок виробництва.

Загалом, діяльність керівника визначається двома компонентами:

- 1) *керівним*, пов'язаним із загальною організацією діяльності виробничого колективу;
- 2) *організаційним*, пов'язаним із виконанням виробничих завдань, які циклічно повторюються.

Отже, управлінська діяльність є багаторівневою і різноманітною, полягає в безперервному вирішенні певної сукупності завдань.

Як процес управлінська діяльність – це сукупність дій (виконання функцій, використання методів та ін.), що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Як явище управлінська діяльність – це об'єднання елементів (мети, програми, засобів тощо) для реалізації місії організації на підставі певних правил і процедур. Узаконені або загальноприйняті правила і процедури переростають у стандарти. Існує думка, що немає необхідності в стандартах для управлінської діяльності, тому що це істотно знижує гнучкість (швидку перебудову) елементів системи управління.

Управлінський процес – це універсальне, послідовне, точне та обов'язкове виконання суб'єктом управління функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку. Моделювання багатьох управлінських процесів утруднене тим, що більшість параметрів цих процесів має розмитий, нечіткий характер, оскільки засноване не на кількісних оцінках, а на суб'єктивних уявленнях «краще – гірше», «вище – нижче», «подобається – не подобається» і т. ін.

Управлінська діяльність відрізняється від управління.

Суб'єктом управлінської діяльності може бути тільки людина, яка за допомогою певних функцій і методів здійснює цю діяльність щодо об'єкта управління.

Об'єкти управлінської діяльності можуть бути різними, що зумовлює конкретизацію принципів, функцій і методів управління з метою їх адаптації до об'єктів. Залежно від об'єкта складові управлінської діяльності набувають певного змісту й можуть мати специфічні риси, які визначають характер управлінської діяльності. У такому разі управлінська діяльність конкретизується щодо об'єкта управління, а її реалізація здійснюється за певними особливостями, які необхідно досліджувати та враховувати при оцінці її ефективності.

Загальна управлінська діяльність в організації будується з управління самою управлінською діяльністю та управління обслуговуючою і виробничою діяльністю. Кожна із цих складових містить у собі: стратегічне управління, управління персоналом, зовнішні комунікації, управлінське консультування.

На формування особливостей управлінської діяльності значною мірою впливає галузева належність підприємств. Необхідність та рівень державної підтримки будь-якої галузі, соціальні проблеми в ній та ступінь їх вирішеності, умови праці на підприємствах та неухильність їх дотримання впливають на управлінську діяльність і зумовлюють її здійснення з урахуванням особливостей підприємств галузі.

8.1.2. Види оцінювання управлінської діяльності

Види оцінювання залежать від того, хто і в який спосіб оцінює роботу. Розрізняють такі види оцінювання управлінської діяльності:

1. Самооцінювання. У будь-яку управлінську діяльність входять аналіз і контроль якості з боку особи, яка виконує роботу. Без самоконтролю і самооцінки якості в пошуку кращого рішення не було б відбраковування, варіантного відбору, що становлять невід'ємну властивість процесу підготовки та прийняття рішень.

За своєю природою, змістом, призначенням оцінки якості власної роботи — це найбільш ретельні, кропіткі, детальні і ємні оцінки, а при високому професійному рівні працівника — досить кваліфіковані й глибокі. Найчастіше мало хто, крім самого працівника, здатний із тією ж повнотою встановлювати якість проробленої роботи. У той самий час технологія самооцінки значною мірою індивідуалізована, її важко регламентувати та контролювати, результати оцінок фіксуються переважно в пам'яті працівника і недоступні загальному огляду. Такі оцінки суб'єктивні, унаслідок чого вони можуть бути

індивідуально-орієнтованими. Наприклад, несамокритичний працівник схильний прагнути до рівня якості, достатнього, щоб «здати» роботу. Цей рівень буде для нього граничним і одержить вищу оцінку, тому що подальше підвищення якості не в його інтересах. Автор будь-якої ідеї часто схильний до завищення оцінки її якості. Отже, необхідно враховувати вплив психологічних факторів на самооцінку роботи.

2. Оцінювання з боку керівників робіт. Керівники органів управління, проектів, програм, наукові керівники встановлюють якість робіт, опираючись у першу чергу на систему «внутрішніх» оцінок і суджень, процедури формування яких не регламентовані. Оцінки якості з боку керівників часто формуються в явному вигляді й доводять до працівників як елемент керуючого впливу, здійснюваного з метою спрямувати роботу в потрібне русло, відшукати раціональне рішення, усунути помилки й прорахунки окремих працівників. Атестаційне оцінювання якості робіт і працівників здійснюється періодично для перевірки відповідності співробітників обіймалим посадам, при висуванні їх на підвищення. Оцінювання робіт керівниками також здійснюється і при підбитті підсумків роботи за певний період. У той самий час багато оцінок якості управлінської діяльності, що здійснюються керівниками, робляться ними «для себе», для аналізу варіантів управлінських рішень, прийнятих самим керівником, і відмови від непридатних варіантів.

Алгоритми та процедури оцінювання якості управлінських робіт їхніми безпосередніми керівниками, також як і самоконтроль співробітників, найчастіше суто індивідуальні, спираються здебільшого на досвід і інтуїцію, тому що керівники й провідні співробітники зазвичай мають високу професійну кваліфікацію, володіють навичками роботи, глибоко розуміють і сприймають цілі діяльності. Їхні оцінки якості в принципі можуть бути найбільш представницькими й достовірними. Однак і цим оцінкам нерідко властивий суб'єктивізм.

3. Оцінювання з боку замовників. Різноманітні види управлінських робіт, пов'язаних з підготовкою проектів законів та інших нормативних актів, проектів управлінських рішень, програм, прогнозів, обґрунтувань, аналітичних матеріалів, виконуються за замовленням зовнішніх стосовно виконавців робіт організацій. Найчастіше це роботи, виконані на договірних, контрактних основах або за вказівкою вищих органів керування. Оскільки замовник є споживачем результатів виконаної роботи, а часто і її покупцем, то його судження про

якість є визначальним для виконавців робіт. Лише в окремих конфліктних ситуаціях, якщо оцінки замовників і виконавців не збігаються значною мірою, призначається спеціальна комісія, її висновок стає важливіше за оцінку замовника. Звичайно замовники психологічно схильні до заниження якості прийнятих ними робіт. Оцінювання робіт з боку замовників може виконуватися в міру завершення окремих етапів або виконання роботи в цілому.

4. Колегіальне оцінювання. До колегіального належать групові, колективні оцінки, що складаються групою осіб, уповноважених оцінювати якість управлінської діяльності або зацікавлених у проведенні оцінки. Такі оцінки здійснюються за допомогою формування колективної думки спеціально створюваних груп експертів постійно діючих комісій, рад, колегій, а також шляхом винесення проектів на колективне обговорення. Колегіальні оцінки доцільно поділити на такі групи:

- а) оцінки з боку вищих органів;
- б) оцінки постійно діючих рад і комісій;
- в) оцінки, формовані спеціально створеними експертними групами;
- г) оцінки виробничих нарад колективів, що виконували роботи;
- д) оцінки на основі широкого обговорення.

5. Індивідуальне оцінювання з боку експертів, контролерів, ревізорів, аудиторів. До оцінки якості управлінської діяльності, управлінських робіт можуть залучатися й залучаються окремі особи, фахівці у сфері діяльності, що підлягає оцінці. Найчастіше таке оцінювання становить предмет зовнішньої експертизи. Результати оцінок у такому разі дуже чутливі до рівня професіоналізму експерта, позиції: яку він обіймає відносно виконавців роботи, а також його власної думки щодо того, як варто було б вирішувати проблему. Для усунення, пом'якшення подібних ефектів залучають кількох незалежних експертів. У цьому разі індивідуальні оцінки перетворюються по суті на групові та колегіальні. Існують також методи зведення локальних оцінок до загальної (методи експертних оцінок).

8.1.3. Методи встановлення якості управлінської діяльності

До найбільш поширених методів встановлення якості належить порівняння оцінюваного предмета з іншим, прийнятою за базу порівняння. Стосовно управлінських робіт, управлінських рішень,

керівного впливу внаслідок їх унікального, не масового характеру важко вибрати базу порівняння, оскільки відсутні еталони, на які треба рівнятися і за результатами порівняння з якими можна було б чітко встановлювати рівень якості. Хоча поодиноким вироблений продукт і не має прямих аналогів, його можна порівняти з продуктами, близькими за видом, типом, призначенням, застосуванням. Те саме певною мірою стосується і продуктів управлінської діяльності, управлінських робіт, процесів. Існує кілька видів баз порівняння, що дозволяють певною мірою виявити якість управлінської роботи та її результатів на основі порівняльного аналізу.

Метод статистичних зіставлень заснований на порівнянні параметрів (критеріїв) якості оцінюваної роботи та її результатів з аналогічними за змістом показниками, що характеризують попередні роботи. З цією метою на основі накопиченої інформації по попередніх роботах будуються статистично впорядковані сукупності (у вигляді, наприклад, динамічних, часових рядів) реальних значень параметрів якості, досягнутих у попередні періоди. Виявляються стійкі тенденції зміни цих параметрів, за допомогою якісного аналізу встановлюється сприятливість або несприятливість цих тенденцій, бажані напрями та зони їх подальшої зміни. Судження про якість оцінюваної управлінської діяльності формується шляхом розгляду місця, яке займають показники, що її характеризують в статистичному полі їх попередніх значень. Якщо показник у зоні сприятливих тенденцій, це свідчить про відповідність якості управлінської роботи (діяльності) поданим критеріям, і навпаки. Якість визначається ступенем відповідності оцінюваного параметра стійким сприятливим тенденціям, що мали місце в минулому, або ступенем зміни несприятливих тенденцій в кращий бік завдяки прийняттю оцінюваного управлінського рішення. Метод статистичних зіставлень використовується в плануванні при виробленні суджень про надійність, напруженість, прогресивність розроблюваних планів, проектів, програм шляхом їх порівняння з попередніми аналогами. Такий метод переважно застосовується для оцінювання якості управлінських рішень на достатньо близьку перспективу.

Метод зіставлення запланованих і реальних результатів передбачає порівняння планових показників з практично досягнутими в результаті реалізації намічених управлінських рішень. У цьому разі базу порівняння утворює інформаційний масив звітних показників про реальні підсумки здійснення управлінської діяльності. Рівень якості управлінської роботи визначається мірою відповідності реально отри-

маних результатів тим, які були визначені в ході розробки та прийняття планів, проектів, програм, прогнозів, інших документів, рішень. Порівняння запланованих і реальних результатів дає об'єктивну оцінку якості управлінської діяльності. Однак база такого порівняння може бути сформульована тільки після практичної реалізації рішень, що значно відсуває терміни потенційно можливого оцінювання якості управлінських робіт від періоду їх виконання.

Метод аналізу експериментальних результатів застосовують у тому разі, коли прогресивність і дієвість управлінського рішення до його повсюдного поширення і впровадження перевіряються вибірково в експериментальних умовах на групі регіонів, галузей, об'єднань, підприємств. Якість вироблених рішень встановлюється шляхом порівняння показників функціонування економічних об'єктів в експериментальних умовах з аналогічними показниками, що мали місце до переходу на експеримент, або з показниками роботи об'єктів, що не були переведені на умови експерименту.

Метод порівняння з результатами економіко-математичного моделювання діяльності об'єкта управління виходить із зіставлення параметрів та показників, які закладаються в проекти, плани програми та інші господарські рішення зі значеннями аналогічних показників, одержуваними за допомогою математичного (імітаційного) моделювання процесів функціонування та розвитку об'єкта. Базові показники при використанні зазначеного методу формуються на основі модельного прогнозування, тобто за допомогою науково обґрунтованого прогнозу. Спираючись на результати кількох розрахунків за різними моделями можна встановити прогнозні значення показників, що досягаються при реалізації стратегії плану програми та інших господарських рішень. Порівняння прогнозованих результатів з показниками, визначеними шляхом моделювання (прогнозування), дає можливість судити про якість проектів планів і програм.

Метод нормативних зіставлень ґрунтується на порівнянні показників і параметрів пропонованих проектів планів, програм, постанов та інших управлінських рішень з нормативними значеннями відповідних показників, тобто з нормами витрат ресурсів, технологічними нормами, нормативами ефективності, раціональними нормами споживання, нормативами оподаткування, нормами банківського відсотка тощо. Якщо нормативна база порівняння прогресивна, науково обґрунтована та відображає досягнення технічного і технологічного прогресу, то про якість управлінської діяльності можна

судити по тому, наскільки вона спрямовує економічний і соціальний розвиток у нормативне русло. Труднощі застосування нормативного методу оцінювання якості управлінської діяльності обумовлені недосконалістю або відсутністю низки нормативів, складністю їх оновлення. Базою нормативних зіставлень є також стандарти, зокрема стандарти управлінської діяльності.

Метод порівняння з рівнем світових досягнень заснований на тому, що в процесі виконання оцінюваної роботи визначаються показники, які характеризують якість роботи та порівнюються з аналогічними за змістом показниками, досягнутими у світовій практиці. Зіставлення слід здійснювати з урахуванням динаміки рівня вищих світових досягнень, тенденцій його зміни в період реалізації управлінських рішень. Тим самим цей метод порівняння поєднується з методом прогнозних зіставлень. Можливості його використання обмежені двома обставинами. По-перше, для цього необхідна досить повна й представницька база даних про рівень світових досягнень, формування якої становить самостійну проблему. По-друге, зважаючи на специфіку функціонування та розвитку економічних об'єктів, формально однорідні показники виявляються непорівнянними, якщо вони належать до різних соціальних, економічних, природних умов, тому вище досягнення, отримане в одних умовах, неправомірно вважати цільовим орієнтиром для інших умов.

Метод порівняння з аналогічними роботами передбачає зіставлення результатів або інших якісних властивостей певної роботи з отриманими при виконанні подібних або близьких за змістом робіт. Навіть за наявності робіт-аналогів, виконаних іншими організаціями та виконавцями, їх порівняння здійснюється за обмеженою кількістю показників якості, оскільки умови проведення робіт і кадровий склад виконавців неоднакові.

Метод варіантних зіставлень становить собою природний, досить поширений прийом встановлення якості управлінських робіт, здійснюваний за допомогою формування бази порівняння на основі розроблення кількох варіантів проектів управлінських рішень і порівняння їх між собою. Такий підхід зручний тим, що не вимагає пошуку зовнішньої бази порівняння. Крім того, при варіантному аналізі можна не тільки встановити порівняльну якість варіантів, а й обрати найкращий варіант, що наближається до оптимального. Однак необхідність спеціального формування багатьох варіантів значно ускладнює роботу.

Усі описані методи встановлення оцінок якості на основі порівняння орієнтовані на формування оцінок за локальними показниками. Однак поряд з локальними, одиничними оцінками інтерес становить використання узагальнених оцінок, з-поміж яких можна виокремити комплексні та інтегральні.

8.1.4. Кількісні та якісні показники оцінки управлінської діяльності

Для оцінки ефективності управлінської діяльності використовуються різні кількісні та якісні показники.

До *кількісних показників* належать: частка ринку, зростання обсягу продажів, дні страйкування, рівень витрат та ефективності виробництва, рівень витрат та ефективності збуту, плинність кадрів, невиходи на роботу, чистий прибуток, курс акцій, норма дивіденду, дохід у розрахунку на акцію, прибуток на капітал, виплати по цінних паперах тощо.

До *якісних показників* відносять: здатність залучити висококваліфікованих менеджерів, розширення обсягу послуг клієнтам, поглиблення знання ринку, зниження кількості небезпек, використання можливостей і т.ін.

Різних учасників виробничого процесу і комерційної діяльності цікавлять різні показники ефективності: одних учасників – тактичні, інших – стратегічні, когось – якісні, а когось – кількісні.

Групи показників ефективності за інтересами учасників управління подані в табл. 8.1. Як бачимо, учасників управління цікавлять, у першу чергу, показники, що відображають характер і роль їх участі в процесі управління.

З часом у результаті зміни статусу або мети учасника може змінитися й склад контрольованих ним показників ефективності. Наприклад, зовнішній інвестор або постачальник придбавають акції підприємства і тим самим стають його власниками. У коло показників, що їх цікавлять, обов'язково додадуться дивіденди – їх розмір, стабільність, темпи зростання (падіння) та ін.

Можуть змінитися і склад показників, і їх рольове значення: другорядні посідають місце важливих, а важливі – другорядних.

При розрахунку показників ефекту аудиторіві (аналітикові) доводиться самостійно визначати:

- вид очікуваного ефекту відповідно до власних інтересів;

Таблиця 8.1. Групи інтересів і контрольовані параметри ефективності

Група інтересів	Вид участі в справах підприємства	Вид зацікавленості в результатах	Контрольовані параметри ефективності
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові показники, стабільність
Інвестори, кредитори	Позиковий капітал	Повернення на капітал	Фінансові показники, ліквідність, ризик
Менеджмент	Знання, компетентність, відповідальність	Оплата праці, просування	Усі аспекти діяльності
Персонал	Праця (робота)	Заробітна плата, безпека праці	Оплата праці, умови праці
Постачальники	Поставки необхідного товару, матеріалів, сировини, устаткування	Ціна за товар, тривалість контрактів	Фінансовий стан, надійність
Покупці	Покупки продуктів і послуг	Ціни на товари	Ціни, якість, сервіс
Податкові органи	Інфраструктура підприємства	Податкова база і платежі	Фінансові результати

- методику обчислення ефекту;
- критерій прийнятності величини очікуваного ефекту – порівняно з витратами, за стабільністю, за сферою прояву і т.п.

Усі існуючі види ефектів об'єднуються в такі групи:

1. За принципом вимірності:

- *складно вимірні* – можуть бути обмірювані частково;
- *невимірні* – соціальної природи, естетичні параметри;
- *вимірні* – ефекти зміни витрат, прибутку і т.ін.

2. За використанням одиниць виміру:

- *вартісні* – це більш універсальні ефекти, через які можна оцінити вплив і окремого фактора, і їх сукупності;
- *натуральні* – показують вплив тільки окремого фактору і є основою для розрахунку вартісних ефектів.

3. За сферою прояву:

- *локальні* – мають обмежену сферу прояву; наприклад, ефекти в системі управління проявляються у сфері збуту, у виробництві і т.п. Основною причиною їх аналізу є перевірка локальності та оцінка впливу на загальні результати діяльності підприємства;

- *загальні* — визначаються тільки в загальних результатах господарської діяльності підприємства; визначити результат їх впливу на частину виробничого процесу неможливо.

4. *За частотою прояву:*

- *разові, або однократні*, — виникають при реорганізації системи керування, переході на новий якісний рівень управління; наприклад, економія у витратах на утримання системи управління через разове скорочення чисельності управлінського персоналу;
- *постійні* — це ефекти в рамках одного якісного рівня, що повторюються постійно з певною періодичністю. Наприклад, автоматизація і скорочення часу на підготовчі розрахунки при складанні бізнес-планів.

5. *За елементами системи управління:*

- *ефекти методів впливу на об'єкти управління* — наприклад, впровадження нової системи преміювання зумовлює підвищення продуктивності праці;
- *ефекти в техніці системи управління* — наприклад, впровадження програмного забезпечення розрахунків; раніше розрахунок вів працівник, тепер — програма, що дає економію часу;
- *ефекти в кадрах системи* — наприклад, збільшення кількості виконуваних функцій на одному робочому місці, раніше виконувалося три функції, тепер — п'ять; має місце ефект від комбінації робіт;
- *ефект у технології організації управління* — наприклад, делегування повноважень, раніше рішення приймав начальник відділу, тепер — сам виконавець, у результаті прискорюється процес прийняття управлінських рішень.

6. *За рангом або за рівнем:*

- *у межах власного підприємства* — наприклад, зміна графіка роботи підприємства з однієї зміни до трьох;
- *у межах галузі, тобто родинних підприємств*, — наприклад, поява нових видів устаткування для галузі дозволяє всім її підприємствам збільшити якість продукції;
- *у межах народного господарства, країни тощо* — наприклад, зниження розміру ставок акцизу, ПДВ і т.ін. дозволяє всім виробникам одночасно знизити ціни на готову продукцію та одержати мультиплікативний ефект;
- *у будь-якій галузі діяльності* — наприклад, прийняття світових угод про заборону виробництва конкретних видів зброї, інших виробів.

8.2. Критерії та методи оцінювання ефективності управлінської діяльності

8.2.1. Поняття та сутнісно-змістовна основа ефективності управлінської діяльності

Ефективність управлінської діяльності — складна багатогранна категорія, яка відображає характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних явищ. Складність її визначення полягає в тому, що результати управлінської діяльності не завжди мають натурально-речовинну форму та відрізняються від результатів виробничо-господарської діяльності:

- 1) з'ясуванням дійсного виникнення результату управління;
- 2) визначенням його джерела;
- 3) встановленням взаємозалежності між цілями та завданнями управління й реально отриманими результатами.

Ефективність управлінської діяльності в науковій літературі розглядають у широкому і вузькому розумінні.

У *широкому розумінні ефективність управлінської діяльності* — це кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють. Управління в цьому разі розглядають як загальну умову реалізації виробничого потенціалу, який охоплює як первинні чинники (техніку, технологію, трудові ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію і кооперацію, розміщення виробництва). Водночас ефективність управління охоплює і соціальні зміни, які відбуваються в межах організації та всього господарського комплексу в цілому.

Під *ефективністю управлінської діяльності у вузькому розумінні* розуміють продуктивність праці працівника управління, тобто керівника (швидкість, злагожденість, ефективність), у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і прийняття рішення (тобто під час виконання управлінських функцій). Для визначення рівня продуктивності управлінської діяльності використовують спеціальні критерії та показники.

Інтегральним (об'єднувальним) критерієм ефективності є результативність функціонування системи господарювання, ефективність виконання завдань, які стоять перед об'єктом управління. Під таким

критерієм розглядають ступінь досягнення цілей, поставлених перед об'єктом управління, шляхом поліпшення використання наявних ресурсів на основі інтенсифікації виробництва, тобто це є результативність праці колективу, його продуктивність. Крім того, як критерії ефективності управління можна назвати і згуртованість учасників колективу для вирішення виробничих та організаційних завдань, рівень керованості й активності членів колективу.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності загалом здійснюється за допомогою двох основних *груп методів*.

Першу групу складають методи аналізу ефективності управління, в основу яких покладено критерій економії ресурсів – зниження їх питомих витрат. Їх суть полягає в реальному зіставленні отриманих результатів із ресурсним потенціалом об'єкта, яким управляють, з метою визначення напрямів реалізації його можливостей. Найбільш важливим правилом є те, що збільшення корисних результатів має випереджати приріст збільшення витрачених ресурсів.

Другу групу становлять методи аналізу ефективності з погляду термінів досягнення, що обумовлені об'єктивними чинниками та соціально-економічними цілями, визначеними впливовими органами. Тобто, ефективність управлінської діяльності характеризується тим ступенем реалізації поставленої мети об'єктом, яким управляють. Якщо досягнуто мету та в термін вирішено поставлене завдання, то управління функціонувало ефективно.

Використовується також *комплексний підхід* до оцінки ефективності управлінської діяльності, що дозволяє розглядати її ефективність як сукупність відношень:

- *витрат до отриманих результатів* – виражає економічність використання засобів і ресурсів (ефективність є тим вищою, чим менші витрати дозволяють одержати той самий результат);
- *результату до цілей, які переслідувалися*, – виражає ступінь реалізації цілей управлінської діяльності (ефективність є тим вищою, чим більше результати відповідають цілям);
- *цілей до реальних потреб, проблем* – виражає ступінь раціональності поставлених цілей (ефективність є тим вищою, чим більше цілі вирішують реальні проблеми).

Ці способи оцінки ефективності управлінської діяльності можуть відповідно відрізнятися як «економічність», «результативність» і «доцільність».

8.2.2. Методологічні підходи до якісної оцінки ефективності управлінської діяльності

Методологічними підходами при оцінці ефективності управлінської діяльності є такі:

- 1) *логіко-управлінський* – орієнтованість на раціоналізацію, доцільність і оптимальність управлінських дій;
- 2) *статистично-математичний* – пошук і підтвердження закономірностей, на основі різноманітних розрахунків і поглибленого аналізу;
- 3) *фінансово-економічний* – економічне і фінансове обґрунтування витрат і показників діяльності;
- 4) *соціально-психологічний* – створення та урахування соціально-психологічних умов праці, особистісно-колективних ознак і чинників праці, відносин і клімату;
- 5) *специфіко-виробничий* – відображення виробничо-цільових особливостей діяльності керованої системи.

За кожним з напрямів визначаються групи критеріїв ефективності стосовно видів і особливостей управлінської діяльності.

Використання лише критеріїв, які характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, зумовлює труднощі під час визначення особистого внеску керівника в сукупний результат діяльності колективу (підприємства, організації чи підрозділу). Це пов'язано з тим, що:

1. Довготривалий «імпульс» ефективної роботи колективу може бути заданий ще задовго до приходу в колектив конкретного керівника. Тобто, попередній керівник зробив добрий початок у роботі, організував цю роботу належним чином.
2. Якщо налагоджена система поставок і кооперації, її чіткий, робочий ритм є результатом спільної діяльності десятків чи сотень колективів, що є заслугою не тільки керівника певного колективу, а й вищих інстанцій (наприклад, міністерства).
3. Абстрактність і формальність визначення критеріїв не дають можливості оцінити глибоко й справедливо діяльність керівника в конкретних умовах, часі, у певних виробничих ситуаціях. Наприклад, керівна діяльність нового директора підприємства, який обрав шлях радикальної зміни старої технології, техніки чи організації виробництва, може призвести до тимчасового зниження показників виробництва чи спричинити конфлікти в колективі (одні підтримують інноваційні процеси, інші не підтримують), та порушити чітку систему управління.

У такому разі не можна говорити про неефективність діяльності керівника. Також неправильно ставити на один рівень керівників, у яких підприємство функціонує в сприятливих і стабільних умовах, а в інших — у несприятливих і нестабільних, хоча виробничі показники в них однакові.

Загальнопідсумкові критерії також не беруть до уваги діяльнісний та інструментальний моменти керівництва, тобто всі основні, проміжні і допоміжні дії управлінської діяльності.

Зважаючи на зазначені вище недоліки оцінювання ефективності управлінської діяльності, розрізняють такі *критерії*:

- 1) установка керівника на реальну, науково-прогнозовану перспективу;
- 2) підприємливість керівника (діловитість, енергійність, практичність і винахідливість);
- 3) усебічність досягнень діяльності колективу — економічні, соціальні та культурні (так званий критерій всебічності).

Критерій установки на перспективу має такі складові:

- орієнтація керівника на науково-технічний прогрес і прогресивні організаційні форми господарської діяльності (що виявляється в удосконаленні техніки та технології, введенні інновацій) або в перетворенні технологічних вузлів і ліній обладнання, або в організації праці й заробітної плати;
- установка на оптимальне поєднання загальнодержавних і групових інтересів (не тільки для певних умов, а й на перспективу);
- використання механізму соціального планування та прогнозування, залучення до цієї роботи соціологів і психологів, створення соціально-психологічних та спеціальних служб;
- створення умов та способів професійного і службового просування працівників на певному підприємстві;
- розуміння, усвідомлення працівниками реальних перспектив розвитку підприємства, якого досягають конкретними формами цілеспрямованого виховання і яке можна визначити за допомогою соціологічних та соціально-психологічних процедур. Оскільки людині властиве звернення до майбутнього, то кожному працівникові важливо знати ближні та дальні перспективи його життєдіяльності. Критерій установки на перспективу важливий ще й тому, що він заохочує ініціативний, творчий підхід до справи.

Критерій підприємливості, діловитості, винахідливості керівника пов'язаний з оцінюванням рис, властивостей керівника, його особистісних характеристик, які сприяють продуктивності, згуртованості та соціальній активності колективу.

Управлінську діяльність можна вважати успішною не тільки тоді, коли вона виявляється в конкретних показниках, а передусім тоді, коли успіх господарської діяльності містить елемент успіху в майбутньому.

Критерій всебічного успіху діяльності керівника зумовлений тими змінами, що відбуваються в суспільстві, у системі господарювання. Ці зміни знаходять своє відображення в житті та діяльності реальних колективів. У сучасних умовах збільшується роль соціальних, культурних, соціально-психологічних чинників у діяльності колективів, збільшується також залежність від них економічного успіху підприємця.

Розрізняють також такі три групи критеріїв, що дозволяють судити про ефективність управлінської діяльності:

- цільові критерії;
- критерії якості методів і організації управлінських робіт;
- критерії якості ресурсного забезпечення робіт.

Крім того, до показників ефективності управлінської діяльності можна віднести:

- науково-технічний рівень управління (використання наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки);
- обґрунтованість рішень, які приймаються робітниками апарату управління;
- достовірність і повноту інформації, якою володіють менеджери;
- рівень культури управління (характеризується використовуваним стилем керівництва, кількістю конфліктних ситуацій тощо);
- рівень культури праці робітників апарату управління (використання робочого часу, режим дня).

Зазначені вище критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого становлять собою якісні показники. Проте не менш важлива увага має приділятися кількісним критеріям оцінки ефективності управлінської діяльності.

8.2.3. Кількісна оцінка ефективності управлінської діяльності

До кількісної оцінки управлінської діяльності висуваються такі вимоги, як: точність, правильність, повнота, придатність, вичерпність, надійність, зрозумілість, індивідуальність, контрольованість, ефективність.

Крім того, показники оцінки ефективності управлінської діяльності повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу.

Специфіка оцінки ефективності системи управління зумовлена особливостями управлінської роботи. Оскільки робота у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Виходячи з цього кількісна оцінка ефективності управлінської діяльності може також базуватися на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва. При цьому використовують індексний метод оцінки (порівняння досліджуваних показників за проектною та фактичною структурами).

Розрізняють такі групи методів економічної оцінки ефективності управлінської діяльності:

1. Розраховується ефективність за узагальнюючим показником. При розрахунку використовується величина реалізованої продукції та розмір прибутку, що припадає на одну гривню витрат з утримання апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробка на одного працюючого або зусилля, що були витрачені.
2. Використовується система показників для ефективності управлінської діяльності: розмір прибутку, що припадає на одного управлінця, ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що припадає на одну гривню заробітної плати; виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

3. Ефективність діяльності управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна подати як співвідношення між факторами, що визначають ефективність діяльності управління, та показниками, які характеризують соціально-економічні результати їх праці.

До факторів, що визначають ефективність праці, відносять основні елементи виробничого процесу, без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні.

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю різнорічну діяльність підприємства, це дає можливість визначити вплив управлінської діяльності на безліч показників виробничого процесу. При цьому ефективність її зводиться до економії, одержуваної від впливу діяльності управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської діяльності (праці) (E_n) (у розрахунку за рік) може визначатися за формулою

$$E_n = \frac{E_e}{B_y}, \quad (8.1)$$

де E_e – економічний ефект;
 B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_e) становить собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (8.2)$$

де E_i – економія i -го виду робіт;
 E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);
 n – кількість виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської діяльності виражається показниками виробничої діяльності підприємства:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{B_y}, \quad (8.3)$$

де E_{yi} – економічна ефективність управління за i -м показником підприємства;

Π_i – результат роботи підприємства за i -м показником.

Економічну ефективність управлінської діяльності можна оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{np}}{B_y}, \quad (8.4)$$

де E_n – економічна ефективність управлінської діяльності;

E_{np} – річна економія внаслідок приросту прибутку;

B_y – сумарні річні витрати на управління.

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (8.5)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації управлінської діяльності;

Π_i – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити і в самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу.

Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою

$$E^i_{TP} = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S, \quad (8.6)$$

де E^i_{TP} – економічний ефект від зниження трудомісткості;

T_1, T_2 – трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-днів;

S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

n – кількість процедур (операцій).

Як відомо, значний збиток виробництву завдає плінність кадрів. Управлінська діяльність повинна бути спрямована на створення

оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія внаслідок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою

$$E_n = \sum_{i=1}^n P_{qi} \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}} \right), \quad (8.7)$$

де E_n – економія внаслідок зменшення плинності кадрів;

K_{q1}, K_{q2} – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^n P_{qi}$ – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів (зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, які вирішили звільнитися; низька продуктивність праці у знову прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням, тощо).

Ефективність управлінської праці визначається і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і розмір співвідношення витрат на виробництво і на управління:

$$E_{yn} = O_{mn} / \mathcal{Q}_y, \quad (8.8)$$

де E_{yn} – ефективність управлінського персоналу;

O_{mn} – річний обсяг товарної (валової) продукції;

\mathcal{Q}_y – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, осіб.

Інтегральним (узагальненим) критерієм економічної ефективності підприємства може бути функція обмеженої кількості найважливіших показників. Він може бути поданий у такому вигляді:

$$W = f(P_n \cdot P_{np} \cdot P_{уз} \cdot P_{фзн}), \quad (8.9)$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

$P_n, P_{np}, P_{уз}, P_{фзн}$ – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

Зауважимо, що аналіз економічних показників дає побічну характеристику ефективності управління виробництвом. У ньому не завжди відокремлюється конкретний вплив управлінської діяльності на досягнуті результати. Тому при аналізі структури управління корисно додатково використовувати показники, що характеризують якіс-

ний рівень організації управлінської діяльності (коефіцієнти: керування, якості виконання управлінських функцій, оснащення засобами оргтехніки, стабільності кадрів, кваліфікації персоналу, умов праці, оперативності управління та ін.).

8.3. Оцінка ефективності управлінських рішень

8.3.1. Поняття, види та технологія прийняття управлінських рішень

Якість управлінської діяльності – це ступінь її відповідності загальноприйнятим вимогам або стандартам. Зазвичай про якість управлінської діяльності свідчить якість управлінських рішень.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

Управлінські рішення спрямовані на організацію колективної праці і приймаються людиною, яка має відповідні владні повноваження. За допомогою управлінських рішень:

- встановлюють цілі діяльності;
- закріплюють людей за посадами і робочими місцями;
- визначають функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюють правила поведінки на роботі;
- розробляють систему заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників;
- розподіляють ресурси – матеріальні, трудові, фінансові та ін.;
- оцінюють якість продукції тощо.

Особи, які приймають рішення, є *суб'єктами управлінського рішення*. Це менеджери і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, що характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- 1) *концептуальні* – стратегічні завдання, пов’язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням;
- 2) *пов’язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва* – створення і впровадження нової техніки, технології тощо;
- 3) *які виникають унаслідок дії людського фактора* – кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо.

Управлінське рішення має комплексний характер. У *правовому аспекті* – це владний акт суб’єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує надані йому владні повноваження і несе відповідальність за його наслідки. З іншого боку, управлінське рішення є *актом соціальним*, оскільки приймається людьми і стосується людей. Воно є й *психологічним актом*, тому що становить собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. З *інформаційного* погляду рішення є результатом опрацювання інформації, у процесі якого здійснюється вибір варіанта, найближчого до оптимального, тобто найкращого.

Необхідність прийняття управлінського рішення зумовлена або *зовнішніми* обставинами (припис вищої організації, регулювання відносин з підприємствами та організаціями), або *внутрішніми* (стратегічні цілі організації, відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо).

Технологія прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть можливість найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього розрізняють такі методи:

- постановки проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінки варіантів і вибору найкращого рішення;
- реалізації рішення.

Для обрання найбільш ефективного управлінського рішення можуть використовуватися такі методи.

1. **Метод інверсій** — передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитися на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо.

2. **Метод вільних асоціацій** — використовується в разі, якщо проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У такому разі слід спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

3. **Метод номінальної групової техніки** — базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

4. **Метод морфологічного аналізу** — це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень.

5. **Метод Делфі** — використовується в разі, якщо групу експертів неможливо зібрати разом. Він становить собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, які працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і граничної оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. У разі відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

6. **Метод конференції ідей** — відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що припускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

8.3.2. Критерії оцінки ефективності прийняття управлінських рішень

Ефективним управлінське рішення можна вважати в разі, якщо не існує іншого рішення, що має більш високі оцінки хоча б за одним критерієм і рівні оцінки за іншими критеріями ефективності.

Правильний вибір критерію ефективності, по суті, еквівалентний не тільки правильному формулюванню завдання, а й визначенню основних напрямків дій, спрямованих на реалізацію рішення. Критерій ефективності має бути завжди один.

Рекомендації з вибору критеріїв ефективності прийняття рішень:

- для рішень, пов'язаних із плануванням, розробленням конструкцій виробів і технологічних процесів, доцільно приймати обсяг витрат на виробництво продукції, трудомісткість обслуговування та умови праці, досить ураховувати критерій ефективності всієї системи управління підприємством;
- як критерії ефективності можуть бути прийняті певні границі значення показника ефективності.

У найбільш загальному вигляді критерій ефективності повинен бути сформований на основі певної сукупності показників, що характеризують якість і ефективність прийнятого рішення. У разі, якщо оцінка ефективності вимагає залучення великої кількості критеріїв ефективності, доцільно їх згрупувати.

Вимоги до обраного критерію ефективності:

- має відображати багатоцільову спрямованість виробництва;
- має ураховувати об'єктивні закономірності розвитку економіки та базуватися на інформації, яку можна одержати;
- його необхідно доповнити відповідними локальними критеріями, які будуть використовуватися на більш низьких рівнях у системі планування.

Ефективність управлінських рішень визначається багатьма кількісними і якісними факторами техніко-технологічного, соціально-економічного та організаційного характеру.

Можна визначити такі *види факторів підвищення ефективності управлінських рішень:*

- *техніко-технологічні* – машиноозброєння праці, ступінь використання засобів оргтехніки, технічна культура фахівців і технічних виконавців тощо;

- *соціально-економічні* – авторитет керівника, міжособистісні відносини, психологічні характеристики, конфліктні ситуації, система морального і матеріального стимулювання, санітарно-гігієнічні умови праці, стомлюваність, фізичні навантаження, загальний стан здоров'я працівників та ін.;
- *організаційні* – ступінь раціональності структури апарата управління, стан розподілу та кооперації праці, підбір і розміщення кадрів, організація виконання, організація робочих місць, раціональність використання робочого часу.

При визначенні ефективності прийняття рішень важливими умовами є урахування дії та взаємодії різних груп факторів, визначення кількісного впливу як на ефективність діяльності з управління виробництвом, так і на кінцеві результати ефективності виробництва.

Часто критерій ефективності рішення виражається ймовірнісними характеристиками – імовірністю досягнення мети операції або математичним очікуванням якогось показника, що характеризує успіх або неуспіх у виконанні тієї чи іншої операції (дії).

Теорія прийняття рішень розробила низку способів формування показників для визначення ефективності прийняття рішень. Так, один із поширених способів визначення показника передбачає подання його у вигляді дробу:

$$W_0 = W_1 / W_2, \quad (8.10)$$

де W_1, W_2 – показники, що характеризують результати дій.

Дуже часто показник ефективності ухвалення рішення формується у вигляді різниці:

$$W_0 = W_1 - W_2. \quad (8.11)$$

У практиці ухвалення рішення застосовується й синтетичний показник ефективності, що становить собою суму добутків показників ступеня досягнення цілей і коефіцієнтів важливості зазначених показників.

$$W_0 = a_1 W_1 - a_2 W_2 + \dots + a_n W_n, \quad (8.12)$$

де a_1, a_2, \dots, a_n – коефіцієнти важливості окремих показників ефективності прийнятих рішень, обумовлені методами математичної статистики; W_1, W_2, \dots, W_n – показники, що характеризують ступінь досягнення цілей при прийнятті того чи іншого рішення.

Основними вимогами до показників ефективності прийняття рішень є такі:

- показники, прийняті для вирішення однієї проблеми, не повинні механічно використовуватися при вирішенні іншої;
- показники, що використовуються для вирішення аналогічних завдань нижчого та більш високого рівня ієрархії, повинні, по можливості, збігатися;
- показники повинні бути зрозумілими для кожного працівника і розраховуватися, по можливості, на основі даних існуючої звітності.

При розгляді різних варіантів рішень, що забезпечують досягнення певних цілей, завдання зазвичай формується як необхідність досягнення поставленої мети за оптимальних витрат. Тим часом багатоаспектність управлінської діяльності зумовлює необхідність визначення як техніко-технологічних, так і соціально-економічних, політичних та інших цілей. Залежно від виконуваних функцій цілі можуть бути поділені на прості й складні.

Оскільки ті самі цілі можуть бути досягнуті за різного розміру витрат, то як основний показник ефективності прийнятих рішень може служити *відношення одержуваного в результаті реалізації рішень ефекту*, вираженого показником ступеня досягнення мети, до розміру відносних витрат на досягнення поставлених цілей.

Іншим показником ефективності прийнятих рішень може бути *показник оперативності роботи підрозділу (працівника) апарата управління*, що характеризує оперативність прийняття рішень.

Крім економічного, важливим є також і соціальний аспект ефективності прийняття рішень. Слід урахувати: перспективну значущість рішень, їх можливий результат і наслідки, рівень відповідності ухвалених рішень завданням суспільного розвитку. Варто передбачати можливі наслідки впливу рішень не тільки на безпосередніх виконавців, а й на широке коло населення, зміни в його психології, у способі мислення й поведінці, стилі діяльності тощо.

До *основних показників соціальної ефективності прийнятих рішень* можна віднести: поліпшення умов праці, підвищення задоволеності працею, зниження плинності кадрів, скорочення витрат важкої і некваліфікованої праці, розвиток творчої активності та ініціативи, поліпшення міжособистісних відносин і т.п.

8.4. Аудит управлінської діяльності

8.4.1. Аудит як вид спеціалізації в управлінні

У найбільш загальному вигляді *аудит* – це процес одержання й оцінки (контролю) об'єктивних даних (існують міжнародні нормативи аудиту і стандарти на форми даних, що подаються) у відповідній професійній діяльності (існують стандарти на елементи цієї діяльності), що встановлює рівень їх відповідності певним критеріям, нормам і стандартам. Щодо організаційної системи аудит дає такі переваги відносно звичайного контролю: гармонізація, вірогідність, незалежність, об'єктивність, однозначність, повторюваність, зрозумілість, професіоналізм, доречність, порівнюваність, стабільність, своєчасність.

Аудит як вид спеціалізації в управлінні набув значного поширення. Сфера аудиту, як правило, функціонально обмежена, при цьому розрізняють аудит: бухгалтерський, фінансовий, бюджетний, виробничий, адміністративний, управлінський (загальний, внутрішній).

Аудит передбачає порівняння стандартів або регламентів прийнятих в управлінській діяльності з реальним процесом цієї діяльності. Основні параметри реального процесу управлінської діяльності фіксуються в типових формах обліку. Відхилення параметрів управлінської діяльності від стандартів або регламентів і становить предмет оцінки її якості (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Складові аудиту управлінської діяльності

В управлінській діяльності розрізняють системний та функціональний аудит.

Системний аудит – це перспектива в розвитку контрольної діяльності, а **функціональний** – це реальність нашого часу. Функціональний аудит елементів системи управління – це процес одержання даних обліку діяльності об’єкта контролю або його стану за одним (ключовим) елементом системи управління та установлення рівня відповідності даних обліку заданим критеріям, нормам і стандартам. Функціональний аудит визначається поділом праці аудиторів за елементами системи управління організації і кваліфікації. Наприклад, аудит системи управління тільки по персоналу або по управлінських технологіях, або по стратегічному управлінню (рис. 8.2).

Узагальнене судження аудитора про відповідність реального стану системи управління компанії з необхідним формує системний аудит.

В основі архітектури аудиту системи управління компанії лежать три групи стандартів. Це стандарти на:



Рис. 8.2. Складові базового набору функцій управління компанії

- 1) елементи управлінської діяльності та механізми управління;
- 2) форми обліку цих елементів;
- 3) технологію проведення аудиту.

Розроблення стандартів на ключові елементи системи управління організації має відбуватися разом із розробленням прийомів та методів їх перевірки (форм обліку). Існуюча на сьогодні роз'єднаність між стандартизацією і звітністю елементів систем управління істотно стримує розвиток аудиту управлінської діяльності.

Аудит управлінської діяльності – це процес вивчення та оцінки господарських явищ і фактів з метою надання рекомендацій управлінській ланці суб'єкта господарювання з питань ефективності діяльності підприємства, досягнення кінцевого результату і програмних цілей, а також контролю відповідності якості (професіоналізму) управлінського персоналу та ефективності перерозподілу і виконання ними своїх повноважень.

Аудит управлінської діяльності охоплює такі напрями, як аудит ефективності системи управління, що базується на висвітленні ефективності функціонування існуючої на досліджуваному підприємстві організаційної структури; та аудит ефективності (результативності) діяльності підприємства.

Ефективність управління прямо пропорційно впливає на підвищення ефективності діяльності підприємства, а отже, охоплює діяльність суб'єкта господарювання в цілому. Саме тому аудит управлінської діяльності і аудит господарської діяльності підприємства вважаються близьким за змістом. У самій же методології розрізняють такі напрями: управлінський аудит, а також аудит ефективності та аудит програми.

За своєю сутністю управлінський аудит може бути економічною діагностикою існуючої на обстежуваному підприємстві системи стратегічного і тактичного управління його виробничою, комерційною та соціальною діяльністю із подальшим розробленням комплексу всебічних заходів, спрямованих на усунення виявлених у цій системі недоліків. Процедура такої діагностики полягає в порівнянні фактичних (за звітний період часу) і попередньо встановлених на той самий період нормативних значень ключових показників соціально-економічної та фінансової діяльності підприємств, а кінцева мета – у поетапному зближенні порівнюваних показників за розміром.

Управлінський аудит може перетворюватися на спеціалізацію управлінського персоналу (менеджер-аудитор) із контролю правильності організації та виконання операцій управлінського циклу на багатьох процесах продуктивної діяльності (із виробництва, забезпечення, розвитку).

Підгалузями управлінського аудиту є:

- аудит ділових операцій;
- аудит витрат ресурсів;
- аудит економічності й ефективності виробництва.

До підгалузей аудиту методології і процесу управління належать:

- аудит цілей і завдань;
- аудит принципів функціонування організації;
- аудит функцій;
- аудит стратегій;
- аудит технологій управління;
- аудит комунікацій;
- аудит властивостей і схем процесу управління;
- аудит управлінських рішень;
- аудит інформаційних технологій.

Підгалузями аудиту механізму управління є такі:

- аудит функціональних структур;
- аудит організаційних структур;
- аудит оргтехніки;
- аудит офісних меблів;
- аудит мереж зв'язку;
- аудит схем і властивостей документообігу.

Отже, *сутність аудиту* як чинника формування професійних якостей керівника визначається шляхом виявлення відхилень його управлінських дій від найбільш раціональних, що визначені відповідною галуззю права, політикою і стратегією діяльності, і найбільшою мірою – відповідними тенденціям трансформації систем управління персоналом і сучасних теорій управління.

Управління персоналом як вид діяльності є лише однією із внутрішніх властивостей управлінської системи, і оцінювати його окремо від організації є некоректним. Методологія управлінського аудиту покликана виявити, наскільки ефективно працює управлінська система, оцінити це на основі аналізу всіх її складових. Особлива увага

при здійсненні управлінського аудиту приділяється зв'язкам і принципам взаємодії всіх об'єктів і суб'єктів управлінської системи.

Відповідно, *метою управлінського аудиту* є гармонізація управлінських систем на основі систематизації управлінських впливів.

У різних країнах разом із терміном «управлінський аудит» вживаються також терміни «операційний аудит», «аудит результативності/ефективності». Управлінський аудит може бути визначений і як оцінка системи управління і функціонування організації, а також виконання роботи з погляду ефективності, економічності та результативності діяльності [5].

На сьогодні управлінський аудит вважається найбільш повним, динамічним і гнучким способом оцінки ефективності управлінської діяльності. У своїй сутності він спрямований на досягнення таких цілей:

- оцінка ефективності керівника;
- виявлення «вузьких місць» у функціонуванні систем управління і визначення (розроблення) механізмів внутрішнього контролю з їх запобігання і зменшення;
- внесення рекомендацій, що стосуються вдосконалення управлінської системи і профілактики кризових ситуацій;
- дослідження і розроблення пропозицій (проектів) щодо варіантів трансформації діяльності (реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, злиття, поглинання, ліквідація) [4].

До сфери управлінського аудиту залучається безліч відносин систем управління різних рівнів і масштабів. При дослідженні процесів аудиту елементів управлінської системи розрізняють п'ять його видів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний та правовий.

Аудит у сучасних умовах функціонування систем управління персоналом перетворюється на велику взаємопов'язану систему контрольної діяльності. Він поширюється на галузі, підгалузі, напрями і всі сфери функціонування систем управління персоналом (аудит майна, аудит інтелектуальної власності, аудит механізму управління, аудит бухгалтерського обліку, аудит законів і принципів функціонування системи, аудит професіоналізму керівників і фахівців, функціональний аудит, комплексний аудит, системний аудит) [5].

Управлінський аудит може надавати консультаційну підтримку на етапі розроблення систем/процедур і цим приносити неоціненну

користь організації, але не має нести відповідальність за створення і підтримку системи контролю. Усе це свідчить про те, що сьогодні відбувається трансформація управлінського аудиту в інструмент оцінки ризиків у сфері управлінської діяльності, переміщення акцентів від оцінки окремих операцій до оцінки діяльності управлінської системи в цілому.

При цьому сучасний управлінський аудит здатний і має виконувати різноманітні і масштабні завдання.

По-перше, він оцінює систему внутрішнього контролю у частині вірогідності інформації, дотримання законодавства, збереження активів, ефективності та результативності діяльності окремих операційних і структурних підрозділів.

По-друге, здійснює аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом і пропонує методи зниження ризиків.

По-третє, оцінює відповідність системи управління організації єю принципам загальноорганізаційного управління.

8.4.2. Нормативне регулювання аудиту

Регламентація аудиторської діяльності, у тому числі аудит управлінської діяльності, здійснюється за допомогою значного спектра нормативно-правових актів, серед яких – кодекси, закони, стандарти, інструкції, положення тощо. На підставі комплексного аналізу законодавчої бази аудиту можна визначити такі рівні нормативного регулювання аудиту в Україні:

- Конституція України;
- кодекси України (Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Кримінальний кодекс тощо);
- закони України («Про аудиторську діяльність», «Про контрольно-ревізійну службу в Україні», «Про державну податкову службу в Україні», «Про судову експертизу», «Про Рахункову палату» тощо);
- Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики, прийняті рішенням Аудиторської палати України як Національні стандарти аудиту з 1 січня 2004 р. (МСА 120 «Концептуальна основа міжнародних стандартів аудиту», МСА 200 «Цілі і загальні принципи аудиту фінансової звітності», МСА 210 «Умови домовленостей про аудит», МСА 220 «Контроль якості роботи аудито-

ра», МСА 230 «Документація», МСА 240 «Шахрайство і помилки», МСА 250 «Урахування законів і нормативних актів при аудиті фінансової звітності», МСА 300 «Планування», МСА 320 «Суттєвість в аудиті», МСА 500 «Аудиторські докази», МСА 700 «Аудиторський висновок про фінансову звітність» тощо);

- підзаконні нормативні акти (положення, інструкції, стандарти, що стосуються аудиторської діяльності, наприклад: Положення про сертифікацію аудиторів, затверджене рішенням АПУ від 31.05.2007 р. № 178/6; Порядок ведення Реєстру аудиторських фірм та аудиторів, затверджений рішенням АПУ від 26.04.2007 р. № 176/7; Порядок застосування до аудиторів (аудиторських фірм) стягнень за неналежне виконання професійних обов'язків, затверджений рішенням АПУ від 15 листопада 2007 р. № 184/4; Положення про забезпечення незалежності аудитора, затверджене рішенням АПУ від 24 грудня 2009 року № 209/5 тощо).

Основним джерелом регулювання аудиту в Україні є Закон України «Про аудиторську діяльність». Перша редакція цього Закону була прийнята у 1993 р., але через постійні зміни і поправки, що вносились до нього, у 2006 р. було прийнято нову редакцію Закону України «Про аудиторську діяльність».

Аудит як форма інтелектуальної діяльності має певні особливості організації та методики здійснення. Міжнародні асоціації бухгалтерів та аудиторів узагальнили досвід організації та методики обліку й аудиту в країнах з різними формами власності та господарювання у вигляді міжнародних норм аудиту (МНА), які з 2004 року за рішенням Аудиторської палати України почали виконувати функції національних стандартів аудиту, відмінивши Національні нормативи аудиту, що діяли з часу виникнення аудиторської діяльності в Україні.

Міжнародні стандарти аудиту – це особливі норми аудиту, які становлять собою загальні керівні матеріали для допомоги аудиторам у виконанні їхніх обов'язків з аудиту. Вони містять професійні вимоги до якості аудитора (компетентність, незалежність, об'єктивність) та аудиторських висновків і доказів. Стандарти аудиту необхідні для встановлення загальних правил аудиторської діяльності з організації та методики здійснення. У практиці аудиторської діяльності в Україні широко використовуються міжнародні стандарти, нормативні документи з організації та методології бухгалтерського обліку та фінансово-господарського контролю.

8.4.3. Стадії аудиторської перевірки, їх характеристика

Аудиторська перевірка, зокрема аудит управлінської діяльності, – це складний і багатогранний процес, який охоплює велику кількість різнорідних процедур, які умовно можна поділити на такі:

- 1) переддослідна (початково-організаційна);
- 2) дослідна;
- 3) завершальна.

Переддослідна стадія передбачає процедури організаційного характеру, спрямовані на створення необхідних умов для якісного аудиту у визначений термін. На цій стадії здійснюється:

- а) вибір об'єкта аудиту, а саме: визначення першочерговості об'єкта аудиту; формування бригади аудиторів; призначення аудиту;
- б) організаційно-методична підготовка аудиту, яка складається з вивчення стану економіки об'єкта; розроблення плану аудиту; вибору методики аудиту; розроблення плану-графіку аудиту; складання програми аудиторської перевірки.

Дослідна стадія становить собою безпосереднє виконання аудиторських процедур щодо перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця стадія охоплює:

- першочергові дії на об'єкті аудиту;
- обстеження об'єкта аудиту;
- коригування програми аудиту (за необхідності);
- уточнення плану-графіку аудиту (за необхідності);
- виконання аудиторських процедур;
- перевірку одержаних даних.

Завершальна стадія передбачає узагальнення і реалізацію результатів аудиту. На цій стадії відбуваються:

- групування і синтезування виявлених недоліків;
- узагальнення і викладення результатів аудиту в аудиторському висновку чи звіті;
- обговорення результатів аудиту з керівництвом підприємства-замовника;
- розроблення проекту профілактичних заходів;
- прийняття рішень за результатами аудиту;
- контроль за виконанням прийнятих рішень.

Планування будь-якої діяльності є запорукою її успішності. Аудиторську перевірку управлінської діяльності також не можна здійснювати без детального планування. Спланувавши аудит, аудитор підходить до роботи більш підготовленим, що поліпшує якість аудиту, мінімізує час, витрачений на перевірку, витрати на ризик, пов'язаний з аудитом.

Відповідно до МСА 300 «Планування» аудитор повинен планувати свою роботу так, щоб аудит був проведений ефективно. **Планування** означає розроблення загальної стратегії та детального підходу до передбачуваної сутності, строків і меж аудиту.

Необхідно розрізнити планування роботи аудиторської фірми в цілому і планування аудиту конкретного підприємства.

Концепція стратегічного планування аудиторської перевірки взагалі становить собою спробу розвинути методикку аудиторської перевірки відповідно до вимог сьогодення. Стратегічне планування є важливою сполучною ланкою між теорією та практикою проведення аудиторської перевірки.

Стратегічне планування виконує дві основні функції:

- 1) описову, яка забезпечує загальний опис перевірки;
- 2) розпорядницьку, яка сприяє оформленню плану конкретної перевірки.

Стратегічне планування має стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Інакше кажучи, концепція стратегічного планування передбачає побудову аудиту на поетапній основі.

На **першому етапі** здійснюється розроблення стратегії аудиторської перевірки, яка має на меті організацію процесу аудиту та застосування загальної методики проведення перевірки відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту й принципового розуміння сучасного економічного середовища і господарської діяльності підприємства.

На **другому етапі** при складанні загального плану і програми аудиту враховують сферу діяльності конкретного підприємства і притаманних їй ризиків, обрану стратегію бізнесу, попередні взаємовідносини з клієнтом (якщо такі були) тощо.

На **третьому етапі** результати перевірки необхідно періодично порівнювати з планом і в разі потреби коригувати планові завдання, вносити зміни і доповнення до плану та програми аудиторської перевірки.

8.4.4. Особливості складання плану аудиторської перевірки

Під час планування аудитор розробляє й документально оформлює план аудиту, визначає в ньому суттєвість помилок і здійснює аудит за цим планом. **План аудиту** – це документ, який містить взаємопов’язаний та послідовний перелік робіт для досягнення певної мети. Важливого значення у зв’язку з цим набуває визначення рівня суттєвості. Процес визначення критерію суттєвості складається з двох частин:

- 1) *попереднє судження про суттєвість на рівні фінансової звітності в цілому*, яке полягає у визначенні максимальної погрішності, яка, на думку аудитора, хоча й свідчить про наявність помилок у фінансовій звітності, але ще не впливає на рішення користувачів;
- 2) *попереднє судження про суттєвість за сегментами* – передбачає розгляд можливості викривлень порівняно невеликих сум, які в сукупності можуть вплинути на фінансову звітність.

Судження про суттєвість – це одне з найважливіших рішень, що приймаються аудитором, а тому вимагає високого рівня професіоналізму. Аудитор ще на початковій стадії планування повинен визначитись із сумарною погрішністю фінансової звітності, яку він буде

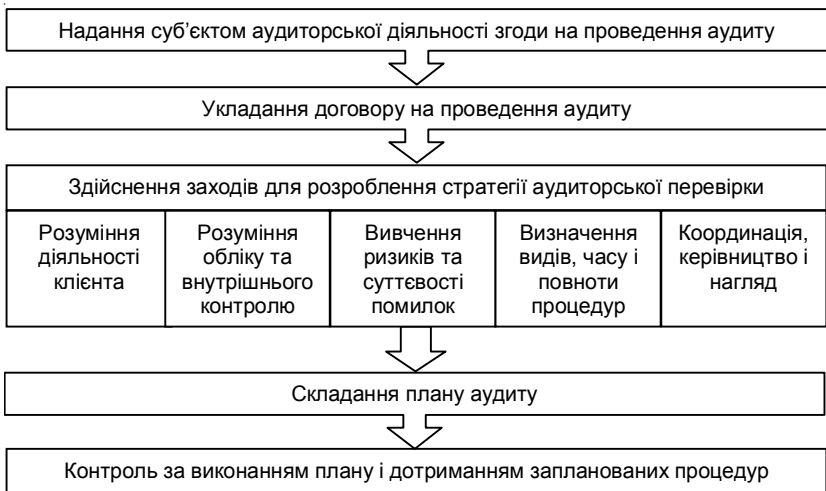


Рис. 8.3. Модель процесу планування аудиту

розглядати як критерій суттєвості. Але в процесі здійснення аудиту аудитор може змінити своє попереднє судження про суттєвість, зважаючи на ті чи інші обставини.

Від встановленого рівня суттєвості залежать характер, термін і обсяг аудиторських процедур, а також розмір гонорару. Чим нижче встановлений рівень суттєвості, тим більшим буде обсяг аудиторських процедур і, відповідно, гонорар. Однак суттєвість не є абсолютною величиною, а тому не потрібно встановлювати її кількісний критерій, але на практиці аудитор визначає рівень суттєвості саме за допомогою чисел. Єдиної методики встановлення рівня суттєвості, тим більше кількісного його розрахунку, не існує. При встановленні рівня суттєвості слід розглянути чинники, які впливають на судження аудитора про суттєвість, кількісну базу та якісні чинники.

Якщо за кількісну базу взяти прибуток до оподаткування, то рівень суттєвості буде нижчим, ніж при виборі за базу вартості майна. Прибуток є результативним показником, тому включає можливі суттєві викривлення інформації багатьох розділів фінансової звітності.

У цілому ж відповідно до МСА 300 «Планування» під час планування аудиторської перевірки аудитор повинен звернути увагу на такі питання:

- *розуміння бізнесу клієнта*, а саме головних факторів, що впливають на діяльність підприємства, важливих характеристик діяльності підприємства, його організаційної структури, процесу виробництва, фінансових результатів тощо;
- *розуміння обліку і системи внутрішнього контролю*, зокрема методології і принципів бухгалтерського обліку на підприємстві, механізму здійснення внутрішнього контролю та ін.;
- *вивчення ризиків і суттєвості помилок*, яке передбачає оцінку ризику внутрішнього контролю і його ефективності та оцінку особистого аудиторського ризику, визначення суттєвості помилок для цілей аудиту тощо;
- *визначення видів, часу і повноти процедур*, а саме: встановлення можливості оперативного внесення змін в окремі напрямки аудиту; впливу інформаційних технологій, роботи внутрішніх аудиторів на процес аудиту та ін.;
- *координація, керівництво, супроводження і нагляд в процесі здійснення аудиту*, що спрямовано на підбір виконавців аудиту та розподіл обов'язків між ними, встановлення можливості залучення інших фахівців, які не є аудиторами, тощо;

- *інші питання* (можливість виникнення сумніву щодо припущення про безперервність діяльності підприємства; обставини, які вимагають особливої уваги, умови завдання з аудиторської перевірки та будь-які обов'язки, обумовлені законодавством, характер і час надання висновку тощо).

Якщо перед прийняттям завдання аудитор одержує попередні відомості про галузь, структуру власності, управлінський персонал і діяльність суб'єкта господарювання, то після погодження на виконання аудиторських послуг необхідно зібрати додаткову і більш докладну інформацію.

Одержання знань про бізнес здійснюється на всіх стадіях аудиторської перевірки, але основа цих знань формується на початковій стадії. Отже, аудитор може одержувати зазначені відомості із таких джерел:

- попереднього досвіду роботи з цим суб'єктом господарювання;
- спілкування з працівниками суб'єкта господарювання;
- спілкування із внутрішніми аудиторами та ознайомлення із їх звітами;
- спілкування з іншими аудиторами, юристами, консультантами, які надавали послуги цьому суб'єкту господарювання;
- спілкування з третіми особами, які співпрацюють (співпрацювали) із суб'єктом господарювання;
- публікації, що стосуються галузі (офіційна статистика, звіти, статті тощо);
- законодавство, що регулює діяльність суб'єкта господарювання;
- відвідування адміністративних будівель та виробничих приміщень суб'єкта господарювання;
- документи, підготовлені суб'єктом господарювання.

Для ефективного використання знань про бізнес аудитор повинен з'ясувати вплив бізнесу на фінансову звітність у цілому.

Якісне планування аудиторської роботи сприяє забезпеченню належної уваги до важливих ділянок аудиторської перевірки управлінської діяльності, визначенню можливих проблем і виконання роботи в стислий термін.

Розглянувши всі зазначені вище питання, аудитор складає план аудиту.

ПЛАН АУДИТУ

Організація, що перевіряється _____

Період аудиту _____

Кількість людино-годин на перевірку _____

Керівник аудиторської перевірки _____

Запланований аудиторський ризик _____

Запланована суттєвість _____

Заплановані види робіт	Період проведення	Виконавець	Примітка
Отримання загальної інформації про підприємство			
Попередня оцінка систем обліку та внутрішнього контролю			
Визначення аудиторського ризику та суттєвості помилок			
Ознайомлення з результатами попереднього контролю			
Спостереження за проведенням інвентаризації			
Аудит засновницьких документів			
Аудит стану внутрішнього контролю			
Аудит окремих статей активу балансу			
Аудит окремих статей пасиву балансу			
Аудит звіту про фінансові результати			
Аудит звіту про рух грошових коштів			
Аудит звіту про власний капітал			
Аналіз фінансового стану підприємства			
Складання аудиторського висновку (звіту)			

Керівник аудиторської фірми _____

(підпис)

Керівник аудиторської перевірки _____

(підпис)

Отже, план аудиту повинен містити такі основні елементи: назва підприємства, що перевіряється; період аудиту; кількість людино-годин, що необхідна для проведення перевірки; прізвище та ініціали керівника і виконавців перевірки; запланований аудиторський ризик; запланована суттєвість; перелік запланованих робіт; строки, в які мають бути проведені кожен з видів робіт. Затверджують цей план керівник аудиторської фірми і керівник перевірки.

План аудиту – це аудиторський документ, який має вигляд таблиці і містить перелік аудиторських процедур, що мають бути проведені під час попередньо запланованого аудиту. Він допомагає здійснювати керівництво з боку фірми проведенням аудиту та контролювати роботу аудиторів.

До того як персонал аудиторської фірми почне здійснювати докладну аудиторську перевірку, необхідно ознайомити його з програмою аудиторської перевірки конкретного підприємства і обговорити всі проблеми, які йому притаманні, та визначити зони з високим рівнем аудиторського ризику.

У процесі аудиту можливі зміни чи уточнення до плану аудиту, мотивація яких має бути задокументована. Планування здійснюється постійно протягом усього терміну виконання завдання з аудиторської перевірки внаслідок зміни обставин або несподіваних результатів аудиторської перевірки.

За кожним розділом плану аудиту в робочій документації аудитора робляться відповідні записи і висновки, які використовують в подальшому при підготовці аудиторського висновку чи звіту.

8.4.5. Методичні прийоми і процедури, що застосовуються в аудиті управлінської діяльності

Аудит виконує свої функції за допомогою власного методу, який є системою методичних прийомів і конкретних методик. Реалізація будь-якого методу, у тому числі фінансово-господарського контролю і аудиту, здійснюється за допомогою певних процедур.

Контрольні функції в господарському механізмі здійснюються за допомогою контрольно-аудиторських процедур, вироблених наукою і практикою. Контрольно-аудиторські процедури реалізують методичні прийоми контролю і аудиту, тому їх характеризують за тими функціями, які вони виконують у контрольно-аудиторському процесі.

Отже, дослідження об'єктів аудиту управлінської діяльності може здійснюватися за допомогою окремих методичних процедур. У цілому методичні процедури можна поділити на такі групи: теоретичні, документальні, практичні та економічні.

Теоретичні процедури базуються на філософських методах пізнання, а саме: аналізі, синтезі, індукції, дедукції тощо. Вони застосовуються для виявлення загального стану об'єкта.

Документальні процедури охоплюють дослідження документів, нормативне порівняння, зіставлення, зустрічні перевірки тощо.

Практичні процедури передбачають здійснення обміру, зважування, інвентаризації, хімічного аналізу, контрольного запуску сировини у виробництво та ін.

Економічні процедури здебільшого базуються на застосуванні методів економічного аналізу (галузевий порівняльний аналіз, аналіз облікових і звітних даних за кілька періодів, обчислення індексів тощо).

Тільки всебічне дослідження господарських операцій із застосуванням різних прийомів і процедур дає можливість правильно оцінити об'єкти аудиту і уникнути помилок.

Кожен конкретний методичний прийом передбачає здійснення певних дій з боку аудитора, як це подано в табл. 8.2.

Таблиця 8.2. Методичні прийоми аудиту управлінської діяльності

Методичний прийом аудиту	Сутність прийому
Інвентаризація	Перевірка фактичної наявності і стану активів підприємства, розрахунків, фінансових ресурсів тощо, після чого здійснюється документальне оформлення отриманих результатів, порівняння даних інвентаризації з даними обліку і прийняття рішень за результатами інвентаризації
Контрольні заміри, зважування, обміри тощо	Вибір методики і обсягів проведення контролю, здійснення безпосередньо контрольних процедур за обраною сукупністю та оформлення результатів контролю
Технологічний і хіміко-лабораторний контроль	Проведення заходів для організації технологічного і хіміко-лабораторного контролю, вибору методики, після цього проведення заходів контролю та оформлення його результатів
Експертизи різних видів	Здійснення організаційних заходів проведення експертизи (визначення необхідності в експертизі певного виду, залучення експертів, підбір об'єктів дослідження), проведення експертизи й оформлення результатів експертизи
Службове розслідування	Організація службового розслідування, проведення опитування посадових осіб та інших учасників конфліктних ситуацій, вивчення їх письмових свідчень, зіставлення з нормативно-правовими актами, оформлення результатів службового розслідування
Експеримент	Здійснення організації експерименту та його нормативно-правове обґрунтування, вибір методики проведення експерименту і здійснення безпосередньо самого експерименту, за результатами якого оформляють необхідні документи

Продовження табл. 8.2

Методичний прийом аудиту	Сутність прийому
Економічний аналіз	Вибір методики й об'єкта проведення економічного аналізу, проведення необхідних аналітичних процедур та оформлення результатів аналізу
Статистичні розрахунки	Вибір об'єктів, методики та інформаційного забезпечення розрахунків, здійснення статистичних групувань і узагальнення та оформлення результатів статистичних розрахунків
Дослідження документів	Вибір об'єктів контролю та їх нормативно-правового забезпечення, здійснення безпосередньо перевірки документів (за формою і змістом, зустрічна перевірка, взаємний контроль операцій, аналітична і логічна перевірка тощо), оформлення за результатами дослідження відповідних документів
Узагальнення і реалізація результатів аудиту	Вибір однотипних порушень, виявлених на об'єкті аудиту, їх узагальнення та оформлення результатів аудиту
Аналітичне групування	Здійснення класифікації і групування виявлених недоліків господарської діяльності за окремими ознаками, складання таблиць, схем, графіків, відомостей, машинограм за даними виявлених недоліків чи помилок під час аудиту підприємств
Юридична оцінка результатів аудиту	Розгляд пояснювальних записок від посадових та матеріально відповідальних осіб, інших працівників з питань правопорушень у господарській діяльності; вивчення інших матеріалів аудиту і їх правова оцінка
Систематизація результатів аудиту	Здійснення систематизованого групування результатів контролю в аудиторському висновку або аудиторському звіті
Прийняття рішень	Прийняття власником підприємства, що перевірялося, рішень за результатами аудиту і на підставі цього видання наказів, розпоряджень, службових листів щодо усунення виявлених недоліків чи вжиття профілактичних заходів
Контроль за виконанням прийнятих рішень	Спостереження на конкретному об'єкті з метою одержання інформації про зміни на ньому згідно з управлінськими діями за результатами контролю, отримання пояснень про досягнуті результати від керівників структурних підрозділів підприємства

Контрольно-аудиторські процедури за призначенням у застосуванні прийомів контролю можна поділити на організаційні, моделюючі, нормативно-правові, аналітичні, розрахункові, лічильно-обчислювальні, логічні, порівняльно-зіставні тощо.

Організаційні процедури передбачають вибір спеціалістів для виконання контрольних функцій, оформлення організаційно-розпоряд-

дчої документації (накази, розпорядження, графіки тощо), встановлення об'єктів і вибір методики контролю.

Моделюючі процедури становлять собою побудову організаційних та інформаційних моделей об'єктів контролю, які дають можливість оптимізувати проведення контролю за часом і якісними характеристиками із застосуванням обчислювальної техніки. Способом моделювання, наприклад, встановлюють нормативно-правову і фактографічну інформацію, яка стосується об'єкта контролю, створюють інформаційний образ.

Нормативно-правові процедури полягають у перевірці відповідності функціонування об'єкта контролю правилам, передбаченим нормативно-правовими актами (наприклад, додержання трудового законодавства у трудових відносинах на підприємствах; додержання основних положень з інвентаризації основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, коштів і розрахунків при проведенні інвентаризації).

Аналітичні процедури передбачають поділ об'єкта контролю на складові елементи і дослідження їх із застосуванням спеціальних методик.

Розрахункові процедури — це перевірка достовірності кількісних і вартісних вимірників господарських операцій, розрахунок узагальнених показників, які характеризують об'єкт контролю (показники продуктивності праці, виконання плану реалізації продукції тощо).

Лічильно-обчислювальні процедури застосовуються під час перевірки кількісної характеристики об'єктів контролю. До них відносять: встановлення вартості товарів відповідно до ринкових цін, перевірку правильності нарахування заробітної плати робітникам, розрахункових відносин тощо. Крім того, їх використовують при інвентаризації, дослідженні документів, економічному аналізі, статистичних розрахунках, економіко-математичних методах, інших методичних прийомах контролю.

Логічні процедури ґрунтуються на застосуванні прийомів логіки під час контролю. Використовують їх у поєднанні з іншими контрольно-аудиторськими процедурами (наприклад, при перевірці документів, економіко-математичних розрахунках, економічному аналізі).

Порівняльно-зіставні процедури передбачають порівняння і зіставлення об'єкта з його аналогом, затвердженими зразками, нормативно-правовими актами для виявлення відхилень від них. Причини відхилень досліджують за допомогою інших контрольно-аудиторських процедур. Порівняльно-зіставні процедури широко використовують

разом з іншими методичними прийомами контролю, але особливо важливу роль вони відіграють при дослідженні документів.

За результатами управлінського аудиту з'являється можливість максимально об'єктивно здійснювати атестацію учасників управлінського колективу (управлінської команди) за кінцевими підсумками роботи підприємства (організації), що проходить аудит в цілому й по зонах відповідальності кожного учасника. З'являється досить аргументована основа для відсторонення працівників, які не відповідають сучасним вимогам до рівня кваліфікації та професіоналізму, пасивних, неініціативних співробітників, членів управлінської команди та своєчасної заміни їх заздалегідь підготовленими й відібраними в резерв для службового росту людей, які володіють високим інтелектуальним і творчим потенціалом. Заперечувати рішення про заміну професійно неповноцінних, неспроможних управлінських кадрів за результатами їх атестації, проведеної з використанням матеріалів виконаного управлінського аудиту підприємства, практично неможливо.

8.5. Встановлення надійної системи контролю та звітності

8.5.1. Внутрішній контроль: зміст, структура і механізми

Внутрішній контроль та аудит на українських підприємствах є найважливішою частиною сучасної системи управління ними, що дозволяє досягти цілей, поставлених власниками з мінімальними витратами. Цей вид внутрішнього контролю здійснюється внутрішніми аудиторами і внутрішніми контролерами. При цьому внутрішні аудитори працюють у службах внутрішнього аудиту підприємств (СВА) і виконують виключно контрольні та консультативні функції. Внутрішні контролери беруть участь у перевітках у відповідності зі своїми функціональними обов'язками поряд з виконанням інших управлінських функцій. Спільно внутрішні аудитори і внутрішні контролери забезпечують роботу системи внутрішнього контролю підприємств (СВК).

Внутрішній контроль — це система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням з метою об'єктивної оцінки результативності й ефективності діяльності, встановлення законності та доціль-

ності господарських операцій, достовірності звітності, збереження власності, виявлення внутрішньогосподарських резервів і підвищення ефективності діяльності.

Внутрішній контроль на підприємстві – це процес, що повинен реалізовуватися постійно повноважними органами управління та працівниками підприємства із застосуванням контрольних процедур і методів на основі доступної інформації.

Основне завдання СВК полягає в забезпеченні спостереження і (або) перевірки функціонування будь-якого об'єкта внутрішнього контролю (підприємства в цілому, його підрозділів і філій, інших об'єктів внутрішнього контролю) щодо відповідності їх діяльності законам, стандартам, планам, нормам, правилам, наказам, прийнятим управлінським рішенням. Встановлюючи відхилення від вимог цих документів і виявляючи причини їх виникнення, СВК сприяє своєчасній розробці власниками та/або виконавчими органами управління підприємством, а також реалізації заходів, спрямованих на його оптимальне функціонування.

До структури системи внутрішнього контролю входять:

- 1) контрольне середовище;
- 2) механізми та засоби внутрішнього контролю;
- 3) система оцінки ризиків.

Контрольне середовище відповідно до міжнародних стандартів внутрішнього аудиту – це загальне ставлення вищих органів управління суб'єкта господарювання до необхідності здійснення внутрішнього контролю та дії, що застосовуються у зв'язку з цим. Правильно сформоване контрольне середовище дозволяє забезпечити необхідну процедуру і передумови для ефективної роботи СВК за допомогою комплексу внутрішніх нормативних документів, що передбачають поділ несумісних функцій, які дозволяють керівникам суб'єктів господарювання всіх рівнів приймати комплексні управлінські рішення.

Механізми внутрішнього контролю, головним з яких є система бухгалтерського обліку, повинні забезпечувати досягнення таких цілей:

- 1) фінансово-господарські операції виконуються з дозволу уповноважених на те керівників;
- 2) усі операції фіксуються в бухгалтерському обліку (у правильних сумах, на належних рахунках бухгалтерського обліку, у правильному періоді часу, відповідно до прийнятої суб'єктом

- господарювання облікової політики). Це забезпечує можливість підготовки достовірної фінансової (бухгалтерської) звітності;
- 3) безпосередній доступ до активів, дозволений регламентуючими документами чітко визначеному колу співробітників суб'єкта господарювання;
 - 4) відповідність зафіксованих у бухгалтерському обліку й фактично наявних активів методами інвентаризації визначається керівництвом із встановленою нормативними документами періодичністю, і в разі розбіжності воно вживає необхідних заходів.

Правильне застосування суб'єктом господарювання механізмів контролю покликане забезпечити утримання ризиків втрат у припустимих межах, встановлених в межах діючої системи управління ризиками.

Система оцінки ризиків повинна виявляти та попереджати можливість появи фінансових чи інших втрат, пов'язаних з внутрішніми і зовнішніми чинниками. Оцінка ризиків у межах СВК здійснюється за допомогою перевірок ефективності роботи бухгалтерії, наявності контрольної середовища, механізмів та системи засобів внутрішнього контролю, результативності їх діяльності. Мета цієї системи – виявляти потенційні об'єкти внутрішнього контролю, відхилення в роботі яких від регламентованих параметрів можуть значною мірою негативно позначитися на фінансово-господарській діяльності підприємства в цілому.

Як правило, на підприємствах застосовуються чотири форми СВК:

- 1) СВА (система внутрішнього аудиту);
- 2) структурно-функціональна форма контролю;
- 3) контрольно-ревізійна служба;
- 4) аутсорсинг і ко-сорсинг.

Зазначені вище форми можуть застосовуватися суб'єктами господарювання в різних комбінаціях. При виборі з можливих альтернатив слід оцінити переваги та недоліки кожної з них.

8.5.2. Сутність, мета та переваги системи внутрішнього аудиту

Внутрішній аудит – це регламентована внутрішніми документами діяльність спеціального підрозділу підприємства з контролю всіх ланок управління та різних напрямів функціонування підприємства, спрямована на вдосконалення його управління.

Метою внутрішнього аудиту є допомога органам управління підприємства (загальним зборам, наглядовій раді, виконавчому органу) щодо підтримання ефективного стану системи внутрішнього контролю для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства доцільними і результативними способами.

Під час перевірки незалежний аудитор насамперед повинен визначити ефективність та адекватність системи внутрішнього контролю з погляду її можливостей забезпечити відповідну організацію облікового процесу і надання достовірної фінансової звітності. Саме якість системи внутрішнього контролю впливає на подальші дії незалежного аудитора в частині визначення методів аудиту, способів збору аудиторських доказів та їх достатності й надійності.

Створення підприємством системи внутрішнього аудиту (СВА) має такі переваги:

1. Співробітники СВА добре знайомі з внутрішньою культурою та особливостями суб'єкта господарювання, його підрозділів і філій.
2. Навички та досвід внутрішніх аудиторів залишаються всередині суб'єкта господарювання.

Недоліком такої системи є порівняно високий рівень витрат на формування СВА, що, зрештою, призводить до виникнення додаткових загальних витрат, які розподіляються між видами виробленої продукції (робіт, послуг).

На підприємствах середнього та малого бізнесу частіше за все використовується **структурно-функціональна форма СВК**. Її перевага перед СВА – у меншій витратності. Ця форма внутрішнього контролю передбачає розроблення фахівцями суб'єкта господарювання разом із зовнішніми аудитором або консультантами комплексу нормативних документів, що регламентують порядок взаємодії його структурних одиниць і керівників в частині здійснення внутрішнього контролю, оформлення його результатів, а також підготовки рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків і здійснення подальшого контролю над їх усуненням.

Контрольно-ревізійна служба призначена переважно для подальшого внутрішнього контролю збереження товарно-матеріальних цінностей, виконання рішень і розпоряджень керівництва суб'єкта господарювання, а також розслідуванням шахрайств. Вона, як правило, не займається попереднім і поточним внутрішнім контролем.

Незважаючи на істотні відмінності напрямів діяльності внутрішніх аудиторів від роботи внутрішніх контролерів-ревізорів із виконання функціональних обов'язків, внутрішній аудит не скасовує, а доповнює ревізію.

Ще один спосіб організації СВК в організації – це виконання функцій аутсорсинг і ко-сорсинг.

Аутсорсинг – це повна передача функцій внутрішнього контролю в межах суб'єкта господарювання спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Ко-сорсинг полягає в тому, щоб створити на підприємстві СВА, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Потенційні переваги використання аутсорсингу і ко-сорсингу є такими:

1. Можливість використовувати послуги експертів в різних сферах, гнучкість у питаннях їх залучення.
2. Доступ до новітніх технологій і методик здійснення перевірок та надання консультаційних послуг.

8.5.3. Організація системи управлінської звітності та інформації

Важливою ланкою в системі внутрішнього контролю (СВК) та в системі внутрішнього аудиту (СВА) є **управлінський облік**, який є процесом ідентифікації, оцінки, збору, аналізу та інтерпретації інформації, необхідної керівництву та менеджерам для планування, оцінки й контролю діяльності компанії. Метою управлінського обліку є формування системи управлінської звітності.

У ході своєї діяльності будь-яка організація реєструє значущі для неї події. Ці події далеко не завжди можуть бути зареєстровані як рух коштів по рахунках фінансового обліку, вони є дуже різноманітними. Наприклад, штатний розклад підприємства – це реєстр, у якому фіксуються значущі події – прийом або звільнення співробітників. Будь-яка звітність – обов'язкова або внутрішня – будується на підставі даних первинних облікових реєстрів.

Дані облікових реєстрів беруть участь у формуванні звітності для різних користувачів — і внутрішніх, і зовнішніх. При цьому завдання, які окремі групи користувачів вирішують з використанням звітності, суттєво відрізняються. У контексті цих завдань розрізняють такі **типи звітності**:

- 1) *обов'язкова звітність* — звітність, що формується за методиками і для зовнішніх користувачів (регулятивні та державні органи, тощо). Звітність використовується для контролю та оцінки діяльності організації;
- 2) *операційна звітність* — звітність для внутрішніх користувачів, призначена для перевірки коректності даних обліку, адміністрування угод (нарахування відсотків, розрахунків тощо);
- 3) *управлінська звітність* — звітність для внутрішніх користувачів, призначена для прийняття рішень щодо управління господарською діяльністю.

Сучасні інформаційні технології суттєво похитнули позиції паперових та інших «жорстких» звітних форм. Звіт у сучасному розумінні — гнучкий, такий, що дозволяє користувачу обирати форму подання інформації за власним бажанням.

Звіт — інформація, подана в зручній для використання формі, форма звіту є вторинною. Первинною є саме інформація, адже її наявність та якість обумовлює форму і зміст звіту. Одержання набору звітів не є самоціллю.

Система управлінської інформації — це сукупність об'єктів та суб'єктів управлінського аналізу, інструментів та методів обробки даних, технологій формування і візуалізації інформації, регламентів супроводу інформаційних потоків.

Об'єкти системи управлінської інформації — значущі для бізнесу тематичні сутності, на підставі інформації про які приймаються управлінські рішення.

Групування об'єктів має давати користувачам зрозумілу «карту» для пошуку потрібної їм інформації. Цій меті може відповідати логіка перспектив бізнесу в інтерпретації *Balanced Score Card (BSC)*.

BSC — це управлінська та стратегічно-вимірювальна система, що переводить місію і стратегію організації в збалансований комплекс інтегрованих робочих показників. Методологія BSC представлена механізмом послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії і контролю за їх досягненням через ключові показники

Таблиця 8.3. Матриця збалансованої системи показників

Стратегічна мета	Показник	Цільове значення	Заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічної мети
Фінансова перспектива			
Перспектива навчання та росту персоналу			
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів			
Перспектива клієнтів			

результативності, що є вимірниками досяжності цілей, ефективності бізнесів-процесів та роботи кожного окремого співробітника. Головна ідея BSC полягає в тому, що управляти сучасним високотехнологічним, наукоємним та орієнтованим на клієнта бізнесом на підставі тільки фінансової інформації неможливо. А запропоновані у BSC перспективи (об'єкти) гарантовано покривають основні компоненти бізнесу. Матриця BSC наведена у вигляді табл. 8.3.

Використання BSC суттєво знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень за рахунок того, що дозволяє перешкодити багатьом помилкам, оскільки первинно сприяє тому, щоб підприємство розробляло правильний курс розвитку у вигляді стратегії, яка в подальшому поширюється на цілі ключових аспектів діяльності, що вимірюються за допомогою набору показників.

Об'єкти системи управлінської інформації не можуть зводитись лише до ведення бухгалтерських книг.

Суб'єкти системи управлінської інформації – це служби (підрозділи), у функціональні обов'язки яких входить забезпечення збору, трансформації, візуалізації даних, супроводу відповідних технологічних систем та служби (підрозділи), які використовують управлінську інформацію для прийняття рішень.

Інструмент у контексті системи управлінської інформації – це концептуальний підхід до аналізу інформації. Загалом система управлінської інформації передбачає величезну кількість інструментів:

- бюджет;
- KPI (*key performance indicators* – система ключових показників);

- BSC (*balanced score card* – система збалансованих показників);
- контролінг;
- комплаєнс;
- таргет-костинг;
- трансфертне ціноутворення;
- інші інструменти управління витратами тощо.

Кожен інструмент має свої переваги, але накладає і певні обмеження. Так, наприклад, передбачає глибоку деталізацію фінансового плану, що, безперечно, є корисним. *KPI*, навпаки, передбачає лаконічність і компактність, без надмірної деталізації. Однак у межах цієї інформаційної системи ускладнюється одержання в разі необхідності нестандартної або детальної інформації.

Система управлінської інформації є складною інформаційною системою і складною суто технологічно. Вплив методології і технології є взаємним. Складна методологія може бути реалізована тільки з використанням серйозного програмного забезпечення, що накладає свої обмеження і нав'язує певною мірою власну методологію.

До технологічних аспектів належить також організація інформаційних потоків, розмежування прав користувачів системи управлінської інформації, документування даних тощо.

8.6. Аудит та оцінювання адміністративної діяльності, політик та програм

8.6.1. Особливості аудиту адміністративної діяльності

У світовій практиці оцінка виконання державних (бюджетних) програм є об'єктом такої форми контролю, що в різних країнах має варіативні назви: аудит адміністративної діяльності, аудит відповідності якості витраченим грошам, аудит ефективності та результативності, операційний аудит, управлінський аудит, аудит державних ресурсів, аудит ефективності.

Саме державний аудит адміністративної діяльності має велике значення для стимулювання розвитку економіки, результативності урядових програм та діяльності державного сектора.

Першопричиною появи такого виду аудиту в Україні став перехід у 2002 році від принципу утримання бюджетних установ до принципу отримання відповідною установою конкретних результатів від

використання бюджетних коштів згідно з Концепцією застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі. Цей метод передбачає затвердження видатків бюджету у вигляді бюджетної або державної програми, що стосується одного виконавця (розпорядника бюджетних коштів), має чітко визначену мету, завдання, конкретні показники ефективності.

При порівнянні визначення аудиту загалом та аудиту адміністративної діяльності існує певна відмінність.

Аудит – це перевірка з метою виявлення відхилень від стандартів, а **аудит адміністративної діяльності** – це перевірка з метою визначення ефективності, економічності та результативності, і про стандарти в даному разі не йдеться. Це пояснюється тим, що в керівництві з проведення аудиту ефективності, розробленому *INTOSAI* (Implementation guidelines for performance auditing, INTOSAI, 2004), зазначається, що часто для державних програм не існує прописаних стандартів економічності, ефективності і результативності, тому, перш ніж перевіряти об'єкт, аудиторю необхідно реконструювати ці стандарти.

У результаті еволюційного розвитку державного фінансового контролю стандартами аудиту *INTOSAI* було визначено, що повний обсяг державного контролю реалізується через **дві форми контролю**:

- 1) фінансовий аудит правильності та відповідності (*regularity audit*);
- 2) аудит адміністративної діяльності (*performance audit*).

Фінансовий аудит правильності та відповідності містить:

- а) аналіз та підтвердження показників фінансової звітності державних органів, у т. ч. експертизу та оцінку законності фінансових операцій та правильності ведення бухгалтерського обліку;
- б) перевірку фінансової системи та господарських операцій, зокрема перевірку дотримання норм законодавства і статутної діяльності об'єкта аудиту;
- в) дослідження адекватності адміністративних рішень, прийнятих органами управління;
- г) оцінку надійності внутрішнього контролю та якості внутрішнього аудиту.

Основними складовими аудиту адміністративної діяльності є:

- а) аудит економічності діяльності, здійснюваний згідно з ефективними управлінськими принципами та практикою, а також управлінською стратегією;

- б) аудит ефективності використання людських, фінансових та інших ресурсів, що охоплює перевірку інформаційних систем та оцінку виконання процедур, якими керуються об'єкти аудиту для виправлення виявлених недоліків;
- в) аудит результативності діяльності, що з'ясовує досягнення об'єктом аудиту визначених цілей та оцінка фактичного впливу діяльності порівняно з очікуваним впливом.

Основні категорії аудиту адміністративної діяльності та оцінювань, визначені Світовою організацією вищих органів фінансового контролю наведено в табл. 8.4.

Аудит адміністративної діяльності відповідно до загальноприйнятих стандартів — це незалежне дослідження ефективності та результативності діяльності органів виконавчої влади та виконання державних програм з огляду на дотримання принципу економічності та з метою вдосконалення управління. Загалом, аудит адміністративної діяльності базується на рішеннях, які визначають стратегію діяльності

Таблиця 8.4. Основні категорії аудиту адміністративної діяльності

Термін англійською мовою	Термін українською мовою	Значення терміна
Regularity audit	Аудит правильності та відповідності	Чи дотримуються встановлені правила та норми
Economy audit	Аудит економічності	Чи обрані способи відповідають економічному використанню ресурсів для виконання програми
Efficiency audit	Аудит ефективності	Чи отримані результати відповідають обсягам вкладених ресурсів збігаються
Effectiveness audit	Аудит результативності	Чи збігаються результати зі стратегією
Evaluation of the consistency of the policy	Оцінка послідовності стратегії	Чи передбачені стратегією способи корелюють із набором цілей
Evaluation of the impact of the policy	Оцінка впливу стратегії	Який економічний та соціальний ефект досягнуто від реалізації стратегії
Evaluation of the effectiveness of the policy and analysis of causality	Оцінка результативності стратегії та аналіз причинних зв'язків	Отримані результати є наслідком стратегії чи інших причин

в державному секторі економіки. Він зосереджується на перевірці виконання програм та діяльності, а не витрат чи фінансової звітності та обліку.

Аудит адміністративної діяльності дозволяє оцінити:

- 1) правильність і точність сформульованих цілей діяльності організації;
- 2) відповідність цілей діяльності тим послугам, які організація надає, і також відповідність якості послуг, що надаються, очікуванням;
- 3) економічність використання державних ресурсів і оптимальність розподілу засобів між органами.

Аудит адміністративної діяльності дає можливість:

- підвищити результативність та ефективність державного фінансового контролю;
- покращити діяльність органів виконавчої влади й інших органів, які використовують у своїй діяльності державні ресурси;
- збільшити прозорість діяльності виконавчих органів влади та інших розпорядників коштів та викорінювання корупції;
- визначити персональну відповідальність за рішення, що приймаються, у державних органах.

Основними функціями аудиту адміністративної діяльності є:

- *контрольна* — перевірка діяльності контрольованих об'єктів;
- *аналітична* — пошук і визначення причинно-наслідкових зв'язків роботи органів виконавчої влади та її результатів;
- *синтетична* — формування, визначення рекомендацій для поліпшення ефективності діяльності об'єкту контролю.

Головною кінцевою метою аудиту адміністративної діяльності є якісне поліпшення самого процесу управління державними ресурсами внаслідок надання повної, достовірної і об'єктивної інформації про ефективність функціонування організацій, залучених у бюджетний процес.

8.6.2. Аудит та оцінювання ефективності програм і політик

Окремим аспектом є взаємозв'язки між аудитом ефективності, аудитом програми та аудитом управлінської діяльності.

Аудит ефективності — це безперервний процес моніторингу та звітності про виконання програми (політики), зокрема ходу її вико-

нання з метою досягнення встановлених заздалегідь цілей. Оцінка ефективності може охоплювати вид або рівень виконання діяльності за програмою (процес), прямі продукти і послуги, що їх забезпечує програма (результати), та/або наслідки цих результатів (наслідки). Оцінка ефективності зосереджує увагу на тому, чи досягнуті цілі або вимоги програми, які виражають у вимірних нормах діяльності.

Аудит програми — це індивідуальне систематичне дослідження її ефективності. Оцінка програми вивчає ширший спектр інформації про діяльність програми та умови її реалізації порівняно з інформацією, яка дає можливість здійснювати поточний контроль. Більш глибока оцінка програми дозволяє визначити, чи працює програма і що можна зробити для покращення її результатів.

Оцінка програми передбачає застосування обмеженого набору заходів і методів, спрямованих на здійснення вичерпної оцінки проблеми на основі використання більш-менш складних наукових підходів. Незважаючи на те що аудит адміністративної діяльності може використовувати підходи і методи, подібні до оцінки програми, він не завжди охоплює оцінку ефективності політики або альтернатив політики.

Крім дослідження впливу результатів, оцінка програми має охоплювати такі питання, як відповідність цілей політиці або її альтернативам для досягнення більш ефективних результатів.

Аудит та оцінка ефективності програм охоплюють такі **категорії**:

- 1) аудит дотримання норм — чи дотримуються норми;
- 2) аудит економічності — чи відповідають вибрані засоби найбільш економічному використанню державних коштів для досягнення даних результатів;
- 3) аудит ефективності — чи відповідають досягнуті результати витраченим ресурсам;
- 4) аудит результативності — чи відповідають результати цілям політики;
- 5) оцінка послідовності політики — чи відповідають засоби політики сформульованим цілям;
- 6) оцінка впливу політики — який соціально-економічний вплив політики;
- 7) оцінка ефективності політики та аналіз причинних зв'язків — чи спричинені результати політики власне цією політикою або є результатом інших причин.

Однак на практиці класифікації часто варіюються. Так, Головне контрольно-фінансове управління США, що має багатий досвід оцінки програм та політик, визначає чотири види аудиту програм в умовах управлінського аудиту:

- 1) *аудит процесу* як ступінь відповідності програми її призначенню. Як правило, такий аудит опікується відповідністю програми законодавчим та регулятивним вимогам, структурою програми і професійними стандартами або очікуваннями замовника;
- 2) *аудит результату* як ступінь досягнення програмою цілей, орієнтованих на результати. Цей вид аудиту зосереджує увагу на результатах і наслідках (включаючи непередбачені наслідки) для визначення результативності програми, але може також оцінювати процеси програми для того, щоб зрозуміти, як отримані результати;
- 3) *аудит впливу* як чистий вплив програми через порівняння результатів програми з оцінкою обставин, які виникли б за відсутності програми. Ця форма оцінки застосовується, коли відомі зовнішні фактори впливу на результати програми для визначення чистого внеску програми у досягнення її цілей;
- 4) *аудит витрат і результатів (ефективності витрат)* як порівняння результатів або наслідків програми з витратами (витратами ресурсів), необхідними для їх отримання. Аналіз витрат і результатів оцінює вартість досягнення однієї мети і може використовуватися для визначення альтернатив для її досягнення, які мають найменшу вартість.

Тема аудиту ефективності є особливо актуальною для розроблення та впровадження в Україні, оскільки існує необхідність переорієнтації всієї бюджетної системи на результати діяльності. Недоліки діяльності державних установ та організацій в Україні серед інших причин пояснюються відсутністю єдиних для органів влади стандартів. Як показує досвід інших країн, підвищенню якості діяльності органів влади сприяє впровадження стандартів і процедур систем забезпечення та оцінювання якості – таких, як TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System), ISO (International Standardization) та ін.

До найвідоміших методів оцінювання політик та програм належать:

- надання звітів;
- громадські чи парламентські слухання;
- інспекційне відвідування;

- кількісне вимірювання результатів;
- порівняння з існуючими стандартами;
- аналіз скарг громадян.

Залежно від завдання, яке стоїть перед експертом, розрізняють такі типи оцінювання:

1) *оцінювання послідовності дій/заходів* – дає концептуальні відповіді на питання про логічну побудову програми (логічний взаємозв'язок між причинами й наслідками); дає концептуальні відповіді на питання щодо операційної логіки та послідовності дій у рамках програми.

Оцінювання послідовності дій/заходів дозволяє оцінити правильність, послідовність етапів роботи та виявити рівень і характер впливу такої послідовності на ефективність і результативність програми;

2) *попереднє оцінювання операційної стратегії* – здійснюється до початку реалізації програми. Воно допомагає зрозуміти, як взаємодіють окремі частини програми як між собою, так і з ресурсами, необхідними на виконання програми. Таке оцінювання допомагає відповісти на такі запитання, як: чи достатньо людських ресурсів відповідної кваліфікації, необхідних для виконання складових частин програми; чи своєчасно будуть надані фінансові, технічні й інші засоби для виконання програми згідно з графіком тощо. Таке оцінювання також дає можливість визначити, чи відповідають цілі програми поточній ситуації (яка може змінитися з часом), чи правильно визначено обсяг ресурсів, необхідних для впровадження програми, тощо. Таке оцінювання допомагає мінімізувати ризики;

3) *оцінювання процесу реалізації* – надає допомогу інформацію про те, чи відбувається реалізація програми згідно з планом, а також чи бенефіціари відчувають і сприймають короткотермінові результати програми. Таке оцінювання доповнює зворотний зв'язок, що допомагає керівництву;

4) *оцінювання шляхом дослідження окремих ситуацій* – допомагає керівництву програми вчитися на «живих» прикладах вдалого й невдалого досвіду, щоб у подібних ситуаціях повторювати рішення або, навпаки, одразу шукати інші. У цьому разі сила рішення має вирішальне значення;

5) *оцінювання довготермінових ефектів програми, або оцінювання впливу* – проводиться, як правило, через 3–7 років по завершенні програми з метою визначити її реальний (або сукупності програм)

вплив на суспільство. За допомогою такого оцінювання виявляють справжні причинно-наслідкові зв'язки між поставленими цілями та досягнутими результатами;

б) *мега-оніювання* — покликане об'єднати результати кількох оцінювань (короткотермінових, середньотермінових, довготермінових), відомих досліджень тощо стосовно певної тематики. При цьому, використовуючи загальні критерії та зводячи різноманітні дані, роблять висновки щодо надійності та дієвості отриманих результатів.

Розрізняють також такі **форми оцінювання політик та програм**:

1. *Завчасне оцінювання* — критична перевірка потенційної цінності (корисності) справи (наприклад, програми), здійснюване до моменту прийняття рішення щодо початку впровадження.
2. *Моніторинг* — постійне відстеження прогресу впровадження програми задля визначення відповідності планові та прийняття необхідних рішень щодо вдосконалення діяльності.
3. *Критичний огляд* — періодичне або спеціальне, часто швидке визначення стану виконання програми, до якої не застосовують звичайного оцінювання. Критичні огляди, як правило, застосовують до операційних питань.
4. *Обстеження* — загальна перевірка, покликана виявити слабкі місця та перебої в роботі і запропонувати шляхи коригування.
5. *Розслідування* — спеціальна перевірка заяви щодо порушення та забезпечення доказів для можливого судового переслідування чи дисциплінарного покарання.
6. *Аудит* — визначення адекватності управлінського контролю для забезпечення: ефективного використання ресурсів; збереження фондів; надійності фінансової та іншої інформації; відповідності чинному законодавству та політиці, чинним правилам; ефективності управління ризиками; адекватності організаційної структури, систем і процесів.
7. *Дослідження* — системне вивчення, призначене для створення чи розвитку знань.
8. *Внутрішнє управлінське консультування* — консультаційні послуги, покликані допомогти керівництву запровадити зміни, викликані організаційними й управлінськими проблемами, та вдосконалити внутрішні робочі процеси.

Загалом, в оцінюванні політики (програми) слід виходити з кількох аспектів: результативності, ефективності та економічності.

Результативність політики (програми) – це міра досягнення проголошених цілей політики. Результативність показує, наскільки результати наблизилися до задекларованих цілей. Для визначення результативності беруться до уваги безпосередні результати (продукт) політики або її кінцеві результати (наслідки).

Ефективність політики (програми) – це співвідношення між витратами на проведення політики та досягнутими результатами (інколи – продуктом політики, інколи – наслідками політики). Ефективність може вимірюватись як у натуральних показниках (як продуктивність праці), так і у вартісних – якщо можна дати грошову оцінку всім затратам і результатам.

Економічність політики (програми) означає намагання отримати певні фіксовані результати з найменшими витратами ресурсів (або у найдешевший спосіб).

Економічний аналіз державної політики стосується економічних аспектів аналізу політики, зокрема:

- обґрунтування неможливості вирішення проблем за допомогою ринкових механізмів, тобто визначення:
 - а) підстав для втручання (неспроможність ринку);
 - б) ризиків втручання (неспроможність влади);
- визначення ефективності і результативності політики:
 - а) формулювання показників ефективності і результативності;
 - б) вибір методів оцінювання ефективності і результативності заходів державної політики (зокрема, аналіз вигід і витрат – АВВ);
 - в) методичне та інституціональне забезпечення АВВ;
- аналіз регуляторних впливів (АРВ) державного втручання (економічних, соціальних політичних), методичне та інституціональне забезпечення АРВ.

Позитивний аналіз державної політики («Що відбувається?») – це аналіз певної ситуації, фактів за допомогою вимірюваних результатів.

Нормативний аналіз державної політики («Як має бути?») – це оцінка бажаності фактів, визначених за допомогою позитивного аналізу.

Аналіз вигід і витрат як метод визначення ефективності державної політики – метод кількісного аналізу ефективності суспільних програм, проектів, результатом якого є оцінка чистих суспільних вигід від результатів впровадження програми.

Чисті суспільні вигоди визначаються як різниця між суспільними вигодами та суспільними витратами.

Суспільні вигоди — це сумарна грошова оцінка позитивних результатів й наслідків реалізації програм для суспільства в цілому й окремих груп.

Суспільні витрати — сумарна грошова оцінка затрат ресурсів на реалізацію програми та втрат, що виникають внаслідок реалізації програми, для суспільства в цілому та для окремих груп.

Основними принципами аналізу вигід і витрат є:

- урахування «точки зору»;
- урахування інтересів всіх стейкхолдерів програми;
- урахування цінності часу;
- використання невикривлених (ефективних, «тіньових») цін при оцінюванні витрат і результатів;
- урахування ризиків;
- визначення альтернативних варіантів реалізації програми й орієнтація на найефективніший варіант.

Етапи аналізу витрат і вигід:

1. Потреби, обмеження, завдання, цілі, точка зору.
2. Формулювання альтернатив.
3. Дані про витрати і вигоди з розподілом у часі.
4. Дисконтування вигід і витрат з урахуванням невикривлених цін.
5. Детермінований аналіз.
6. Аналіз чутливості.
7. Аналіз з урахуванням ризиків.
8. Рекомендації для ухвалення рішення.

8.6.3. Аналіз регуляторних впливів політики. Результативність політики

Аналіз регуляторного впливу — це документ, який містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта, аналіз впливу, який справлятиме регуляторний акт на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави, а також обґрунтування відповідності проекту регуляторного акта принципам державної регуляторної політики.

Розробник проекту регуляторного акта при підготовці аналізу регуляторного впливу повинен:

- 1) визначити та проаналізувати проблему, яку пропонується розв'язати шляхом державного регулювання господарських відносин, а також оцінити важливість цієї проблеми;
- 2) обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів і потребує державного регулювання;
- 3) визначити очікувані результати прийняття запропонованого регуляторного акта, зокрема здійснити розрахунок очікуваних витрат та вигод суб'єктів господарювання, громадян та держави внаслідок дії регуляторного акта;
- 4) визначити цілі державного регулювання;
- 5) визначити та оцінити всі прийнятні альтернативні способи досягнення встановлених цілей, у тому числі ті з них, які не передбачають безпосереднього державного регулювання господарських відносин;
- 6) аргументувати переваги обраного способу досягнення встановлених цілей;
- 7) описати механізми і заходи, які забезпечать розв'язання визначеної проблеми шляхом прийняття запропонованого регуляторного акта;
- 8) обґрунтувати можливість досягнення встановлених цілей у разі прийняття запропонованого регуляторного акта;
- 9) обґрунтовано довести, що досягнення запропонованим регуляторним актом встановлених цілей є можливим з найменшими витратами для суб'єктів господарювання, громадян та держави;
- 10) обґрунтовано довести, що вигоди, які виникатимуть внаслідок дії запропонованого регуляторного акта, виправдовують відповідні витрати у разі, якщо витрати та/або вигоди не можуть бути кількісно визначені;
- 11) оцінити можливість впровадження та виконання вимог регуляторного акта залежно від ресурсів, якими розпоряджаються органи державної влади, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи, які повинні впроваджувати або виконувати ці вимоги;
- 12) оцінити ризик впливу зовнішніх чинників на дію запропонованого регуляторного акта;
- 13) обґрунтувати запропонований строк чинності регуляторного акта;
- 14) визначити показники результативності регуляторного акта;

- 15) визначити заходи, за допомогою яких буде здійснюватися відстеження результативності регуляторного акта в разі його прийняття.

Показники результативності регуляторного акту встановлюються протягом різних періодів після набрання чинності актом, обов'язковими з яких повинні бути:

- розмір надходжень до державного та місцевих бюджетів і державних цільових фондів, пов'язаних з дією акта;
- кількість суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб, на яких поширюватиметься дія акта;
- розмір коштів і час, що витратимуться суб'єктами господарювання та/або фізичними особами, пов'язаними з виконанням вимог акта;
- рівень поінформованості суб'єктів господарювання та/або фізичних осіб з основних положень акта.

Для визначення **результативності** необхідно заздалегідь чітко визначити цілі (завдання) політики; по кожній меті (завданню) сформулювати **критерій** – формальну ознаку досягнення цієї мети. З урахуванням цих критеріїв необхідно визначити, яка ймовірність досягнення всіх цілей (або виконання всього комплексу завдань).

Відповідна модель має містити формулювання:

- 1) загальних цілей, для досягнення яких розроблена політика;
- 2) конкретних завдань, виконання яких сприяє досягненню визначених цілей;
- 3) критеріїв для визначення міри виконання завдань;
- 4) точних показників для вимірювання того, наскільки ці критерії задоволені.

Критерій визначає конкретне значення міри досягнення цілей і завдань, що вважається достатнім для визнання проблеми розв'язаною. Кожній цілі й завданню повинен відповідати свій критерій або система критеріїв (якщо один критерій не розкриває всі основні вимірювані аспекти цілі/завдання).

8.6.4. Система моніторингу реалізації політики (програми)

Моніторинг впровадження програми – це налагодження достатнього рівня звітності для забезпечення реалізації програми. Оцінювання, у свою чергу, забезпечує належний рівень відкритості та звітності, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Визначення необхідної **системи моніторингу** загалом означає пошук відповідей на такі питання: «Хто має здійснювати моніторинг? Що є об'єктом моніторингу? Коли й де має відбуватися процес моніторингу?»

План моніторингу – це детальне визначення очікуваних результатів, для досягнення яких запроваджується моніторинг, індикаторів кожного з очікуваних результатів, джерел, методів і частоти збору інформації та її аналізу, а також відповідальних за збір інформації та основних її користувачів.

Основою будь-якого моніторингу є показники (індикатори).

Таблиця 8.5. Етапи організації системи моніторингу

Етап	Кроки
Планування	Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) тих, хто її потребує. Визначення того, як часто слід збирати інформацію. Визначення джерел і способів отримання інформації. Визначення відповідального за збір інформації. Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації
Підготовка	Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних. Складання посадових інструкцій з визначенням повноважень учасників процесу моніторингу. Підготовка персоналу, відповідального за операції з моніторингу. Ознайомлення персоналу програми з системою моніторингу
Збір даних	Постійний збір визначених даних. Контроль за діяльністю системи моніторингу
Аналіз та порівняння даних	Порівняння зібраних даних з визначеними плановими значеннями індикатора, встановлення відмінностей. Визначення інших проблем. Пошук причин відхилень та варіантів розв'язання проблем
Звітування	Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб
Використання результатів	Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації програми

Показники (індикатори) — це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань програми, досягнення очікуваних результатів (короткотермінових та середньотермінових) тощо.

Показники описують результати програми в операційно вимірюваних величинах, як-от: кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників (індикаторів).

При розробленні системи індикаторів застосовують низку критеріїв:

- 1) *відповідність* — чи забезпечує індикатор можливість виміряти прогрес щодо виконання окремих етапів і досягнення результатів програми;
- 2) *чутливість* — якщо відбуватимуться зміни, чи буде індикатор чутливим до них;
- 3) *простота і доступність* — чи буде інформація доступною для збору та чи легко її буде збирати;
- 4) *надійність* — чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними протягом тривалого часу;
- 5) *простота* — чи складно буде вирахувати величину індикатора;
- 6) *практичність* — чи буде отримана інформація використана для прийняття рішення та вивчення досвіду;
- 7) *об'єктивність* — чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти спільного висновку;
- 8) *дешевизна* — чи будуть витрати на отримання інформації порівнянними з користю від моніторингу;
- 9) *представництво* — чи індикатор даватиме можливість оцінити представництво вікових груп, статі, бенефіціарів тощо.

Для моніторингу використовують такі види індикаторів.

Прямі індикатори — це ті, що застосовуються в разі, якщо зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування.

Непрямі індикатори використовуються замість прямих або в доповнення до них. Їх застосовують у разі, якщо досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- не може бути зафіксованим і вимірним безпосередньо, а лише опосередковано, наприклад, якість життя, організаційний розвиток тощо;

- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише через значний проміжок часу по завершенні заходу/програми.

Кількісні (статистичні) індикатори — це показники, що мають кількісне вираження і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад, частоту зустрічей та чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, врожайність, рівень цін тощо.

Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та ставлення) — показники, що не мають кількісного вираження й можуть позначатися такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреб програми якісними індикаторами можна описати, наприклад, ставлення до того чи іншого факту стейкхолдерів і споживачів, рівень їх задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміну поведінки тощо.

За допомогою **індикаторів результатів реалізації** програми можуть визначатися такі речі, як впроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, або зростання доходів домоволодінь, тощо.

Індикатори процесу реалізації програми, як правило, завжди якісні й покликані визначити, як були розроблені та впроваджені технології, як відбувалося збільшення доходів і хто в цьому брав участь.

Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи програми. Тому вони фактично слугують контрольними позначками для досягнення очікуваних кінцевих результатів.

Індикатори кінцевих результатів програми є за своєю суттю підсумковими індикаторами.

Індикатори, що відбивають специфіку певної галузі чи сектору (наприклад, індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають **міжсекторний** характер і покликані віддзеркалювати, наприклад, питання соціального розвитку, тендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

8.7. Оцінювання виконавської і трудової дисципліни, професійної компетентності

8.7.1. Оцінювання виконавської дисципліни

Виконавська дисципліна — це точне виконання кожним робітником чи колективом постанов, рішень, розпоряджень, вказівок, прийнятих на більш високому рівні.

Виконавська дисципліна забезпечується високою якістю організації і контролю виконання, вихованням почуття відповідальності кожного працівника за доручену справу. Вона залежить від багатьох умов: чіткої організації і нормування праці, зростання професійної кваліфікації працівників, технічної оснащеності робочих місць тощо.

За рівнем виконання можна визначити рівень зрілості організації: доручення — критерії виконання — терміни виконання — рівень важливості. Керівник формує доручення працівникові з чіткою постановкою мети і критерію, за яким буде виконано та оцінено завдання. Потім визначаються терміни, необхідні виконавцю для реалізації доручення і рівень важливості, терміновості порівняно з поточною роботою.

Щоб доручення було виконане в строк і з належним рівнем якості, воно має бути зрозумілим для безпосереднього виконавця. Рекомендується використання SMART — принципів (конкретне, вимірне, досяжне, доречне, узгоджене в часі) постановки завдання.

Однак недостатньо дати доручення співробітнику, оскільки керівнику необхідно знати, як просувається вирішення питання, а виконавцю потрібно не забути про проміжні звіти про виконану роботу.

Існує низка проблем, що виникають перед керівником:

- недотримання термінів виконання поставлених завдань;
- низька якість виконання;
- невиконання у зв'язку з «забудькуватістю» співробітників.

Для організації низька виконавська дисципліна співробітників буде виражатися в розмірах штрафів, сплати неустойок через зриви поставок за договорами, прострочених зобов'язаннях, а також витрачених можливостях і витрачених людських ресурсах керівників.

У найпростішому вигляді коефіцієнти виконавської дисципліни зводяться до співвідношення кількості виконаних і поставлених завдань на певний період. Однак, щоб адекватно оцінювати виконан-

3. Процедура постановки завдання повинна передбачати узгодження з лінійним керівником, якщо завдання ставиться кимось ще. У протилежному разі працівника можуть завалити величезною кількістю запитів з різних підрозділів з конфліктуючими термінами виконання.
4. Повинна бути встановлена система оповіщення про постановку нового завдання. Найкраще працюють багатоканальні системи оповіщення (e-mail, SMS, pop-up).
5. Бажана зручна візуалізація списку завдань. Співробітник повинен мати можливість переглянути список своїх завдань, упорядкувати їх за важливістю, датою виконання або за будь-яким іншим параметром. Бажано можливість здійснювати поточну роботу з завданнями: запитувати додаткову інформацію та уточнення, переносити терміни виконання тощо. Бажано застосовувати спеціальні засоби автоматизації.
6. обов'язково має бути система нагадування. Співробітник повинен отримати повідомлення про те, що прострочив або не встигає виконати вчасно завдання. Бажано, щоб це повідомлення було автоматичним. У протилежному разі необхідно буде організувати цілий відділ тільки для контролю виконання завдань.
7. Необхідна система перевірки виконання завдань. Для цього бажано встановлювати систему автоматичного повідомлення про зміну статусів завдань. Приймання завдання має здійснюватися тільки бінарно – прийняте / не прийняте. Часткове приймання (виконане на 80%) призводить лише до маніпуляцій. Результат або є, або його немає.
8. Потрібний налаштований алгоритм розрахунку ступеня виконання завдань по кожному співробітнику. Для цього слід визначитися з низкою ключових питань: «Чи приймати в залік завдання, виконані пізніше встановленого терміну? За яким параметром порівнювати завдання – за трудомісткістю, за важливістю, за тривалістю? За яким параметром відносити завдання до того чи іншого періоду – за плановою датою завершення чи за фактичною?». Також необхідно враховувати статуси завдань, щоб не викривляти розрахунки скасованими або незатвердженими завданнями.

Такі електронні таблиці можуть забезпечити облік і контроль виконання завдань. Вони призначені переважно для задачного управління тільки у двох випадках: у мікро-організаціях чисельністю до

20–25 осіб і для контролю обмеженої кількості дуже глобальних стратегічних ініціатив для 10–20 топ-менеджерів. Якщо в систему задачного управління залучається більше ніж 20 співробітників і завдання ставляться більш локальні (тривалістю від кількох днів до місяця), то необхідно використання спеціальних засобів автоматизації.

Застосування автоматизованої системи контролю дозволить:

- урахувати доручення і завдання;
- контролювати терміни виконання договорів, наказів, протоколів нарад тощо;
- поліпшити якість виконання завдань;
- оперативно відслідковувати хід виконання доручень;
- забезпечити колективну скоординовану роботу колективу;
- отримувати автоматично сформовані звіти про виконавську дисципліну працівників.

8.7.2. Оцінювання трудової дисципліни

Трудова дисципліна як фактична поведінка – це стан і рівень дотримання трудових обов’язків працівниками на конкретному підприємстві, в установі, організації. У змісті трудової дисципліни розрізняють дві складові – об’єктивну та суб’єктивну.

Під *об’єктивною складовою* розуміють певний порядок, без якого не може існувати підприємство. Цей порядок певною мірою регулюється нормами трудового права і формується як особлива специфічна частина правопорядку, що пристосована до умов виробництва і діє в межах даного підприємства у вигляді внутрішнього трудового розпорядку.

Суб’єктивну складову становлять виконання обов’язків і здійснення прав сторонами трудових правовідносин. Учинення працівником дисциплінарного проступку, реалізація роботодавцем дисциплінарного повноваження та обов’язок порушника трудової дисципліни понести покарання також належать до суб’єктивної сторони дисципліни праці.

Дотримання трудової дисципліни забезпечується шляхом створення необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, заохоченням за сумлінну роботу.

Методами забезпечення трудової дисципліни є передбачені законодавством про працю спеціальні способи та прийоми її забезпечення, з-поміж яких основними є чотири методи:

1. *Примус* — це метод впливу, що забезпечує здійснення суб'єктом пра-ва дій усупереч його волі. Він полягає в застосуванні до порушника трудової дисципліни дисциплінарних та громадських заходів, а в окремих випадках — заходів майнового характеру у вигляді відшкодування збитків, завданих порушенням трудових обов'язків.
2. *Заохочення* — є громадським визнанням результатів високопродуктивної високоякісної праці працівника. Воно здійснюється за допомогою різноманітних заходів заохочення морального та матеріального характеру, а також шляхом надання певних пільг і переваг.
3. *Економічні методи* — полягають у створенні механізмів економічної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, а отже, у зміцненні трудової дисципліни. Створити такі механізми покликані цивільне та господарське законодавство.
4. *Організаційні методи* — полягають у вдосконаленні організації виробництва в частині управління персоналом, яке є складовою частиною управління підприємством та має бути спрямоване на задоволення як потреб підприємства, так і інтересів його працівників та суспільства в цілому.

Оцінити рівень трудової дисципліни можна за *коефіцієнтом трудової дисципліни*:

$$K_{\partial} = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (8.13)$$

де K_{∂} — коефіцієнт трудової дисципліни;

D_i — кількість порушень i -го виду;

n — кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

N — середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Для оцінювання коефіцієнта трудової дисципліни ведеться облік таких показників: кількість прогулів, кількість випадків запізень на роботу, кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня), кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід, кількість порушень громадського порядку, плинність персоналу, кількість рекламцій (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг), кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників тощо.

8.7.3. Професійна компетентність: сутність, критерії, технологія оцінювання

Ураховуючи роль та значення управлінського персоналу в забезпеченні успішного функціонування організації (підприємства, установи), а також підвищення вимог до виконання ним своїх функціональних обов'язків, питання розвитку професійної компетентності управлінського персоналу є актуальними.

Важливо розуміти чітку межу між компетентністю та компетенцією. **Компетенції** – це сукупність індивідуальних характеристик, які визначають якість виконання роботи. Також можуть включатися знання уміння і навички, які необхідні для успіху на певній посаді. Компетенції стосуються людини і проявляються в контексті різних типів поведінки. А **компетентність** стосується роботи і пов'язана із складністю завдання та результатами роботи.

Професійна компетентність – це комплексна характеристика людини, яка охоплює знання, вміння, здібності та досвід, а також мотивацію, особистісні особливості та визначає успішність виконання професійної діяльності.

Поняття «професійна компетентність персоналу» доцільно розглядати як багатогранне явище, в основу якого покладено поєднання відповідних знань і здібностей людини, спроможність використовувати їх у трудовій діяльності відповідно до встановлених вимог робочого місця, професії; інтегральне системне утворення, що забезпечує якість професійної діяльності управлінського персоналу.

Стосовно професійної діяльності мають місце такі **рівні компетентності і критерії** їх сформованості:

1. **Базовий рівень** – рівень представлення, розуміння і початкової готовності до реалізації професійних функцій. Цей рівень корелює з рівнем компетентності випускника ВНЗ. **Критерієм сформованості** цього рівня є володіння фахівцем системою знань, умінь і навичок щодо виконання типових видів професійної діяльності в ustalених умовах.
2. **Середній рівень** – рівень якісного виконання посадових обов'язків, що дозволяє продуктивно застосовувати знання, уміння і досвід професійної діяльності під час здійснення посадових функцій. **Критерієм сформованості** цього рівня є здатність не лише виконувати типові завдання, а й вирішувати завдання підвищеної складності та невизначеності, управляти гнучкими, міждисциплінарними проектами.

3. *Вищий рівень* — рівень креативної екстраполяції. *Критерієм сформованості* цього рівня є здатність до трансформації професійної діяльності, удосконалення її за допомогою творчої екстраполяції ефективних способів і методів, запозичених з інших сфер соціальної діяльності, а також здатність самостійно, шляхом аналізу позитивних і негативних аспектів діяльності синтезувати нові форми, методи і способи ефективної реалізації виробничих завдань і посадових функцій.

Головною проблемою в оцінці рівня розвитку як професійної компетентності в цілому, так і окремих її складових частин — професійних компетенцій — є пошук ефективних методів. Необхідно підбирати оцінні методи, найменш трудомісткі в обробці, з одного боку, і з іншого — ті, що дають найбільшу достовірність отриманих результатів.

Проблема оцінки професійної компетентності пов'язана з двома незалежними ситуаціями:

- 1) із ситуацією оцінки персоналу (специфіка його поведінки і індивідуальна результативність);
- 2) ситуацією оцінки проекту професійної діяльності (специфіка вирішуваних завдань).

Оцінку професійної компетентності слід розглядати в таких контекстах:

1. Компетентність з погляду пошуку та відбору кадрів — оцінка успішності: модель затребуваного фахівця.
2. Компетентність з погляду розвитку людських ресурсів — оцінка організаційного розвитку: модель майбутнього фахівця.
3. Компетентність з погляду результативності — оцінка результативності: модель ефективного фахівця.
4. Компетентність з погляду стимулювання праці — оцінка зв'язку між оплатою і результатом: професійно-кваліфікаційної моделі фахівців.

Професійна компетентність безпосередньо пов'язана з якістю виконавської діяльності працівника, з його індивідуальної результативністю.

Відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого полягає в тому, що він не тільки володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, а й реалізує їх у роботі; володіє внутрішньою мотивацією до якісного здійснення своєї професійної діяльності і ставленням до своєї

професії як до цінності. Компетентний фахівець здатний виходити поза межі предмета своєї професії, він має певний творчий потенціал саморозвитку.

Сутність технології оцінки професійної компетентності полягає у визначенні професійного потенціалу й виробленні проекту професійного розвитку. У процесі оцінки компетентності вирішуються такі завдання:

- 1) детальний аналіз і структурування професійного досвіду працівника;
- 2) аналіз і самооцінка внутрішніх ресурсів і потенціалу;
- 3) співвіднесення професійного потенціалу і вимог ринку праці та конкретного робочого місця;
- 4) визначення оптимальних варіантів професійного розвитку;
- 5) вироблення професійного проекту, що включає конкретні кроки і дії із досягнення поставленої мети;
- 6) розвиток особистої відповідальності в професійному виборі і побудові майбутнього.

Складовими елементами технології оцінки професійної компетентності є окремі методики, які характеризуються високою надійністю і валідністю.

На практиці для оцінки професійної компетентності використовують:

- 1) біографічні анкети (соціобіографічна анкета, аналіз документів і т.ін.);
- 2) інтерв'ю (структуроване або неструктуроване, формалізоване або неформалізовані, інтерв'ю за компетенціями);
- 3) робочі завдання (технічні завдання на роботі (work sampling technique), ситуаційні тести, критеріальні тести та ін.);
- 4) особистісні тести (типологічні опитувальники, тести рис характеру, шкали самооцінки та ін.);
- 5) мотиваційні тести (тести досягнень, шкали установок, опитувальники інтересів та ін.);
- 6) когнітивні тести (тести на характеристики сприйняття і уваги, на характеристики пам'яті та ін.);
- 7) інтелектуальні тести (тести здібностей, тести креативності, тести на структуру інтелекту, тести розумового розвитку (IQ) та ін.);
- 8) проектні тести (колірний тест М. Люшера, асоціативний тест, тест чорних плям Роршаха та ін.);

- 9) коефіцієнт здоров'я (комплексні показники стану і функціонування різних систем організму тощо);
- 10) центри оцінки (асесмент-центри (management assessment centers): оцінка виступу, групові дискусії, ділові ігри та ін.).

Технологія оцінки професійної компетентності ґрунтується на спостереженні за працівником під час діагностичної бесіди і на тестуванні за психологічними методиками з таких напрямів:

- методики діагностики комунікативних навичок;
- методики діагностики інтелектуальних здібностей;
- методики діагностики особистих якостей;
- методики діагностики окремих професійно важливих якостей.

Визначення професійної компетентності неможливе без психологічного аналізу діяльності. При аналізі психологічного змісту різних видів професійної діяльності можуть бути виділені кілька компонентів, які поділяють спеціальності на ті, де критичними є такі професійно важливі якості:

- 1) особистісний компонент діяльності, тобто характеристики емоційної, вольової і мотиваційної сфер, організаторські здібності;
- 2) сенсорно-перцептивний компонент діяльності, тобто характеристики сприйняття і уваги;
- 3) гностичний, або інтелектуальний компонент діяльності, тобто характеристики процесу обробки інформації, прийняття рішення і т.п.;
- 4) моторний компонент діяльності, тобто характеристики психомоторних якостей і мови.

Визначення критичних для ефективності професійної діяльності наборів професійно важливих якостей також не суперечить і поділу професій за системами взаємодії суб'єкт – об'єкт праці, які в найбільш загальному вигляді можуть бути представлені в такий спосіб:

- 1) професії (спеціальності), де взаємодія відбувається в системі «людина – людина»;
- 2) професії, де взаємодія відбувається в системі «людина – машина – знакова система»;
- 3) професії, де взаємодія відбувається в системі «людина – технічна система».

Успішна діяльність фахівця в кожній із зазначених систем значною мірою обумовлена сформованістю в нього якостей, потребуван-

них саме цією системою. Результатом оцінки професійної компетентності є оптимізація професійної діяльності фахівця, задоволення потреби в професійному розвитку, планування професійної кар'єри.

Оцінювання загального рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу та окремих складових цього явища дозволяє поділяти підприємства на такі види: механістична, адаптаційна та компетентна організація.

Ця класифікація базується на позиціонуванні підприємств залежно від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток організації та компетенцій з урахуванням стадій життєвого циклу знань, умінь та навичок організації.

Типи організацій мають певні особливості, урахування яких дозволяє створити унікальну для кожного з підприємств програму розвитку професійної компетентності персоналу.

Підвищення професійної компетентності в *механістичній організації* відбувається лише в межах своєї професії (перепідготовка або підвищення кваліфікації), воно спрямоване на вирішення конкретної проблеми, не пов'язане із загальною стратегією розвитку підприємства.

Для *адаптаційної організації* характерним є високий рівень наукового потенціалу, підвищення ефективності в усіх ланцюгах діяльності організації; управлінський персонал володіє навичками створення, накопичення і передачі знань, а також модифікації своєї поведінки. Освітні процеси на підприємстві забезпечують можливість підвищення ефективності трудової діяльності завдяки об'єднанню зусиль і здібностей, поєднанню когнітивних стилів, кооперації і координації діяльності персоналу.

Компетентна організація становить собою майже ідеальне об'єднання з позиції максимізації зусиль на розвиток професійної компетентності та компетенцій. Особливістю такої організації є розвиток освітньо-фахового потенціалу шляхом залучення сторонніх організацій; формування нових і новітніх способів мислення. У межах організації існує свобода колективних прагнень, практикується колективне навчання та сучасні форми підвищення освітнього рівня персоналу.

Отже, результатом оцінки професійної компетентності є оптимізація професійної діяльності фахівця, задоволення потреби в професійному розвитку, планування професійної кар'єри. Результатом

оцінки компетентності можна вважати, наприклад, визначення переліку варіантів професійного зростання фахівця і підтвердження правильності обраної професійної стратегії.

Список літератури

1. Алюшина Н. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності / Н. Алюшина // Вісник Нац. акад. держ. упр. – 2008. – № 2. – С. 104–117.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. ; под ред. С. К. Мордвінова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
3. Аудит адміністративної діяльності: теорія та практика / Пер. з англ. В. Шульги. – К. : Основи, 2000. – 190 с.
4. Застосування механізмів ефективності менеджменту в діяльності державних органів: Теорія і практика / пер. з англ. та фр. – К. : Вид. дім «КМ Академія», 2001. – 178 с.
5. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.
6. Лукичева Л. И. Условия и факторы качества управленческих решений [Электронный ресурс] / Л. И. Лукичева.
7. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 1. Вип. 2/2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2007/04/12/usloviya_i_factory_kachestva_upravlencheskikh_r_eshenij.html.
8. Матвієнко П. В. Міжнародна практика визначення ефективності державного управління / П. В. Матвієнко // Економіка та держава. – 2008. – № 3. – С. 57–61.
9. Миронова Н. С. Сучасні підходи до оцінки ефективності державного управління / Н.С. Миронова // Актуальні пробл. держ. упр. : зб. наук. праць / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ, 2000. – Вип. 1 (6). – С. 16–25.
10. Оцінювання врядування в Україні: за матеріалами оцінювання SIGMA: доповнення. Лютий 2007 р. [Електронний ресурс] / Центр сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України // Бюрократ. – 2007. – № 8–9. – С. 1–8. – Режим доступу : www.center.gov.ua.
11. Пашко Л. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. Пашко // Управління сучасним містом. – 2003. – № 1–3. – С. 113–118.
12. Полякова Л. М. Методика аудиту / Л. М. Полякова, В. С. Монах, Н. І. Демків. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – Ч. 2. – 120 с.

13. Пудич В. С. Управленческий аудит и аудит-менеджмент как особый род деятельности менеджера / В. С. Пудич // Менеджмент в России и за рубежом. – № 2. – 2005.
14. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2004. – 304 с.
15. Власюк О. С. Можливості застосування аналітичного планування для обґрунтування та підготовки рішень на вищих рівнях управління : монографія / О. С. Власюк. – К., 2006. – 72 с.
16. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Й. Завадський, Л. Червінська // Економіка України. – 2004. – № 9. – С. 53.
17. Родлер К. Управление в организациях / К. Родлер, З. Кирхлер // Психология труда и организационная психология. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2003. – Т. 2. – 128 с.
18. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.
19. Симагина О. Оценка эффективности государственного управления / О. Симагина // Государственная служба. – 2006. – № 6. – С. 108–113.
20. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонально-технологий организации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» [Электронный ресурс] / К. А. Спрудэ. – СПб., 2009. – Режим доступа : <http://webcache.googleusercontent.com>.
21. Стандарти з аудиту INTOSAI, новий переклад, підготовлений для Рахункової палати України Проектом TASIS «Аудит державних фінансів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecnof_2011_8_45.pdf.
22. Учет, анализ и аудит управления персоналом // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1 (247). – С. 4–13.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/31563>.
23. Цыганков Д. Интеграция оценки в государственное управление Российской Федерации [Электронный ресурс] / Д. Цыганков. – Режим доступа : http://search.ukr.net/yandex/search.php?search_query.
24. Цыганков Д. Б. Российский политико-управленческий цикл: дефициты подходов к оцениванию [Электронный ресурс] / Д. Б. Цыганков. – Режим доступа : www.politlab.org/_reports/tsygankov01.pdf.
25. Аудит адміністративної діяльності : навч. посіб. / Чемерис А., Лесечко М., Рудніцька Р., Чемерис О. – Львів : ЛРІДУ, 2003. – 212 с.
26. Чижов Н. А. Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чижов. – СПб. : Питер, 2005. – 352 с.
27. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – С. 16.

28. Требования к управленческим решениям // Экономика и финансы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ncs.su/index.php/2011-05-22-18-26-27/120-2011-05-23-12-15>.
29. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 314 с. – (Серия «Высшее образование»).
30. Утенкова К. О. Аудит : навч. посіб. / К. О. Утенкова. – К. : Алерта, 2011. – 408 с.

Управління інформаційними зв'язками

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** визначити способи і методи управління інформаційними зв'язками при вирішенні управлінських завдань, сформувати в студентів розуміння законів і принципів, за якими створюються й розвиваються інформаційні зв'язки, розглянути технології їх реалізації
- **Предмет:** цілі, завдання і практика управління інформаційними зв'язками; чинники, зміст і структура інформаційних потреб; основні принципи, форми і технології управління інформаційними зв'язками; методи і засоби збирання, обробки, зберігання, пошуку та поширення інформації; особливості роботи з інформацією і документами при реалізації інформаційних зв'язків; планування управління інформаційними зв'язками

9.1. Аналіз потреб зацікавлених осіб у зовнішніх та внутрішніх інформаційних зв'язках

9.1.1. Поняття, види інформаційних потреб

Інформаційні потреби — це різновид нематеріальних потреб; потреба в інформації, яка необхідна для вирішення конкретного завдання чи досягнення якоїсь мети.

Світова практика останніх десятиліть показала, що електронна інформація перетворилася на найважливіший компонент сучасної ринкової інфраструктури. Вільний доступ до економічної та соціальної інформації розглядається як одна з базисних умов ефективного функціонування ринкової економіки на перехідному етапі. Будь-який суб'єкт ринку повинен мати інформацію про інших виробників, про можливих споживачів його продукції, про постачальників сировини, комплектування і технологій, необхідних йому для виробництва чи реалізації, про ціни, про стан на товарних ринках і ринку капіталу, про ситуацію в діловій сфері, про укладені контракти, функціонування компаній і фірм, відносини між ними, про загальну економічну і політичну кон'юнктуру в країні і світі, про довгострокові тенденції розвитку економіки, перспективи розвитку науки і техніки, про правові умови господарської діяльності та ін.

Перемогу в конкурентній боротьбі отримують ті інформаційні підприємства, які зможуть зібрати, обробити й передати споживачеві науково-технічну та маркетингову інформацію, необхідну йому для створення та реалізації продукції.

Яка інформація може знадобитися для прийняття управлінських рішень? Наведемо типовий перелік необхідної інформації.

1. Про ринок: У яких сегментах ринку реалізується продукція фірми? Яке географічне положення ринку? Яка місткість ринку? Хто основні конкуренти? Які перспективи зростання обсягів продажу? Яка перспектива кон'юнктури на найближчі роки?

2. Про товар: Які вимоги висувають покупці до товару? Яка його новизна? Яка його якість та ціна порівняно з товаром конкурентів? Якою мірою він спроможний задовольняти потреби споживача? Чи можлива модифікація його відповідно до нових вимог покупців?

3. Про конкуренцію: Які конкуруючі товари продаються? Яка частка ринку належить конкурентам? Чи є можливості для зміни обсягів продажу? Який фінансовий стан конкурентів? Як діятимуть кон-

куренти за зміни умов на ринку? Чи є офіційні дані про їхні прибутки та збитки?

4. *Про урядову політику:* Який вплив має урядова політика на ринок у цілому? Яким є вплив на окремі фірми? Які фірми є постійними інформаційними постачальниками уряду?

5. *Про виробництво та витрати:* Який обсяг виробництва має фірма? Як зміни обсягу виробництва впливають на витрати? Які витрати впливають на прийняття рішення з питань ціни?

6. *Про доходи та прибутки:* Яким є співвідношення між доходами, прибутками та витратами по різних продуктах, що випускаються фірмою? Як впливає на дохід і прибуток збільшення витрат на формування попиту та стимулювання збуту? Який вплив має збільшення обсягу виробництва на дохід і прибуток?

Одним із центральних понять інформаційної науки і практики є поняття інформаційної потреби. У загальному розумінні інформаційна потреба — це необхідність в інформації, що вимагає задоволення і виражається в інформаційному запиті.

Численні дослідження інформаційних потреб, які здійснюються науковцями різних країн світу, спрямовані на вирішення таких завдань:

- 1) встановлення причин виникнення потреб;
- 2) чинники, що на них впливають;
- 3) властивості інформаційних потреб;
- 4) шляхи виявлення інформаційних потреб і приведення їх до вигляду, придатного для пошуку документів або фактичних відомостей.

Інформаційна потреба — це потреба особистості в інформації. Отже, першою особливістю інформаційної потреби є те, що першопричиною її появи постає нестача знань. Інформація, яка вимагає задоволення, представлена в інформаційному запиті. Наприклад, планування дальньої поїздки формує інформаційну потребу познайомитися з авіаційним розкладом. Таке знайомство може бути виконане в різній формі — по телефону, безпосередньо у квитковому агентстві в діалозі з фахівцем, шляхом аналізу розкладу в друкованому вигляді або в результаті його пошуку у всесвітній мережі. Проте при всій відмінності форм задоволення інформаційної потреби сама вона залишається тією самою.

Слід зазначити, що, після того як вибрано потрібний рейс і куплено квиток, інформація втратила свою цінність для нас, не переставши при цьому залишатися цінною для інших потенційних споживачів. Ця *властивість повної втрати цінності інформації* (її споживної вартості) для даного споживача в даний момент, є важливою особливістю інформаційної потреби, яка істотно відрізняє її від інших видів потреб людини. Одна й та сама інформація може знову стати предметом споживання, якщо вона буде пред'явлена іншому споживачу, якщо перед тим же самим споживачем виникне інше завдання, а також якщо збільшиться запас його знань, який дозволить розпізнати в цій інформації нові аспекти.

Таким чином, інформаційні потреби мають суто індивідуальний (персональний) характер. Вони залежать не тільки від особливостей вирішуваних завдань, але також і від психологічних, освітніх та інших особистих особливостей особи, яка ухвалює рішення. І хоча при вивченні інформаційних потреб їх носіїв об'єднують у групи і категорії, все ж таки творці інформаційних систем прагнуть того, щоб їх користувачі мали якомога менше обмежень у вираженні своїх смаків і переваг.

З моменту виникнення в людини інформаційної потреби вона починає *оцінювати інформацію з позицій цієї потреби*, поділяючи інформацію на релевантну і пертинентну. Інакше кажучи, оцінка якості інформаційних продуктів та послуг користувача має суб'єктивний характер. Поняття релевантності існує об'єктивно. Це смислова відповідність змісту інформаційного запиту виданій у відповідь на нього інформації. Поняття «пертинентність» – суб'єктивне. Це оцінена споживачем відповідність змісту інформації його інтересам.

Ще одна особливість інформаційної потреби – це неможливість повного її задоволення, тобто виникає пертинентне відношення до інформації, що сприяє виникненню нових потреб. Отже, інформація не стільки зменшує невизначеність, скільки збільшує межі непізаного.

Прийнято розрізняти два основні типи інформаційних потреб:

- 1) *поточні, обумовлені властивою людині допитливістю*, та потреби, які полягають в її прагненні бути в курсі всього, що відбувається у світі;
- 2) *конкретні (спеціальні)*, які полягають в прагненні отримати інформацію, необхідну для вирішення конкретного завдання – дослідницького, професійного, управлінського і т.п.

Конкретні інформаційні потреби певною мірою залежать від особливостей завдань, для вирішення яких необхідна відповідна інформація. Якщо обмежитися сферою науки і техніки, то їх можна поділити на три основні групи:

- 1) інформаційні потреби вчених-дослідників;
- 2) інформаційні потреби фахівців;
- 3) інформаційні потреби керівників.

Інформаційні потреби можуть бути виражені у формі усних або письмових інформаційних запитів, або в певній поведінці споживача по відношенню до потенційних джерел інформації (інші люди, література, ЗМІ та ін.). Якщо інформаційна потреба виражається у письмовому вигляді і відчужена від її джерела, виникає проблема точності і повноти вираження інформаційної потреби в інформаційному запиті.

Вирішальною умовою ефективного задоволення інформаційної потреби є ясне усвідомлення і чітке формулювання того, яка інформація дійсно потрібна споживачу для вирішення. Без цього важко розраховувати на отримання в інформаційному центрі або бібліотеці тих відомостей, в яких споживач має потребу.

Інформаційна потреба виникає в людини при постановці перед нею якогось завдання. Людина обдумує це завдання, унаслідок чого у відповідній зоні його довготривалої пам'яті складається образ завдання або його внутрішня модель. Цей образ і служить еталоном, з яким з цієї миті все порівнюється. Якщо інформація має відношення до еталона, вона вважається релевантною і заноситься в певну зону довготривалої пам'яті або в зовнішню пам'ять (на спеціальну картку, у спеціальний зошит або комп'ютер). Уся інформація, що не відноситься до еталону, вважається нерелевантною.

Під впливом роздумів над суттю уявлення людини про це завдання може уточнюватися і змінюватися. Психологи називають цей процес зростанням стану обізнаності про завдання.

Якщо людина накопичила необхідну кількість релевантної інформації, вона знаходить розв'язання завдання. Після цього вся пов'язана з рішенням інформація переводиться з даної зони довготривалої пам'яті в зону архівного зберігання. Таким чином, інформаційна потреба може бути охарактеризована як усвідомлена потреба в інформації, потрібній для вирішення поставленого завдання по розробленому плану.

З погляду теорії соціального управління і теорії інформації важливими цілеформувальними факторами є інформаційні потреби, які зумовлені соціальними відносинами.

Інформаційна потреба перебуває у нерозривній єдності зі специфічною пізнавальною здібністю, пізнавальною спрямованістю особистості. Потреба в будь-чому виступає збуджуючим джерелом соціальної активності окремих особистостей і соціальних груп. Потреба звертатися до інформаційних систем виникає як результат активного ставлення до інформації.

Принципи вибору параметрів і даних для управління. Вибір параметрів і даних для управління повинен підпорядковуватися певним принципам.

Найперше потрібно підтримувати принцип універсальності інформації з метою раціоналізації потоків інформації. Він означає, що потрібно вибирати в першу чергу ті дані і параметри, таку їх форму і рівень точності, які потрібні і задовольняють більшість функціональних підрозділів і всі рівні управління.

Наступним принципом повинна бути оптимальна деталізація інформації, що збирається. Цей принцип важливий, з одного боку, тому, що повинні забезпечуватися детальні відомості про об'єкти чи процеси, а з іншого боку, велика кількість інформації перевантажує інформаційну систему менеджменту і значно сповільнює її роботу.

Принципи універсальності і оптимальної деталізації підпорядковуються основному принципу мінімально необхідної кількості інформації.

Не менш важливим є принцип надійності інформації, що збирається. На це впливає висока динаміка змін як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, а також неточності, одержані від імовірнісного характеру спостережень.

Динамічність зміни ситуації та можливість випадкових впливів підтверджує важливість принципу постійності збору інформації. Цьому може сприяти автоматизація фіксації і реєстрації інформації в реальному часі.

Ще один важливий принцип – стислість повідомлень, особливо там, де вони передаються текстом. Це стосується і текстів різних інструкцій чи правил, які передаються по інформаційній мережі і є джерелами інформації. Короткі повідомлення не тільки розвантажують інформаційну мережу, а й забезпечують швидке сприйняття адресатом.

Аналіз інформаційних потреб суб'єктів управління – основа побудови раціональної системи інформаційного обслуговування як складової функції інформаційного забезпечення. Найбільш рельєфно це можна показати на специфіці інформаційних потреб та інтересів керівників структурних підрозділів органів державного управління.

При визначенні інформаційних потреб органу управління соціальною системою слід мати на увазі, що становище керівника відрізняється від становища виконавців передусім широтою тематичних рамок його професійних інтересів. Крім цієї кількісної характеристики інтересів керівників, існує якісна відмінність функціональної структури органів управління (прогнозування та планування, впровадження нової техніки, стандартизація та уніфікація, соціальний розвиток колективів, наукова організація праці, удосконалення техніко-економічних показників діяльності колективів).

Важливою особливістю інформаційних потреб керівника є те, що в міру зростання його адміністративного рівня зростає й потреба в інформації міжгалузевого характеру. З підвищенням рівня керівництва збільшується значення зовнішніх факторів, їх вплив на прийняття управлінських рішень.

Говорячи про особливості інформаційних потреб керівників, слід наголосити, що вони мають менше часу на вивчення інформації, ніж рядові співробітники, через різницю обсягів інформаційного потоку. Це ще раз доводить необхідність чіткого визначення конкретних інформаційних потреб керівників (їх ієрархії) та опанування методів ущільнення інформації щодо змісту та рівня завдань, які вирішуються конкретним керівником.

Раціональна організація потоків інформації передбачає, що необхідно відмовитися від емпіричного підходу до відбору інформації для кожного підрозділу і працівника апарату управління, виходячи з характеру завдань, які ними розв'язуються. Потреба в інформації різних ланок, суб'єктів управління неоднакова і визначається передусім завданнями, які розв'язує в процесі управління той чи інший керівник, працівник управлінського апарату, тими функціями, які він виконує. Потреба завжди конкретна, оскільки конкретно визначені завдання.

Інформаційні потреби можуть бути забезпечені як шляхом відносно незначного збільшення обсягу додатково регульованих потоків вхідної інформації, так і шляхом глибокого дослідження (аналізу) зібраних даних стосовно соціальних процесів і навколишнього середовища.

Також інформаційні потреби можуть бути забезпечені шляхом істотного підвищення комплексності опрацювання і використання даних, які зібрані та надійшли від структурних органів системи управління, у тому числі й органів системи статистики.

Усі види інформації, потрібної для управління, становлять його інформаційну систему. Під категорією «інформаційна система» ми розуміємо організаційно упорядковану і оформлену множину даних (документів), інформаційних потоків, каналів зв'язку, технічних і технологічних засобів, що забезпечують взаємозв'язок між елементами системи управління з метою її ефективного функціонування і розвитку.

Однією з найважливіших умов повноцінного існування суспільства є чітке визначення інформаційних вимог, які, у свою чергу, формують інформаційні потреби суспільства, колектива, окремої людини.

Користувач інформації – кінцева ланка будь-якої інформаційної системи.

Інформаційні потреби зумовлені виробництвом не безпосередньо, а через складну систему переважно виробничих відносин. Інформаційні потреби формуються під впливом багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів, що пов'язано з необхідністю вирішення перспективних (стратегічних) та оперативних (поточних) завдань.

Отже, *інформаційна потреба* – це усвідомлення користувачем необхідності вивчення комплексу даних, що доповнюють початкові знання користувача.

Інформаційні потреби можна поділити на абсолютні, кардинальні та фактичні.

Абсолютні інформаційні потреби – ті, що відображають весь комплекс наукових, технічних та виробничих проблем, пов'язаних з розвитком виробничих сил галузевого характеру.

Кардинальні інформаційні потреби – ті, що зумовлюють потреби колективів, індивідів для розв'язання конкретних завдань.

Фактичні інформаційні потреби задовольняються конкретною інформаційною системою.

Визначення інформаційних потреб (фірми або окремого користувача) вимагає виділення двох компонентів інформаційного потоку: 1) даних, які необхідні фірмі або користувачеві залежно від роду діяльності, а також методів і каналів одержання інформації (необхідна зовнішня інформація); 2) даних про фірму або користувача для споживачів послуг, що можуть бути надані назовні.

Інформаційні потреби мають такі характеристики:

- галузь інформування — профіль інтересів користувача;
- вид інформації, необхідної користувачеві в його діяльності: виробничо-технічна, наукова, економічна, кон'юнктурна тощо;
- режим інформування — систематичне вибіркове поширення інформації, періодичне або разове інформування;
- форма надання інформаційних матеріалів — бібліографічний опис, анотація, реферат, огляд, наукова доповідь, аналітична довідка, першоджерела;
- оперативність інформаційного обслуговування (час очікування відповіді на запитання, виконання замовлення);
- повнота, обсяг та глибина (ретроспективність) необхідної інформації;
- «час інформованості» — час, що його можуть витратити користувачі для ознайомлення з інформацією;
- рівень допустимих матеріальних витрат.

9.2. Методи вивчення інформаційних потреб та формулювання запитів

Етапи аналізу інформаційних потоків. Перед початком проектування інформаційної системи менеджменту потрібно сформулювати етапи формування інформаційного процесу, який полягає в проведенні таких заходів:

1. Встановлення потреби в інформації. Потреба в інформації впливає з необхідності вирішення проблем прийняття рішення. Точнішому плануванню і пов'язаному з ним кращому рішенню (яке відображається у вигляді більших прибутків) протистоять витрати на придбання інформації, тому що керівництво повинно використовувати для виявлення потреб в інформації різні персональні та речові засоби (наприклад, витрати на отримання інформації, витрати на утримання персоналу, витрати на утримання приміщень для архівів, телефонні витрати та ін.). З позиції виникнення витрат будь-яке дослідження стає економічною проблемою. Щоб вирішити цю проблему потрібно визначити теоретично, яку точність планування завдяки додатковій інформації можна досягти за умови, що додаткові прибутки, отримані внаслідок покращення планування (граничний дохід планування), були більшими, ніж додаткові витрати на отримання

інформації (граничні витрати планування). Однак, як і попереднє чи проведене заднім числом з'ясування граничних витрат ускладнене, а визначення граничних прибутків неможливе, тому на практиці не можна визначити оптимальну потребу в інформації умовною нерівністю: граничні витрати не перевищують граничний дохід. При визначенні оптимальних обсягів інформації органи планування повинні поступово збирати інформацію, покращувати інформаційну базу від одного етапу до іншого. Кінцеве рішення відносно інформації отримують на основі нагромаджених евристичних знань у вигляді досвіду та інтуїції.

2. Отримання та введення інформації. Отримання інформації може опиратися на внутрішньоорганізаційні джерела інформації (наприклад, облік звітності, інформація отримана від співробітників) або ж на позаорганізаційні джерела інформації (наприклад, офіційна статистика, консультанти організації). Вибір між внутрішніми та зовнішніми джерелами інформації є не тільки питаннями витрат, оскільки певні дані можна отримати лише з певних джерел. Крім того, слід розрізняти персональні (наприклад, співробітники) і об'єктивні (наприклад, статистичні дані) джерела інформації. Під час отримання інформації необхідно звернути увагу на те, щоб інформація була своєчасною і точною. Інформація, якою не володіють на момент прийняття рішення, нічого не варта. Інформацію, яку отримано задовго до прийняття рішення, може застаріти і тому повинна поповнюватися новими даними, що пов'язано з додатковими витратами. Крім того, інформація може бути й неточною. Ця небезпека особливо велика при зверненні до персональних джерел інформації. Джерелом помилок під час передачі інформації можуть бути помилки, які допускаються людьми через безвідповідальність, а інколи і навмисно. Спокуса свідомої фальсифікації інформації особливо велика в разі, якщо власні інтереси особи, яка обіймає штатну посаду в організації, відхиляється від інтересів організації.

3. Нагромадження інформації. У разі мінімізації витрат на інформацію рано чи пізно виникає проблема нагромадження інформації. Усе це пояснюється громіздкістю початкових даних, які надходять від першоджерел. Якщо на момент надходження інформації не існує актуальної потреби в прийнятті рішення, тоді цілком не обов'язково затримувати цю інформацію. Якщо ж пізніше виникне ситуація, за якої необхідно буде звернутися до старих даних, у такому разі слід шукати дану інформацію серед первинного статистичного збору.

Якщо ж відомості нагромаджуються до моменту їх надходження, тоді їх потрібно копіювати до факту прийняття рішення і для отримання інформації актуалізувати та обробити. Таке звернення іноді називають вторинним статистичним методом. Шляхом нагромадження інформації згладжуються відмінності в часі між отриманням інформації та її використанням – тому нагромадження інформації можна трактувати як тимчасову трансформацію даних.

4. Обробка інформації. Дуже часто інформація потрібна не в тій формі, у якій вона була зібрана. У такому разі необхідно обробити цілу низку окремих відомостей для того, щоб сформувані її у зручному для використання вигляді.

5. Передача інформації. Отримання й обробка інформації коштують дорого. У процесі передачі інформації необхідно вжити організаційні заходи для оптимізації внутрішніх потоків інформації, як правило, інформація надходить не в ті відділи, яким вона необхідна для обґрунтування прийняття рішення. Завданням телекомунікаційних систем є безвідмовна та вчасна передача точної інформації з меншими витратами іншим службам, тобто відбувається локальна трансформація інформації.

6. Подання інформації зацікавленим службам. Певна важлива інформація повинна бути надана особам, відповідальним за прийняття рішення. Найкращими інструментами, що можуть використовуватися для здійснення цієї основної функції інформаційного господарства, є ті, які можуть швидше, достовірніше і точніше здійснювати обробку інформації та даних. На сьогодні найкращу обробку забезпечують сучасні інформаційні технології.

Методи вивчення інформаційних потреб поділяють на прямі та непрямі. Під **прямими методами** розуміють: анкетування, інтерв'ювання, використання рубрикаторів, використання карт зворотного зв'язку, використання уніфікованих бланків-запитів.

Непрямі методи планово-директивних документів вивчення інформаційних потреб – це вивчення: документів, що не публікуються (дисертації, автореферати дисертацій, науково-технічні звіти, протоколи, пояснювальні записки) бібліографічних виносів у різних видах опублікованих та неопублікованих аналіз кількісного співвідношення первинних і вторинних документів (з метою встановлення зон розсіювання, визначення профільних та непрофільних, рідкісних та випадкових джерел інформації з обраної теми).

Інформаційний запит — це сформульована природною мовою в письмовому або усному вигляді усвідомлена вимога користувачів, яка частково виражає їхні потреби.

Інформаційний запит — це засіб прояву інформаційної потреби. Таке визначення поняття інформаційного запиту, звичайно, не претендує на вичерпну повноту тлумачення.

Типи інформаційних запитів. Інформаційні запити можна поділити на: концептуальні, аналітичні, тематичні, документальні, фактографічні, адресні, методико-організаційні.

Концептуальні інформаційні запити пов'язані з теоретичними дослідженнями в різних галузях (сьогодні найчастіше — в економіці при розробленні короткострокових та довгострокових прогнозів, при розв'язанні завдань управління народним господарством).

Аналітичні запити виражають інтереси наукового колективу загальною. Вони є заявками на релевантну інформацію про рівень і тенденції розвитку конкретної галузі науки і техніки, напрямки розробки окремих проблем, обґрунтування вибору тем тощо.

Тематичні запити — один із найпоширеніших типів інформаційних запитів, вони пов'язані з підбором первинних документів, бібліографічних показників опублікованих та неопублікованих документів, аналітичних та реферативних оглядів.

Документальні запити пов'язані з необхідністю здобуття інформації з первинного джерела — книг, каталогів промислового обладнання, нормативно-технічних документів, науково-технічних звітів тощо. Характерним є використання при цьому кількох пошукових ознак (наприклад, назва, автор, рік видання тощо).

Фактографічні запити значно конкретніші за попередні, тому що виникають у разі потреби даних термінологічного характеру, відомостей про обладнання, технологічні процеси тощо.

Адресні запити — це заявки про розміщення конкретних організацій.

Методико-організаційні запити стосуються пошуку методик, стандартів, інструкцій та інших нормативно-технічних документів.

Перешкоди при формулюванні інформаційних запитів. До основних типів перешкод, що потенційно можуть заважати процесу пошуку необхідної інформації, належать перешкоди:

- психологічні;
- структурні;
- семантичні.

Психологічні перешкоди зумовлені недовірою користувача інформації до організації, що забезпечує пошук та постачання інформації.

Структурні перешкоди зумовлені порушеннями структури інформаційного запиту, співвідношенням (незбалансованістю) окремих його елементів.

Семантичні перешкоди зумовлені неправильним тлумаченням змісту термінів, використанням скорочень. Наприклад, термін «редуктор» у хімічній промисловості означає агрегат для зниження тиску газу, а в машинобудівництві – пристрій для зміни частоти обертання валу. У термінологічних системах така ситуація має назву полісемії, тобто співвідношення одного терміну з більш ніж одним поняттям.

При проектуванні інформаційних потоків потрібно:

- встановити склад та обсяг інформації (перелік показників, документів), її структуру та закономірності перетворення (схеми формування показників, документів);
- розробити систему класифікації та кодування даних, характеристики і маршрути їх руху (до побудови схем документообігу і моделей інформаційних зв'язків);
- вирішити питання, пов'язані з побудовою інформаційної мови спілкування з користувачем;
- розробити систему класифікації та кодування даних, характеристики і маршрути їх руху (до побудови схем документообігу і моделей інформаційних зв'язків);
- забезпечити своєчасну обробку інформації та її подання в найзручніших формах (необхідних відомостях).

9.3. Суб'єкти інформаційного обміну з погляду організації

Суб'єктами інформаційного обліку є:

- окремі особи;
- домогосподарства;
- держава, державні органи;
- муніципалітети;
- підприємства, організації;
- наукові, освітні установи;
- громадські, релігійні організації.

У структурі індустрії інформації можна виділити таких суб'єктів:

- виробників первинної інформації (книжок, газет, журналів, повнотекстових баз даних, відеотек і фонотек);
- виробників вторинної інформації (покажчиків літератури, бібліографічних довідників, збірників, реферативних журналів, індексних і бібліографічних баз даних);
- компанії та підприємства оптової і роздрібно торгівлі інформаційними продуктами та послугами, серед них – різноманітні служби пошуку інформації, бібліотеки, інформаційні центри, інститути;
- виробників (постачальників) технічних засобів обробки інформації;
- виробників (постачальників) програмних засобів обробки інформації;
- інформаційних посередників (брокерські фірми), Internet-провайдерів;
- виробників (розробників) технологій обробки інформації, засобів комунікацій тощо.

У процесі управління підприємством переробляються численні потоки різноманітної економічної інформації у вигляді відомостей і повідомлень про явища, дії та процеси виробництва, що відображають зміни станів системи відповідно до її складності та структурних особливостей.

Інформаційний потік – стабільний рух даних, спрямований від джерела інформації до отримувача, визначений функціональними зв'язками між ними.

Цей потік можна аналізувати в трьох аспектах: синтаксичному, семантичному і прагматичному.

Синтаксичний аспект установлює формальні правила (параметри) побудови інформаційного потоку, взаємозв'язок між його елементами.

Семантичний аспект установлює правила інтерпретації кожного елемента інформаційного потоку.

Прагматичний аспект установлює ступінь корисності кожного елемента інформаційного потоку для цілей управління.

Цінність і своєчасність управлінського рішення залежать переважно від спроможності менеджера в необхідний момент зробити аналіз, оцінку й тлумачення отриманих результатів обробки маркетингової інформації.

Для здійснення повноцінного аналізу інформаційного середовища, яке весь час перебуває в рухомому стані, необхідно чітко розмежувати інформацію за видами, часом, корисністю, ступенем впливу на функціонування об'єкта, ступенем довіри до її змісту тощо.

Існує певна кількість типів інформації, які використовуються менеджерами: факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки, чутки.

Факт – це інформація, що констатує деяку подію або умову, за якої вона відбувається.

Оцінка – це інформація, яка є результатом аналізу фактів, що виконується на інтуїтивному рівні або за допомогою певних статистичних методів. Чим більшою буде вибірка фактів для аналізу і чим точнішими будуть засоби та методи їх подання (вимірювання), тим менше оцінка факту відрізнятиметься від самого факту.

Прогноз – це інформація про майбутню подію, передбачення деякої події, яке може базуватися на екстраполяції тенденції розвитку подій з урахуванням здорового глузду та аналогії з подібними фактами.

Узагальнені зв'язки встановлюються між різними фактами, які можуть залежати один від одного, впливати один на одного, змінюватись одночасно або за одним законом. Тоді за зміною одного з них можна давати оцінки та робити прогнози щодо іншого. Наприклад, такі зв'язки можна встановити між національним доходом, доходами громадян, рівнем податків та обсягами продажу на ринку.

Чутки – це інформація про подію, отримана з ненадійного джерела. Але іноді таке джерело може бути єдиним доступним джерелом окремих видів інформації, наприклад, планів конкурентів. Отже, від інформації такого типу теж не слід відмовлятися.

За періодичністю виникнення інформацію поділяють на постійну, змінну та періодичну.

Постійна інформація залишається незмінною складовою середовища протягом певного досить великого проміжку часу.

Змінна інформація – це кількісні та якісні характеристики, які відображають динаміку функціонування об'єкта.

Епізодична інформація – це інформація, що формується за виникнення потреби або надходить із зовнішнього середовища в деякі моменти часу.

За призначенням інформацію поділяють на довідкову, рекомендаційну, нормативну, сигнальну та регульовальну.

Довідкова інформація має ознайомлювальний допоміжний характер, відображає стабільні ознаки і параметри об'єктів або суб'єктів, міститься в довідниках, класифікаторах тощо.

Рекомендаційна інформація – результат досліджень, проведених фірмою, та аналізу зовнішньої доступної наявної інформації, що береться до уваги в процесі формування стратегії і тактики управління.

Нормативна інформація містить норми і нормативи виробничого характеру, а також законодавчі нормативні акти, стосовні діяльності фірми.

Сигнальна інформація – результат контролю поведінки об'єкта як відхилення від запланованих показників функціонування.

Регульовальна інформація – результат аналізу причин відхилення, управлінське рішення, спрямоване на його ліквідацію.

Крім того, розрізняють два види інформації – *первинну і вторинну*.

Первинною називається інформація, що збирається безпосередньо на об'єктах спостереження для досягнення конкретної мети дослідження фірми.

Вторинна інформація – це інформація, яка вже зібрана (а іноді частково оброблена та систематизована) іншими і для інших цілей, існує в опублікованому вигляді, але придатна до використання для досягнення мети, що ставить перед собою фірма в конкретній ситуації.

Практично всі керівники використовують вторинну інформацію для прийняття управлінських рішень. Цей вид інформації, у свою чергу, поділяється на *внутрішню і зовнішню вторинну інформацію*.

Внутрішня вторинна інформація – це дані, що збираються та узагальнюються всередині підприємства. Це бухгалтерські звіти, звіти про обсяг закупівель, продажу тощо.

Зовнішня вторинна інформація – це інформація, опублікована за межами фірми.

9.4. Поняття інформації, інформаційних ресурсів

У сучасних умовах роль інформації в усіх сферах життєдіяльності істотно зростає. В економіці роль інформації як одного з центральних ресурсів не викликає сумнівів.

Будь-який матеріальний об'єкт, економічний або соціальний процес, характеризують його параметри, які і складають відомості про предмет незалежно від його призначення. Однак існують і такі

об'єкти, які несуть у собі відомості про інші об'єкти. Звідси випливає, що як тільки параметри, що характеризують об'єкт, відокремлюються від самого об'єкта і поміщаються в інший об'єкт, вони вже стають інформацією.

Інформація – відомості про об'єкти та явища навколишнього середовища, їх параметри, властивості і стан, які зменшують наявну про них ступінь невизначеності, відображені в якому-небудь середовищі їх зберігання, обробки і передачі.

Інформацією є нові відомості, прийняті, зрозумілі й оцінені споживачем як корисні, які розширюють запас знань кінцевого споживача про навколишній світ.

Поряд з інформацією часто вживається поняття «дані». Покажемо, у чому їх відмінність.

Дані можуть розглядатися як ознаки або записані спостереження, які з якихось причин не використовуються, а тільки зберігаються. Якщо з'являється можливість їх використовувати для зменшення невизначеності про щось, дані перетворюються на інформацію. Тому інформацією є використовувані дані.

Інформація – основний «продукт», який циркулює в системах керування. Вихідна інформація від об'єкта управління і навколишнього середовища надходить у керівну ланку. На її основі і формується керівний вплив.

Інформаційний об'єкт – це опис деякої сутності (реального об'єкта, явища, процесу, події) у вигляді сукупності логічно пов'язаних реквізитів (інформаційних елементів). Такими сутностями для інформаційних об'єктів можуть служити: цех, склад, матеріал і т.ін.

Інформаційні ресурси – це сукупність знань та інформації про навколишній світ, накопичених і розміщених на будь-яких інформаційних носіях (документах, базах даних тощо), які можуть бути використані для реалізації цілей організації.

Класифікація економічної інформації має такий вигляд:

- за повнотою охоплення явища – повна, часткова, надлишкова;
- за періодом дії – разова, періодична, довгострокова;
- за змістом – фінансова, бухгалтерська, конструкторська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін;
- за рівнем достовірності – достовірна, недостовірна.

При роботі з інформацією виникає необхідність в оцінці її якості і визначенні необхідної її кількості. Наприклад, іноді короткий

документ містить незмірно більше інформації, ніж текст з багатьох сторінок, а повідомлення із задалегідь відомим змістом не несе ніякої інформації взагалі. Повідомлення набуває сенс тільки тоді, коли зміст його ще невідомий. Більше того, одна й та сама інформація для різних одержувачів має різну цінність.

Якість інформації оцінюється за кількома показниками, серед яких можна визначити основні.

Достовірність інформації характеризує точність відображення відповідних параметрів об'єкта. Інформація достовірною, якщо не перевищений припустимий рівень її спотворення, за якого не втрачається ефективність використання цієї інформації.

Корисність інформації прийнято оцінювати за ефектом, отриманим при її використанні, а у виробництві – за її впливом на ефективність самого виробництва. Міра цінності інформації може бути визначена як величина ймовірності досягнення мети або реалізації будь-якого завдання в результаті отримання даної інформації. Отримана інформація може бути непотрібною, якщо не знижує ймовірність досягнення поставленої мети; міра її цінності дорівнює нулю. Якщо інформація знижує ймовірність досягнення мети, то її можна назвати помилковою.

Надмірність характеризує повторюваність, дублювання інформації. Існує корисна і некорисна надмірність. Корисна надмірність використовується для підвищення надійності та достовірності передачі та зберігання інформації. Надмірність інформації при обробці створює людині додаткову проблему, а від комп'ютерних систем вимагає додаткових ресурсів і часу обробки. Тому некорисну надмірність доцільно усувати. Для цього важливо визначити мінімально необхідну й достатню інформацію з метою забезпечення необхідної якості вирішення поставлених завдань.

Своєчасність (оперативність отримання) інформації пов'язана з тим, що запізнення в її надходженні викликає затримку в прийнятті рішень і, як наслідок, призводить до зниження ефективності функціонування тієї системи, де використовується ця інформація.

Достатність інформації визначає мінімальну її необхідність для прийняття ефективного рішення.

Доступність інформації визначає легкість її отримання, сприйняття і розуміння людиною.

Однозначність інформації означає, що розуміти і тлумачити її по-різному не можна.

Періодичність збору інформації пов'язана з тим, що параметри об'єктів, з яких знімається інформація, змінюються в часі.

Прийняття рішень різними методами передбачає наявність інформації, отриманої з різних джерел. Відповідно інформація може бути зовнішньою і внутрішньою по відношенню до даної організації.

Зовнішня інформація – це економічна, соціальна, ділова і подібна інформація, яка описує й характеризує стан зовнішнього щодо об'єкта прогнозування середовища.

Внутрішня інформація – це результати діяльності (кінцеві і проміжні) підприємства, прогнози, завдання та напрямки діяльності (маркетингові дослідження) і виробничо-постачальницькі можливості, які визначаються технічним рівнем підприємства.

Інформація повинна відповідати таким вимогам:

- об'єктивною;
- конкретною;
- комплексною;
- оперативною;
- систематичною.

Джерела інформації. До найбільш важливих джерел вторинної інформації належать:

- *внутрішні джерела компанії:* періодичні звіти спеціалізованих груп співробітників і підрозділів, поточні інформаційні звіти підрозділів;
- *опубліковані джерела:* звіти урядових агентств, звіти торговельних асоціацій, звіти з котирування акцій на біржі, статистичні звіти, наукові публікації, торговельні журнали, прес-релізи, довідники, аналітичні огляди, загальні публікації;
- *інші джерела:* постачальники, замовники, споживачі, конкуренти, посередники, винахідники і раціоналізатори, рекламні агентства, засоби масової інформації. Окремо треба виділити поки що нетрадиційну глобальну комп'ютерну інформаційну мережу Internet, яка, безперечно, найближчим часом вийде на одне з перших місць серед використовуваних інформаційних джерел;
- *інформаційна індустрія:* фірми, що займаються моніторингом, аудитом, консалтингом, дослідженнями в галузі маркетингу, інші спеціалізовані агентства.

Існують певні переваги і недоліки у використанні як первинної, так і вторинної інформації, а саме:

- використання вторинної інформації заощаджує час та кошти, але вона може бути застарілою порівняно з первинною;
- вторинна інформація може бути використана для попереднього уточнення мети дослідження, її достовірність базується на кількох джерелах;
- доцільно використовувати вторинну інформацію як контрольну для зібраної первинної інформації;
- вторинну інформацію могли готувати й публікувати зовсім з іншою метою, яка не збігається з метою фірми, тому опубліковані висновки можуть ввести в оману;
- при використанні вторинної інформації бажано знати техніку та технологію її отримання;
- вторинна інформація повинна збігатися з інформаційними потребами клієнта в просторі і часі;
- первинна інформація збирається відповідно до чітко окреслених цілей дослідного завдання;
- методологія збирання даних контролюється, усі результати доступні для підприємства і можуть бути засекречені;
- недоліком первинної інформації є значні витрати матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для її збирання.

Джерела та особливості отримання інформації. У сучасних умовах обов'язковий системний підхід до джерел інформації, тому що не всі з них є прямими, є багато і непрямих. Необхідно проводити аналіз зовнішнього конкурентного середовища. Тому необхідно враховувати наявність як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інформації.

Зовнішні джерела поділяються на:

- спеціалізовані (бюлетені агентств);
- вторинні – опублікована інформація (бюлетені статистики, баланси банків);
- оригінальні джерела (корисні дослідження з позиції споживача, проведені власними відділами).

Внутрішні джерела інформації охоплюють:

- дослідження внутрішніх даних відділом аналізу;
- дослідження інформації, яка надходить від функціональних підрозділів підприємства.

Аналізу вихідних даних повинна передувати перевірка інформації, яка здійснюється:

- за змістом напряму аналізу (загальна відповідність наявної інформації цілям та завданням);
- технічна перевірка (наявність підпису на документах, повнота звітних даних, порівнянність);
- рахункова перевірка – правильність підсумків (вибіркова перевірка).

Інформаційне забезпечення прогнозування охоплює різноманітні види інформації:

- правове, господарське та фінансове законодавство;
- нормативно-планову інформацію (фінансові дані, виробничо-планові);
- облікову інформацію (дані бухгалтерського обліку, поточний облік; статистичний облік, оперативний облік (відомості, довідки));
- позаоблікову інформацію (матеріали ревізій, аудиторських перевірок, матеріали друку, виробничих нарад, доповідні записки).

Потреба в інформації неявно присутня в кожній дії менеджера. Вся робота в сучасному офісі поділяється на шість основних частин:

- 1) вхід – збір неопрацьованих даних;
- 2) комунікації – переміщення інформації від одного джерела до іншого;
- 3) обробка – перетворення інформації з однієї форми на іншу;
- 4) збереження – збереження обробленої інформації;
- 5) пошук – процес доступу до даних, що зберігаються;
- 6) вихід – формування даних у вигляді, зручному для користувача.

Ця класифікація збігається з точкою зору П. Друкера, який запропонував застосовувати як відмітну рису керівника його здатність контролювати й використовувати знання. Нині це загальноприйнята точка зору, проте все ще тривають дискусії щодо природи інформації і ступеня її використання. Ф. Коннел дотримує іншої думки про бізнес-інформацію: оскільки її потрібно інтерпретувати, щоб одержати знання, то здатність економічної влади контролювати інформацію обмежена. Нарешті, інформація залишається поза зоною контролю фірми, тому що інформацію про фірму можуть одержати користувачі з боку; саме тому суспільство набагато більш могутнє, ніж фірма.

Організації використовують інформацію задля:

- 1) створення можливості зростання прибутку і розширення ринків;
- 2) зниження ризику і зменшення невизначеності;
- 3) одержання влади і засобів впливу на інші;
- 4) контролю й оцінки продуктивності та ефективності своєї фірми.

З наведених цілей найважливішим є зниження ризику. Теоретично можна приймати рішення, узагалі не спираючись ні на яку інформацію: так вчиняє біржовий спекулянт, хоча досвідчені біржові спекулянти будуть стверджувати, що при прийнятті рішень вони використовують таку інформацію, як розрахунок імовірностей. Однак сумнівно, щоб якась серйозна компанія приймала рішення (особливо пов'язані з витратами чи з ризиком втрати доходу) у такий спосіб. У той самий час багато організацій змушені вирішувати, коли інформації для ефективного керування витратами вже досить; здатність керувати інформацією так, щоб одержувати від неї користь і мінімізувати втрати, є важливою навичкою для тих, хто керує інформацією.

Звідси випливає, що чим більшою інформацією володіє компанія, тим меншим є рівень ризику її подальших дій. Приклад цього можна знайти в маркетингу. Для фахівця з маркетингу теоретичним ідеалом була б можливість ідентифікувати кожного індивіда на цільовому ринку і мати інформацію про його бажання, потреби і моделі споживання.

Бізнес-інформацію звичайно класифікують одним із двох способів. Перший спосіб — *за розміщенням джерела інформації*, причому найпоширенішим є розмежування, яке залежить від того, де знаходиться джерело інформації: усередині фірми чи є зовнішнім стосовно неї.

Другим способом інформацію можна класифікувати *за її призначенням*. Це найпоширеніша таксономія, тому що компанії, які мають намір збирати інформацію, роблять це для досягнення якоїсь конкретної мети. Таким чином, для розглянутих нижче загальноприйнятих категорій відмітними ознаками є, по-перше, джерело і, по-друге, призначення.

Зовнішня інформація

1. *Ринкова інформація*. Це величезна і складна сфера, і ринкова інформація нині по праву є основним товаром для фірм, починаючи рекламними агентствами і закінчуючи банками (а також для спеціалізованих компаній, що займаються ринковими дослідженнями), що

конкурують за право надати інформацію фірмам. Ринкова інформація може бути дуже різною — від конкретної (наприклад, аналіз структури магазинів у вузькому сегменті роздрібною ринку) до найбільш загальної (наприклад, аналіз тенденцій на світовому ринку певного товару). Від ринкової інформації залежать розробки компаніями нових продуктів, планування, планування комунікацій і реклами, рішення про експорт, а також загальні стратегічні рішення. Природа ринкової інформації змінюється залежно від мети і від того, якій компанії призначена ця інформація. Звичайно, категоріями пошуку інформації є: обсяг і розширення ринку, купівельна спроможність, звички, попит і поведінка споживачів, ринкова частка та інформація про конкурентів.

2. *Інформація про конкурентів.* Її іноді розглядають як частину ринкової інформації, але вона по праву заслуговує окремого розгляду, оскільки може впливати на прийняття стратегічних рішень, навіть якщо ринкові умови не враховуються безпосередньо. Компанії можуть, наприклад, зацікавитися, де конкуренти знаходять джерела сировини і фахівців, для того щоб брати участь у конкурентній боротьбі за ці чи інші вже наявні джерела. Відомо, що точну інформацію про конкурентів одержати важко, і ця проблема потребує пильної уваги через такі неетичні дії деяких компаній, як промислове шпигунство.

3. *Макроекономічна і геополітична інформація.* Хоча така інформація незначною мірою впливає на компанії, вона може зіграти вирішальну роль при розробленні довгострокової стратегії. Наприклад, інформація про розробки в Китаї допомогла компаніям вирішити, виходити на китайський ринок чи ні; примітний той факт, що перші іноземні компанії, що вийшли на китайський ринок, мали кращі та найбільш достовірні джерела інформації про політичні й економічні зміни в Китаї.

4. *Інформація про постачальників.* Ця інформація часто залишається поза увагою, але вона відіграє не останню роль і при розробленні нових продуктів, і при розрахунку практичних результатів. Інформація про постачальників звичайно концентрується на таких аспектах, як витрати, надійність, якість і час доставки.

5. *Зовнішня фінансова інформація.* Компаніям, особливо великим зі складною структурою інвестицій і (чи) зі складною фінансовою структурою, необхідна різноманітна інформація з таких питань, як, наприклад, валютні курси, динаміка курсів акцій, рух на ринку

капіталу і т.п. Останніми роками на цих ринках окреслилися тенденції до переходу у віртуальний простір і надання інформації в режимі реального часу. Основна складність для компаній і менеджерів, які займаються збором інформації, – структурувати керування інформацією, щоб можна було збирати, асимілювати й аналізувати дуже великі і надзвичайно швидкі інформаційні потоки.

6. Інформація про регулювання й оподаткування. Компаніям необхідна інформація про умови регулювання, скоріш за все, тільки для дотримання правових норм, а не з якихось інших міркувань. Оцінка умов регулювання – також важливе питання, що передуює прийняттю будь-якого рішення про вихід на іноземні ринки. Інформація про податкові системи важлива не тільки для дотримання правових норм, а й для визначення ефективного з погляду податкових виплат способу ведення операцій. Наприклад, можуть бути якісь податкові стимули до розміщення виробництва в одній країні, а не в іншій, де планується введення більш високих податків.

Внутрішня інформація

1. Інформація про виробництво. Це приклад власне внутрішнього стосовно фірми виду інформації. Компаніям-виробникам необхідна інформація про ефективність виробництва і продуктивність, витрати, відходи виробництва і якість тощо. Інформація про виробництво важлива для фінансового планування, однак багато компаній також спираються на неї і при маркетинговому плануванні; їм важливо знати, чи здатне виробництво поставляти продукцію певної якості в обсязі, достатньому для виконання службами маркетингу і збуту своїх зобов'язань перед споживачами.

2. Інформація про трудові ресурси. На сьогодні це «сіра зона» у керуванні інформацією; хоча багато фірм налагодили складну систему одержання інформації про ринок, конкурентів і виробництво, лише деякі мають схожу за складністю систему для одержання інформації про трудові ресурси. Інформація про трудові ресурси звичайно сфальцьована на таких моментах, як навчання персоналу і рівень кваліфікації, моральний стан персоналу і витрати на забезпечення кадрами. У досить досвідчених фірмах окреслюється тенденція збирати інформацію про особисте життя працівників. Така система найбільш поширена в США, але є й в інших країнах; фірми намагаються одержати якнайбільше інформації про характер співробітників, зовнішні інтереси, сімейне життя, для того щоб краще задовольняти

потреби працівників і підвищувати їхній моральний стан. Деякі японські фірми сприймають цей вид інформації як природну частину корпоративної програми соціального забезпечення для працівників і їхніх родин. Однак в інших країнах співробітники іноді сприймають збір такої інформації як вторгнення в їхнє приватне життя.

3. **Внутрішня фінансова інформація.** Ця категорія інформації описує те, що звичайно називають «показниками». Вона містить основну інформацію з бухгалтерського балансу про прибуток і витрати, про майно і зобов'язання, а також великий спектр фінансових показників. Така інформація звичайно дає вихідну картину фінансового благополуччя і рентабельності компанії.

При пошуку джерел інформації особливу увагу слід приділяти таким питанням, як вартість і конкретність одержуваної інформації, надійність і гарантії достовірності інформації. На жаль, має місце пряма залежність (причому досить тісна) між ступенем конкретності інформації і вартістю її одержання. Необхідна оцінка надійності інформації (із завданням припустимої погрішності); вона повинна охоплювати джерело, термін, протягом якого інформація залишається актуальною, та її аналіз. **Репутація джерела** — це одне, а використання доказів, що підтверджують її, — зовсім інше.

Наведемо найбільш поширені джерела бізнес-інформації:

- 1) урядові заклади;
- 2) бібліотеки;
- 3) торговельні асоціації;
- 4) компанії, що займаються приватними дослідженнями й інформацією;
- 5) газети і журнали;
- 6) служби бізнесу-інформації;
- 7) бази даних у режимі онлайн.

Деякі джерела варто прокоментувати. Урядові заклади (як державні, так і наддержавні) можуть служити гарним джерелом неопрацьованих даних, особливо ринкових і макроекономічних, а також інформації, що стосується регулювання. Однак часто ці дані необхідно інтерпретувати чи аналізувати. Деякі урядові заклади намагаються самі зробити аналіз.

Кількість компаній, що займаються приватними дослідженнями й інформацією, останніми роками зросла в кілька разів; вони спеціалізуються на зборі інформації про ринки та конкурентів. Газети

і журнали становлять собою джерело безплатної (звичайно), але не фільтрованої інформації з широкого кола питань. Служби бізнес-інформації частіше за все надають послуги з пошуку спеціальної і деталізованої інформації на основі підписки чи продажу. Звичайно це комерційні організації, але такі послуги надають і академічні установи.

9.5. Методи збору інформації

Збір інформації здійснюється із внутрішніх і зовнішніх джерел. Як зазначалося, внутрішні джерела – це дані бухгалтерського обліку, інформація відділу маркетингу, а також дані оперативного обліку. Наприклад, у магазині такий облік ведеться на основі штрихових кодів, чеків, видаткових документів.

Зовнішні джерела – загальні і спеціальні дослідження середовища прямого впливу, довідкова література, звіти спеціальних організацій, бази даних органів статистики.

Основними способами збору первинної інформації є опитування, спостереження й експеримент.

1. **Опитування.** План опитування повинен містити характеристики таких параметрів:

- 1) предмета опитування – це можуть бути, наприклад, мотиви, орієнтація, поведінка, наміри, переваги суб'єктів опитування і т.ін.;
- 2) типу опитування – спеціального або багатоцільового;
- 3) кола опитуваних (споживачі, експерти і т.п.);
- 4) кількості опитуваних, методів їх вибору, кількості одночасно опитуваних (індивідуально або в групі);
- 5) форми питання (відкритого або закритого), характеру його постановки (наприклад, про достовірність), підкріпленості зразками, прикладами;
- 6) ступеня стандартизації опитування (структурований, напівструктурований, вільний);
- 7) способу опитування (особисто, письмово, по телефону), частоти повторення опитування (разовий, періодичний, панельний);
- 8) методу добору інформації з наявного масиву даних (повні відомості або часткові, критерії добору);
- 9) ефективності опитування, оцінюваної як відношення обсягу і якості отриманої інформації, можливостей її використання для прийняття рішень і витрат на проведення опитування.

2. Спостереження – це спосіб одержання інформації без безпосереднього контакту з джерелами інформації і впливу на об'єкт спостереження.

План спостереження повинен містити характеристику:

- 1) об'єкта спостереження (наприклад, поведінка покупців перед вітриною, їх реакція на зміну цін тощо);
- 2) положення спостерігача стосовно об'єкта і типу спостереження (приховане, відкрите);
- 3) умов (у лабораторних умовах або реальний процес);
- 4) частоти (разове, епізодичне, регулярне, безперервне);
- 5) використовуваної техніки (TV, відео, фото і т.ін.).

До переваг спостереження перед опитуванням можна віднести відсутність впливу спостерігача на об'єкт спостереження, незалежність одержання інформації від готовності об'єкта надати її, порівняно низький рівень витрат.

Можливими недоліками спостереження є одержання інформації тільки про зовнішні прояви реальних процесів і труднощі забезпечення показності інформації.

3. Експеримент (тестування). Експеримент дозволяє одержати інформацію про взаємозв'язки в умовах розв'язання проблеми, близьких до реального.

У плані експерименту визначаються:

- об'єкт експерименту;
- місце проведення;
- порядок проведення;
- досліджуваний взаємозв'язок.

Прикладом може бути вивчення взаємозв'язку між системою рекламних заходів і зростанням збуту продукції. Експеримент проводять на пробних ринках, що становлять собою своєрідну вибірку, репрезентативну стосовно генеральної сукупності. Для з'ясування реакції споживачів на нову продукцію, вивчення думки про її споживчі властивості, можливі напрямки її доробки й удосконалення експеримент може бути проведений із працівниками підприємства.

Опитування, спостереження й експеримент дозволяють одержати первинну інформацію.

При вторинному аналізі оцінюються вже наявні дані з внутрішніх (бухоблік, оперативний облік, статистика збуту) або зовнішніх

(статистичні й інші довідники, банки даних, економічні огляди) джерел. Такі дані можуть бути отримані швидко й порівняно дешево, однак вони часто неактуальні для конкретної ситуації.

Отримана інформація систематизується, перевіряється її достовірність, оцінюється значущість для прийняття конкретних рішень. Можливі градація інформації, побудова функціональних або кореляційних залежностей. На цій основі можлива розробка прогнозу розвитку ситуації (наприклад, на основі пролонгації сформованих тенденцій).

За результатами проведення дослідження й обробки результатів готується звіт. Він містить кілька розділів: вступ (містить мету, предмет, об'єкт і час дослідження); завдання і методи дослідження, основні результати, способи їх обробки; висновки і пропозиції.

Залежність результату від кількості і якості інформації. Невизначеність при прийнятті рішень можна вимірювати ентропією E , тобто кількістю інформації про майбутній стан об'єкта, що не вдалося одержати в результаті досліджень. Майбутній стан системи описується набором параметрів, точні значення яких залишаються невідомими. Залежно від властивостей об'єкта, кількості і змісту вхідної інформації, способів прогнозування й інших умов можна визначити лише той чи інший інтервал їхніх можливих значень. У сукупності ці інтервали можливих значень параметрів опису об'єкта утворюють область його можливих станів, що може бути охарактеризоване кількістю інформації, обмірюваною ентропією \mathcal{E} . Чим точнішим є прогноз, та менша область можливих станів об'єкта і, відповідно, менша ентропія E , і навпаки.

Залежність невизначеності прогнозу від кількості вхідної інформації, тобто функція $E_{\text{дост}} = f(I)$ може бути представлена гіпотетичною залежністю, зображеної на рис. 9.1.

Реальна невизначеність прогнозу $E_{\text{дост}}$ знаходиться в інтервалі

$$E_{\text{пол}} \geq E_{\text{ост}} \geq \mathcal{E}_{\text{дост. гран}} > 0,$$

де $E_{\text{пол}}$ означає відсутність прогнозової інформації, тобто $E_{\text{пол}}$ — ентропія області визначення параметрів майбутнього стану об'єкта;

$E_{\text{дост. гран}}$ — залишкова невизначеність прогнозу, що не може бути дозволена ніякими об'єктивними методами.

$I_{\text{пор}}$ — мінімальна (гранична) кількість необхідної вихідної інформації. Якщо кількість вихідної інформації менше $I_{\text{пор}}$, ніяких суджень про майбутнє об'єкта зробити не можна;

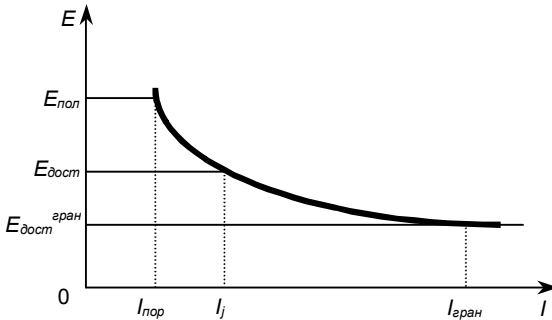


Рис. 9.1. Гіпотетична залежність невизначеності прогнозу від кількості вихідної інформації

$I_{гран}$ — максимальна кількість інформації, що може бути використана, якщо його подальше збільшення не зменшує невизначеність прогнозу.

У реальних дослідженнях залишкова невизначеність прогнозу $E_{дост}$ завжди вища від граничного значення $E_{дост}^{гран}$. Вона залежить від багатьох факторів, у тому числі й від застосовуваного методу прогнозування. Кожному методу необхідні свій зміст і кількість інформації, і кожному з них відповідає своя залежність $E_{дост} = f(I)$. Ця залежність відбиває загальну властивість, що полягає в тому, що збільшення кількості інформації впливає на зменшення невизначеності на первісному етапі її нагромадження, потім цей ефект зменшується, а після досягнення $I_{гран}$ зникає зовсім.

Передбачувана і припустима вартість інформації. Ефективність інформації оцінюється співвідношенням витрат на її збір або придбання в інших організацій та ефекту, отриманого завдяки прийняттю більш якісних рішень, а отже, покращення результатів (оборотів, прибутку, підвищення рентабельності).

Вибір конкретного методу повинен здійснюватися на основі порівняння витрат і переваг усіх методів. Звичайно, існує певний зв'язок: точність сприяє зниженню витрат, пов'язаних з неточними даними (наприклад, як наслідок затоварення). Для того щоб підготувати рішення з високим ступенем точності, необхідна велика кількість ресурсів, у тому числі й часу. Наприклад, з одного боку, ми маємо

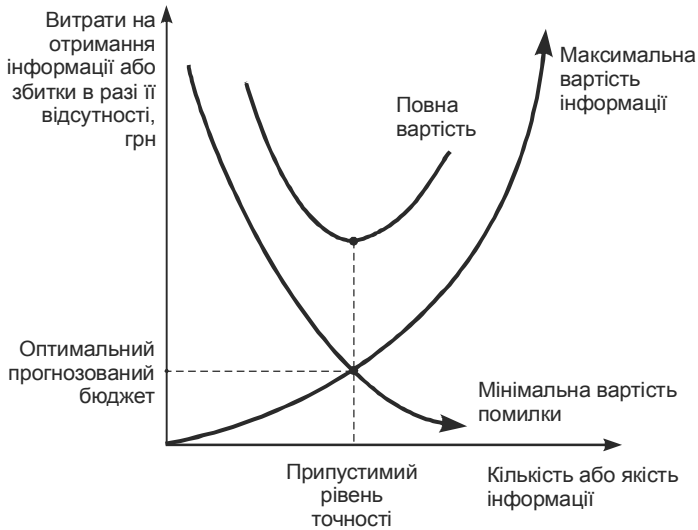


Рис. 9.2. Залежність результату від точності інформації

ретельно пророблену і дорогу економетричну модель, яка, як ми сподіваємося, знизить погрішності. З іншого боку, ми можемо скористатися уявним висновком експерта.

Передбачувана вартість точної інформації — це різниця між очікуваними результатами в умовах визначеності й очікуваним прибутком в умовах невизначеності, тобто ризику.

На рис. 9.2 показана залежність економічного результату від кількості і якості інформації при прийнятті рішень.

За допомогою такого аналізу можна одержати відповідь на питання про те, скільки коштів фірма повинна вкладати в одержання інформації. Відповідь така: необхідно розширювати збір інформації доти, доки максимальні збитки від неточності прийнятого рішення не зрівнюються з граничною вартістю підготовки точної інформації.

9.6. Сутність комунікації, її роль у системі управління компанією

Необхідність використання поняття «комунікація» для характеристики інформаційних процесів у системі керування і рівня їх впливу на ефективність діяльності компанії пояснюється особливостями сучасного етапу розвитку ринкових відносин, що розширюють сферу застосування комунікацій.

Комунікацію розглядають як одну з основних базових складових діяльності компанії; вона служить засобом включення компанії в зовнішнє середовище і є інтегративним механізмом, що поєднує функції і методи керування, сприяє формуванню та прийняттю оптимальних управлінських рішень, що забезпечує загальну ефективність керування. Близько 80% робочого часу керівники витрачають на комунікації.

Комунікації визначаються як процес повідомлення між пунктами призначення, а засіб зв'язку – як комунікаційні канали. З цього погляду доцільно говорити про те, як здійснюється процес комунікації, а саме: про технологію комунікацій, що охоплює методи і способи підготовки, нагромадження, обробку, передачу і використання інформації, а також про створення інформаційно-комунікаційної системи та її практичне застосування.

В економічній літературі поняття «комунікація» визначається як обмін інформацією між людьми. Для керування компанією визначення сутності комунікації необхідно уточнити.

Комунікація – це обмін повідомленнями, у результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до відома співробітників.

Комунікація в системі організаційного керування – це інформаційні зв'язки між працівниками виробництва і керування; засіб, за допомогою якого в єдине ціле поєднується організаційна діяльність, відбуваються зміни в системі керування, а інформація є ефективною в реалізації цілей компанії.

На сучасному етапі розвитку внутрішньофірмової організаційної взаємодії доцільно розглядати комунікації з погляду системи, а також як один з фундаментальних процесів керування. Основою для такого підходу є судження про те, що компанії становлять собою інформаційну систему, комплексну структуру комунікацій і сукупність відносин між працівниками, а також їх групами безпосередньо всередині компанії і завдяки технічним засобам зв'язку.

Найважливішим елементом, матеріальним змістом і продуктом системи комунікацій є інформація. Відомо, що інформація в сучасному суспільстві кваліфікується як стратегічний ресурс, що сприяє економії всіх існуючих видів ресурсів, а процес інформатизації (у загальному розумінні – це процес насичення системи керування інформацією), фактор, який забезпечує прискорення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, що створює реальну можливість для виявлення інноваційних пропозицій.

Розглядаючи глобально проблеми інформатизації економіки та суспільства в цілому, слід зазначити, що, незважаючи на певні труднощі, впровадження інформаційних систем і технологій, ефект їх реалізації очевидний. У країнах з розвинутою ринковою інфраструктурою давно оцінили важливість фактора інформації в економіці, а створення ефективних комунікаційних мереж є принциповим завданням, базовою умовою подальшого розвитку керованого об'єкта. У соціальному аспекті на рівні компанії комунікація виконує інформаційну, командну, інтеграційну функцію та функцію переконання.

Усередині компанії визначальним процесом є ієрархічний розподіл повноважень між працівниками, що формує визначення потреби в комунікаціях, спільність і двобічність інтересів співробітників, особливості правил комунікацій.

Кожна компанія, що функціонує як відкрита система, повинна одержувати адекватну інформацію до і після прийняття рішень, тому потребує якісного інформаційного забезпечення та ефективних комунікацій. При здійсненні основних управлінських функцій – планування, мотивації, контролю, координації – комунікація є інтегративним фактором: використовуючи потоки інформації, вона передає повідомлення від однієї ланки до іншої залежно від мети компанії. Фактично система обробки інформації виконує об'єднувальну функцію для всіх підсистем чи підрозділів компанії. Саме тому створення й використання якісно функціонуючої системи комунікацій є першочерговим завданням менеджера.

Діяльність компанії забезпечується необхідними потоками інформації і прийняттям раціональних рішень, а система комунікацій вважається головним елементом, на основі якої базується структура компанії. Для успішного виконання планів, вирішальним моментом є правильне розуміння працівниками цілей компанії. У свою чергу, систему комунікацій можна розглядати як джерело інформації для прийняття рішень.

Комунікаційна політика компанії повинна бути організована так, щоб управлінська інформація забезпечувала спостереження за процесом виробництва, за реалізацією продукції, за послугами, за маркетингом і фінансовою діяльністю; щоб здійснювався контроль людських, матеріальних і грошових ресурсів для коригування рішень і своєчасної підготовки використання ресурсів.

Основна вимога до системи інформації – за мінімальних даних досить повно характеризувати стан контрольованих системою керування компанією процесів.

Крім того, до комунікаційної системи висуваються такі **вимоги**:

- 1) забезпечувати стійкість компанії при заданих стратегічних і оперативних рішеннях;
- 2) забезпечувати роботу компанії в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- 3) забезпечувати своєчасну оцінку зовнішнього середовища для створення умов ефективного функціонування компанії;
- 4) забезпечувати підготовку до можливих змін компанії;
- 5) забезпечувати адаптацію компанії до зовнішнього середовища.

У керуванні компанією можна виділити три основні аспекти **порушення комунікацій**:

- 1) технологічний – порушена технологія передачі символів інформації;
- 2) семантичний – порушене сприйняття переданої інформації (пов'язано з проблемою кодування і декодування);
- 3) аспект ефективності – відношення прибутку від інформації до витрат на її одержання.

Щоб вчасно орієнтуватися і визначати причини неефективних комунікацій, менеджерам необхідно володіти знаннями про різноманіття видів комунікацій, їх технології.

Класифікація комунікацій компанії. Комунікації – це не тільки обмін інформацією, її змістом, а й різні форми зв'язку між людьми, що спрямовані на досягнення цілей компанії. У цьому контексті доцільно розглянути існуючі види і технології комунікацій, сутність цих процесів у досягненні конкретних цілей керування компанією. Це обумовлено тим, що класифікаційні ознаки комунікацій лежать в основі структури керування компанією, делегування повноважень, відносин людей тощо.

Усе різноманіття форм комунікацій можна систематизувати за певними *класифікаційними ознаками* (за видами і технологіями). Комунікацій розрізняють: за характером взаємодії, за терміном дії, за сферою діяльності, за типом зв'язку, за організаційними ознаками, за кількістю учасників.

За терміном дії комунікації поділяються на епізодичні, які виникають для розв'язання разових завдань, у разі виникнення форс-мажорних обставин, і регулярні (інакше – робочі, плановані, ділові), мета яких – підтримка постійних ділових відносин.

За сферою діяльності розрізняють виробничі, науково-дослідні, невиробничі зв'язки. Така класифікація обумовлена особливостями виробничого процесу й технологією виробництва.

Мета організаційного принципу класифікації – пов'язати в єдине ціле канали зв'язку з організаційною структурою, коли потоки інформації підпорядковані принципам координації та контролю і є можливість планування та розподілу існуючих каналів.

За кількістю учасників комунікації поділяють на односторонні (існує тільки канал прямого зв'язку; наприклад, наказ керівника не підлягає оскарженню і дискусії, а вимагає негайного виконання), двосторонні (з елементами зворотного зв'язку; широко представлені в компаніях, побудованих за принципами демократичності, спільності зусиль і діалогу) і багатобічні комунікації (виникають при вирішенні екстрених ситуацій, якщо наявна достатня кількість різноманітних пропозицій розв'язання проблеми).

Потоки інформації всередині компанії розрізняються за напрямком і за суб'єктами. За напрямком виділяють **горизонтальні, вертикальні** (висхідні, спадні) і **перехресні** (діагональні) комунікації. Ця класифікація лежить в основі організаційної взаємодії в компанії, є інтегративним чинником, завдяки якому реалізується процес керування. Вертикальні комунікації є первинними в організаційній структурі; вони визначають умови підпорядкованості працівників, посадові обов'язки, принципи делегування повноважень і т.п. Однак для координації й інтеграції організаційних функцій необхідні комунікації горизонтального повідомлення. **Перехресні** (діагональні) потоки інформації досить поширені в тих компаніях, де заохочується ініціатива і діє налагоджений мотиваційний механізм, де не існує бюрократичних перешкод на шляху доступу до інформації. Досягнення цілей компанії – головний критерій оцінки доцільності використання перехресних каналів.

Подальша класифікація здійснюється на основі її технології. **Технологія комунікацій** — цілеспрямована сукупність інформаційних процесів, що активно використовує засоби оргтехніки, системи обробки і способи доступу до інформації, поєднує системи зв'язку з комунікативними якостями людини.

Технологія комунікацій містить форму фіксації повідомлення, канал зв'язку, яким дана інформація передана, форму і метод передачі. Повідомлення можна фіксувати у вигляді записки, протоколу, розпорядження, указу, магнітних носіїв тощо.

Фіксування інформації — найпотужніший засіб функціонування підприємницької діяльності компанії. Фінансові системи кредитування, контракти з клієнтами, податкові декларації, платіжні доручення завжди матеріалізуються у вигляді документів суворой звітності і викликають у партнера довіру, а отже, бажання до співробітництва. У той самий час цьому способу комунікацій характерні великі витрати часу на передачу інформації, труднощі відображення всіх деталей подій, відповідальність сторін за обмін, інформацією, що відбувся.

Нефіксованим повідомленням характерна: швидкість передачі, великий обсяг переданих даних (що не завжди ефективно, тому що обсяг інформації, яка плутає, також збільшується), конфіденційність і порівняно невеликі витрати на передачу повідомлень. З іншого боку, використання нефіксованих повідомлень обмежене через ризик одержання неперевіреної інформації, а притягти до відповідальності відправника досить складно. Тому джерела поширення зазначеного виду комунікацій бажано перевіряти й контролювати.

Для того щоб якісно охарактеризувати сучасну систему комунікацій компанії не досить розглянути її види і технологію. Не менш важливим елементом комунікаційного процесу є сама інформація — той економічний ресурс компанії, заради якого і створюється складна система інформаційного забезпечення.

З усіх видів інформації пояснення вимагають релевантна, бюрократична та інформація, що плутає.

Під **релевантною інформацією** розуміють повну і достатню інформацію, яка стосується конкретного питання і яку використовують для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Інформація, що плутає — це інформація, яку взяли до відома, але яка не має жодного стосунку до конкретного питання, ускладнює прийняття управлінських рішень.

Бюрократична інформація — це інформація, що циркулює на підприємстві, але не береться до уваги і не має стосунку до розв'язання конкретних організаційних проблем. Інформація, що плутає, і бюрократична інформація є інформаційним шумом, який, виникаючи в каналах комунікаційного процесу, може ускладнювати одержання дійсно значущої для процесу прийняття рішень інформації. З іншого боку, те, які дані вважати релевантними, залежить від обізнаності керівника про природу поставлених проблем і від концептуальних засад, яких він дотримується. Якщо керівник погано орієнтується у сфері, де він працює, йому знадобиться більша кількість інформації.

Для того щоб керівна система якісно виконувала свої функції і не «потонула» в інформаційному шумі, застосовується комплексний підхід до використання потоків інформації різними рівнями керування:

- 1) обмеження первинних інформаційних потоків, що надходять на верхні рівні керування;
- 2) розвиток горизонтальних і перехресних потоків інформації;
- 3) посилення інтенсивності вертикальних інформаційних потоків по висхідній.

При аналізі мережі комунікацій розглядаються не працівники, а комунікативні відносини між ними. Створена керівництвом комунікаційна мережа, подана нами в загальному вигляді як класифікація системи комунікацій, утворить реальну організаційну структуру компанії. **Комунікаційна мережа компанії** — це об'єднання в певний спосіб працівників, які беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою потоків інформації чи сигналів.

Сигнал — це перетворена в символи інформація, одержувана на етапі передачі.

Залежно від того, як побудовані мережі комунікацій, діяльність функціональних підрозділів і організація зовнішньої політики компанії можуть відрізнятися певним рівнем ефективності.

9.7. Керування комунікаційними процесами

Основною метою комунікаційних процесів є забезпечення адекватного сприйняття споживачем інформації, що служить предметом обміну, а також ефективного використання технології передачі повідомлень. Для того щоб краще зрозуміти процес обміну інформації, кри-

терії його ефективності, форми зв'язку, необхідно мати уявлення про стадії процесу комунікацій.

Основними базовими елементами комунікаційного процесу є: відправник, повідомлення (інформація), інформаційний канал, одержувач. Перетворення передбачає кодування й адаптацію інформації до особливостей комунікаційних каналів. Носієм є деяка енергія, що забезпечує трансляцію сигналу каналами зв'язку. При цьому на кожному етапі процесу його елементи долають перешкоди (що виникають у підсистемі «відправник» і «одержувач») і шум (який перекручує інформацію під час її руху по каналах зв'язку). Для нейтралізації таких перешкод на всіх стадіях процесу вводять елементи захисту.

При аналізі інформаційної системи необхідно враховувати те, що між структурою, функцією й інформацією не існує однозначної відповідності. Будь-яка функція може виконуватися цілим класом структур за наявності різної інформації.

У такому разі аналіз може вирішувати два завдання:

- 1) *визначення можливих потоків інформації* по даних функціях системи керування;
- 2) *визначення функцій* по заданій вхідній і вихідній інформації.

Синтез інформаційної системи має на меті усунення дублювання в потоках інформації, зведення до мінімуму обсягів первинної інформації, а також раціоналізацію потоків інформації, орієнтовану на конкретні функції елементів структури системи керування.

Процес синтезу інформаційної схеми складається з таких етапів:

1. Вивчення існуючих потоків інформації.
2. Побудова функціональної схеми системи керування.
3. Аналіз структури і функцій керування.
4. Побудова структурної схеми для функціональної схеми створюваної системи керування.
5. Визначення раціональних потоків інформації.
6. Побудова схеми потоків інформації зі структури системи керування.

Через інформаційний відділ компанії в структуру надходить здебільшого інформація про зовнішнє середовище; внутрішнє середовище саме робить інформацію, переміщуючи її по рівнях керування.

На першому рівні здійснюється збір первинних даних, виявлення й реєстрація відомостей, що характеризують об'єкт чи процес.

На другому рівні групуються й узагальнюються первинні дані з метою одержання узагальнених показників. Результати обробки надаються у вигляді повідомлень, звітів, документів, у яких міститься інформація, необхідна для виконання функцій контролю, аналізу, планування і керування.

Третій рівень забезпечує визначення інформації, необхідної для розв'язання стратегічних і складних тактичних завдань керування.

Особливість системи керування полягає в тому, що вищий її рівень вирішує стратегічні завдання, пов'язані з перерозподілом ресурсів у великих масштабах. Вирішення тактичних завдань, цей рівень може тільки контролювати. На нижчому рівні вирішуються завдання тактичного характеру за наявності докладної інформації про стан об'єкта. Кадрові й інформаційні ресурси не дозволяють вирішувати довгострокові завдання.

Ця особливість системи керування не завжди відбивається в інформаційній системі. Часто потоки інформації, що надходять від нижчих рівнів до вищих, містять ті самі відомості, що лише сумуються й узагальнюються в міру просування до верхніх рівнів. Тому збільшується дублювання й знижується коефіцієнт використання інформації. Разом з тим інформацію по мірі її руху до верхнього рівня необхідно агрегувати, інтегрувати і стискати. При русі інформації «вниз» елементи системи керування генерують додаткову інформацію, причому іноді у великих обсягах.

Ступінь інтеграції і навпаки **ступінь генерації** (розмноження) характеризується коефіцієнтом β , що дорівнює

$$\beta = I_{\text{вих}} / I_{\text{вх}}, \quad (9.1)$$

де $I_{\text{вих}}$ – обсяг інформації, що виходить з елемента системи;

$I_{\text{вх}}$ – обсяг інформації, що входить в елемент системи.

Обсяги можуть бути обмірювані кількістю документів, показників чи трудомісткістю обробки. Якщо інформація рухається «нагору»; звичайно $\beta < 1$, а якщо вниз – $\beta > 1$. При русі інформації відбувається зміна її семантичної цінності. Семантика звичайно враховує доцільність, цінність, корисність чи істотність інформації. Корисність інформації, яка використовується в системі керування, оцінюється залежно від ефекту, який вона справляє на результат керування.

Якщо додаткова інформація не змінить імовірність досягнення мети, то вона називається дезінформацією і виміряється негативною

кількістю інформації. При цьому слід урахувувати істотність самої події, істотність часу здійснення події й одержання інформації про неї, а також істотність місця, адреси й інших характеристик реалізації функції керування.

Інформація про якусь подію, отримана занадто пізно, не становить жодної цінності, оскільки змінити вже нічого не можна. Тому в оперативному керуванні необхідно максимально скорочувати тривалість передачі й обробки інформації.

Відносна цінність інформаційних потоків і відносна важливість розв'язуваних завдань можуть розглядатися тільки в ієрархії структури системи керування. Своєрідним фільтром інформаційних потоків може служити дерево цілей і критеріїв, що дасть можливість визначити, чи має дане повідомлення стосунок до розв'язуваного завдання, та визначити рівень ієрархії, до якого належить розв'язуване завдання.

Стисненням інформації називається скорочення її обсягів до певної припустимої межі, яку не відчуває споживач у процесі керування. Стиснення полягає у фільтрації інформації й визначенні сегменту відомостей, які необхідні споживачам інформації. Суть процесу стиснення інформації полягає у вивченні статистичних та інших її властивостей, оцінці на підставі цього обміну інформації, яка циркулює, та її матеріальному вираженні так, щоб довжина повідомлень дорівнювала створеному обсягу інформації. При цьому стиснення здійснюється до певної припустимої межі, якої не відчуває споживач у процесі підготовки і прийнятті управлінських рішень.

Передумовою для стиснення інформації є таке. Символи повідомлень не рівновірогідні, що звичайно спостерігається в дійсності. У зв'язку з цим повідомлення певної довжини L має ентропію (кількість інформації), що припадає на один символ $H_1 < H_{\max}$. Це означає, що при використуваній ентропії H_1 можна було б одержати таку саму кількість відомостей за меншої довжини повідомлень, ніж у випадку рівновірогідних цих повідомлень. Величина, на яку подовжується повідомлення, становить собою надмірність порівняно з мінімальною довжиною повідомлень, необхідною для передачі даної інформації.

Надмірність інформації визначають коефіцієнтом надмірності:

$$R = 1 - H_1 / H_{\max}, \quad (9.2)$$

— і усувають кодуванням, тобто однозначним перетворенням однієї послідовності символів на іншу послідовність.

Нехай деяке повідомлення складається з n символів і має ймовірність появи p . При перекодуванні цього повідомлення в нове повідомлення, що має m символів, коефіцієнт стиснення дорівнюватиме m/n .

Розрізняють такі способи стиснення інформації:

1. За видом елементу, на якому здійснюється стиснення, — посимвольне, послівне, на рівні словосполучень і фраз, текстове.
2. За характером операцій стиснення — нерівномірне кодування символів, скорочення символу, абрєвіатури, усунення символів, уніфікація повідомлень за джерелом і споживачем, більш щільне упакування, анутовання, індексація, реферування, опис.
3. За характером взаємозв'язку елементів інформації — статистичне кодування, різне кодування, апертурне стиснення, стиснення з урахуванням імовірних властивостей повідомлень, комбінаторне стиснення, раціоналізація форм документів, скорочення довжини потоків інформації.

Під **достовірністю інформації** розуміють ступінь адекватності відображення нею реальних ситуацій чи процесів. Достовірність інформації залежить від наявності в ній помилок, що спотворюють дійсні параметри, фактори і показники. Чим більше помилок, тим менш достовірною вважається інформація.

Перекручування інформації відбувається через перешкоди. **Перешкодою** називають сторонній подразник, який діє в системі керування, що перешкоджає правильній передачі, збереженню, перетворенню й поданню інформації.

Оцінка достовірності інформації сприяє виявленню вузьких місць в інформаційній системі і конкретних винуватих у помилках, що дозволить підвищити ефективність інформаційної системи. Система інформації в кінцевому підсумку повинна забезпечувати необхідною інформацією в необхідний термін і в зручній для використання формі всі елементи організаційної структури, а також створювати необхідний механізм контролю і регулювання.

Найважливішим напрямком діяльності інформаційного відділу є проектування разом з апаратом керування інформаційних потоків компанії. Однак важливо уточнити, що мова йде не про моделювання системи комунікацій компанії, а про моделювання розв'язання окремих її завдань.

Будь-яка компанія настільки неповторна в проектуванні інформаційних систем, наскільки різні мета і завдання функціонування,

що існують матеріальні й інформаційні ресурси, стилі керування і кваліфікація апарата керування. Комбінація зазначених факторів і формує систему інформаційного забезпечення, визначає хід її подальшого розвитку. Оцінка необхідності змін у системі інформаційного забезпечення кожним працівником сприяє комунікаційній інтегрованості, кращому розумінню цілей і завдань компанії і, як наслідок, єдності в прийнятті рішень.

Створення функціонального підрозділу, відповідального за проектування, формування і розвиток системи комунікацій, адаптацію до змін зовнішнього середовища, дозволяє якісно поліпшувати процес прийняття управлінських рішень.

Результати поточної діяльності компанії на одну третину залежать від впливу зовнішніх факторів і на дві третини – від внутрішніх. Ці фактори формують компанію як систему, у межах якої комунікаційні процеси забезпечують взаємозв'язок і взаємодію елементів.

Інформація необхідна для урахування нових тенденцій і об'єктивних вимог науково-технічного прогресу, своєчасного реагування на несприятливі процеси, що відбуваються в економічному, політичному і соціальному житті суспільства. Тому зміна одного фактору чи, тим більш, декількох вимагає від менеджерів прийняття управлінських рішень, які забезпечать збереження особливостей системи.

Зовнішнє середовище діяльності компанії в ринкових умовах ніколи не залишається стабільним, постійним чи незмінним; воно весь час змінюється. Мінливість зовнішнього середовища – його постійний стан, а його сталість у пліні деякого проміжку часу розглядається як тимчасовий стан.

Взаємодія компанії із зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою реалізації у зовнішньому оточенні функцій діяльності компанії, під якими розуміють здійснення діяльності з виробництва й обмінних операцій між компанією та іншими елементами ринкового середовища.

Взаємодію системи керування компаній України із зовнішнім середовищем на сучасному етапі можна охарактеризувати як складне і невизначене явище, що обумовлено низкою причин, основними з-поміж яких є складність і невизначеність самого зовнішнього середовища, відсутність цілісної системи діагностики її стану, відсутність чіткого розуміння в більшості компаній їхніх сильних і слабких сторін. Для зовнішньої інформації характерні приблизність,

неточність, уривчастість, суперечливість; за своєю природою така інформація має ймовірнісний характер.

Внутрішня інформація виникає в самій системі керування і відбуває в різні часові інтервали розвитку об'єкта керування, його фінансово-господарське положення і директивні заходи, вжиті в разі відхилень від визначених параметрів.

Напрями вдосконалення системи комунікацій в управлінні. До вивчення напрямків удосконалення системи комунікацій слід підходити комплексно, використовуючи системний принцип. Виявивши напрямки раціоналізації комунікацій, але не визначивши програмно-цільового зв'язку, говорити про удосконалення всього комплексу комунікацій безрезультатно і неперспективно.

Основними принципами ефективної комунікації є:

- **принцип зрозумілості** – повідомлення має ясність, якщо воно виражено такою мовою і передане так, що може бути зрозуміло одержувачем;
- **принцип цілісності** – орієнтується на кінцеву мету управлінських повідомлень. Мета управлінських повідомлень – сприяти встановленню розуміння в процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей компанії;
- **принцип стратегічного використання неформальної організації** – найбільш ефективною комунікація буває в разі, якщо використовують неформальну організацію на додаток до каналів комунікації формальної організації.

Комплекс заходів, взаємодія яких здатна якісно поліпшити комунікаційні характеристики компанії, охоплює:

- розробку зовнішньої комунікаційної стратегії;
- розробку внутрішньої комунікаційної стратегії;
- організацію ефективного комунікаційного процесу;
- напрями використання класифікації комунікацій і інформації;
- комунікаційну грамотність працівників;
- організаційну гнучкість структури керування.

Розподіл системи заходів за напрямками досить умовний, оскільки всі наведені заходи можна було б подати у вигляді єдиного комплексу – комунікаційної стратегії. Однак для виявлення основних напрямів і визначення їх значущості ми подали комунікаційну стратегію як взаємодію її елементів.

Керівники компанії повинні чітко визначити потреби у фінансових, інформаційних, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерелах їх одержання, а також вміти оптимально розрахувати ефективність їх використання, що досягається інструментами економічної стратегії компанії. Її складовою частиною є комунікаційна стратегія, яка передбачає вибір, облік і взаємний зв'язок напрямів і методів обробки інформації, необхідних для досягнення головної мети.

Комунікаційну стратегію компанії часто обмежують плануванням маркетингових комунікацій на споживчому ринку, однак її призначення набагато ширше: у керуванні компанією вона має два напрями – зовнішній і внутрішній.

Зовнішня комунікаційна стратегія. Визначальним аспектом зовнішньої комунікаційної стратегії є здатність адаптації компанії до змін зовнішнього середовища. Мета кожного виду адаптації компанії до певних впливів зовнішнього середовища визначається метою вищого порядку – забезпечення ефективної діяльності компанії, що може бути досягнуто, зокрема і відповідністю стану внутрішніх систем компанії стану зовнішнього середовища; однак при цьому мета кожного виду адаптації залишається автономною. Цілям кожного виду адаптації відповідають різні потреби в інформації і, отже, різні бази для спостереження. Правильне визначення цілей на кожному рівні дозволяє визначити потреби в інформації і одночасно бази для спостереження. Інформація, необхідна для забезпечення процесу адаптації, повинна носити стратегічний характер, оскільки саме в такому разі можна забезпечити характер адаптації, що випереджає.

Внутрішня стратегія комунікацій. Внутрішня стратегія комунікацій пов'язана з розробленням і пропагандою філософії компанії, формуванням системи цінностей і стилю поведінки, корпоративної культури, мотивації діяльності працівників компанії. Формування останньої ми виокремили як самостійний напрям удосконалення комунікацій, оскільки це одна з найважливіших управлінських цілей сучасної компанії, яка може бути досягнута тільки за умови кваліфікованої розробки структури і процесів комунікацій між працівниками.

Важливо при аналізі системи комунікацій компанії оцінити потенціал працівника: його відношення до інформації, до каналів зв'язку, до виконання обов'язків і повноважень, стиль керування і взагалі комунікаційну грамотність.

Для оцінки людського потенціалу, його здатності різноманітно і якісно використовувати методи керування комунікаційними

процесами необхідно проводити тестування працівників компанії. Питання формулюються фахівцями так, щоб, підрахувавши бали, було нескладно визначити характер перешкод, що заважають працівникові проводити обмін інформацією, а отже, і приймати рішення. Тести, опитування, анкети й особисті бесіди керівництва з працівниками можуть бути спрямовані на розв'язання багатьох комунікаційних проблем, але мета їх застосування має бути спрямована на головне — аналіз фактичної системи комунікацій компанії і створення системи заходів задля усунення відхилень від бажаних характеристик.

До цілей внутрішньої комунікації компанії слід також віднести розроблення нововведень, організаційні зміни, організаційну гнучкість структури керування і використання методології комунікацій компанії.

Для удосконалення системи комунікацій необхідно враховувати величину і кількість структурних ланок на кожному ієрархічному рівні керування, ступінь формального регламентування організаційних зв'язків. Тим самим забезпечуються можливості для раціонального розподілу повноважень, відповідальності й значного скорочення обсягу інформації, що циркулює в системі керування.

Для забезпечення більш ефективних комунікацій кількість рівнів в організаційній структурі має бути мінімальною. Бажано, щоб структурні підрозділи компанії реорганізовувалися переважно всередині організаційних рівнів керування. Це необхідно для забезпечення найбільш коротких шляхів проходження інформації і необхідної швидкості в прийнятті управлінських рішень. Інакше кажучи, реорганізація системи керування повинна відбуватися з урахуванням розширення горизонтальних комунікацій для того, щоб досягти інтеграції підрозділів на одному організаційному рівні.

Діагностуючи систему комунікацій, важливо знати причини не-ефективних комунікацій. На практиці наявні форми комунікацій створені без чітких цілей, тому вони не зовсім раціональні. Для розв'язання проблеми готовності комунікації необхідно використовувати логіку, усвідомити мету, передумови, визначити варіанти, вибрати повідомлення, вибрати засоби комунікації і того, хто має передавати повідомлення.

Причинами, що заважають комунікації, є:

- 1) *погане формулювання повідомлень* — розпливчастість даних, відсутність послідовності і т.ін;

- 2) *помилкова інтерпретація повідомлень*. Часто буває недостатньо передати інформацію, її варто супроводити роз'ясненнями, що були б зрозумілі споживачеві інформації;
- 3) *втрати при збереженні і передачі інформації*. Практика показує, що послідовна передача повідомлень зменшує їх точність;
- 4) *неуважність і відсутність бажання читати повідомлення*;
- 5) *невизначеність у тлумаченні повідомлення* – ясність для керівника обертається неясністю в підлеглого, що викликає відстрочку виконання чи неправильне виконання;
- 6) *адаптація, або період переходу до реалізації повідомлень*. Повідомлення впливають на людей по-різному, і потрібен час для повного осмислення повідомлень;
- 7) *недовіра до автора повідомлень* – у разі наявності недостатньо продуманих, нелогічних повідомлень, які часто скасовуються або змінюються;
- 8) *передчасна оцінка повідомлень, упередженість в оцінці*. Замість того щоб зберегти нейтральну позицію під час обміну думками, слухач вже прийняв своє рішення;
- 9) *замовчування інформації*.

При діагностиці системи комунікацій рекомендується також удосконалити інформаційні потоки, використовуючи такий перелік характеристик:

- термінологія при формуванні схем інформаційних потоків повинна бути єдиною;
- щоб не було незамінних працівників апарата керування, варто уніфікувати й описувати процедуру підготовки і проходження документів;
- будь-яке управлінське рішення має прийматися з мінімальними витратами засобів;
- виконавець має бути зацікавлений у якісному і своєчасному виконанні рішення;
- контроль виконання повинен бути подвійним, роботу контролерів також необхідно стимулювати і контролювати. Однотипні, постійно повторювані рішення повинні контролюватися не в процесі виконання, а за результатами з покладанням максимальної відповідальності на виконавця.
- той, хто готує рішення, і той, хто виконує, повинні бути достатньо про нього інформовані;

- виконання рішення слід доручати працівникам, які мають реальну можливість виконати його у визначений час;
- при підготовці і виконанні рішення співробітникам більшою мірою слід взаємодіяти по горизонтальних рівнях керування, вищих керівників інформувати тільки про результати;
- варто не забувати, що статистична інформація за тривалий період важливіша, ніж щохвилинні повідомлення;
- первинні документи повинні готуватися в мінімальній кількості екземплярів, передаватися в порядку підзвітності і зберігатися в архівах чи в кінцевих контрольних підрозділах;
- документи необхідно конструювати так, щоб, детально не вчитуючись, можна було виносити оцінні судження типу: добре, погано, краще, гірше і т.ін.;
- діяльність виконавців не слід детально регламентувати, необхідно залишати їм можливість знаходити раціональні шляхи в компанії своєї роботи;
- скорочення довжини потоків документованої інформації здійснюються двома шляхами – встановленням і змістом мінімально необхідного, але достатньої кількості документів для управлінської діяльності і підвищенням оперативності документообігу.

Для реалізації зазначених заходів необхідно:

- 1) використовувати в управлінській діяльності раціональні графіки руху інформації;
- 2) робити упорядкування документів відповідно до номенклатури справ;
- 3) погоджувати форми і зміст документів, що надсилаються на дві і більше адреси використання;
- 4) визначати порядок розгляду документів;
- 5) вчасно тиражувати документи відповідно до кількості споживачів;
- 6) раціонально використовувати час з урахуванням попередньої підготовки документа.

Сучасний розвиток економічних відносин у керуванні компанією вимагає організації комунікаційних процесів на якісно новому рівні. Комунікації є засобом включення компанії в зовнішнє середовище і є інтегрувальним механізмом, що об'єднує функції і методи керування, сприяє розробленню і прийняттю управлінських рішень, забезпечуючи загальну ефективність керування. Основна мета кому-

нікаційної стратегії – внутрішня інтеграція і зовнішня адаптація в умовах постійного узгодження з цілями функціонування.

Аналіз інформаційних систем об'єктів керування дозволяє виявити порушення основних принципів інформаційного забезпечення процесу керування компанією.

9.8. Сутність та зміст управління комунікаціями проектів

Управління інформаційним зв'язком, або комунікаціями, охоплює дії, необхідні для забезпечення своєчасного отримання, збору, поширення, зберігання й кінцевого розміщення інформації. Воно забезпечує дуже важливі зв'язки між людьми для обміну ідеями та різною інформацією, що в кінцевому підсумку необхідно для успішного завершення проекту. Будь-яка особа, залучена до роботи в межах проекту, повинна бути готовою до пересилання та прийому інформації на «мові» проекту встановленими каналами, повинна розуміти, як ці комунікації впливають на проект у цілому.

Управління комунікаціями повинно бути націлене на групову взаємодію в межах управління проектом та містити:

- 1) інформацію проекту, тобто зібрані, оброблені й розподілені дані – як вихідні дані, так і ті, що одержані в результаті прямих розрахунків, аналітичної обробки, експертних оцінок тощо;
- 2) засоби обробки інформації, тобто інформаційні технології, що базуються на сучасних програмних продуктах;
- 3) засоби комунікації, що базуються на сучасних засобах зв'язку, орієнтовані на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу й збереження та передачі необхідної проектної інформації;
- 4) документування робіт – збір, обробка та збереження документації по проекту.

Усі учасники інформаційної системи проекту, а також їхні вимоги до документації й системи повинні бути ідентифіковані до початку розроблення інформаційної системи проекту.

Учасниками інформаційного обміну в проекті є (рис. 9.3):

- замовник / споживач;
- інвестор;
- виконавець;



Рис. 9.3. Схема інформаційного обміну в організації

- керівник проекту;
- консультанти;
- контрольні органи;
- громадські організації та приватні особи.

Інформаційний зв'язок у проекті є широким поняттям і включає знання, що не належать до напрямку проектного оточення. Наприклад:

- моделі «відправник-одержувач» – цикли зворотного зв'язку, комунікаційні бар'єри і т. ін.;
- вибір засобів комунікації – коли інформувати необхідно в письмовій формі, а коли в усній, коли можна написати неформальну записку, а коли – скласти офіційний звіт і т. ін.;

- стиль написання – активний або пасивний, побудова речення, добір слів і т. ін.;
- засоби комунікації – переважно мова, проектування візуальних засобів подання інформації і т. ін.;
- техніку управління нарадами – підготовка порядку денного, розгляд конфліктів тощо.

Документи проекту, їх форма, класифікація, вимоги до них. Документом є носій письмової чи графічної інформації. Він є основним первинним елементом комунікаційної системи проекту.

Документація може бути класифікована в такий спосіб:

- статутна (статут та інші статутні документи);
- інвестиційна (бізнес-плани, обґрунтування інвестицій, техніко-економічні обґрунтування тощо);
- проектно-конструкторська (креслення, специфікації та ін.);
- проектно-кошторисна (проекти організації робіт, кошториси і т.п.);
- нормативно-технічна (стандарти, норми, правила тощо);
- документація по якості;
- технологічно-робоча (інструкції, технологічні карти і т.п.);
- організаційно-розпорядча:
 - організаційна (організаційна структура, матриці відповідальності, положення про підрозділи, про менеджера проекту, правила внутрішнього розпорядку тощо);
 - розпорядча (накази, розпорядження, указівки, інструкції та ін.);
- інформаційно-довідкова (протоколи, акти, листи, довідки тощо);
- планова (плани проекту, календарні графіки, сітьові графіки, гістограми, таблиці та ін.), у тому числі прогнозна;
- звітна (баланси проекту й підприємств-учасників, звіти про витрати й ін.);
- облікова (плани рахунків, Головна книга, інші реєстри бухгалтерського чи управлінського обліку тощо);
- розрахунково-платіжна (розрахункові відомості, чекові книжки, платіжні доручення та ін.);
- контрактна (договір про наміри, договори (контракти), акти прийому-здачі, протоколи узгодження ціни і т.п.);
- транспортна (накладні, маршрутні листи тощо);
- документація стратегічного характеру (стратегічні цілі проекту, концепція проекту, політика у сфері якості, кадрів та ін.);
- документація загального характеру.

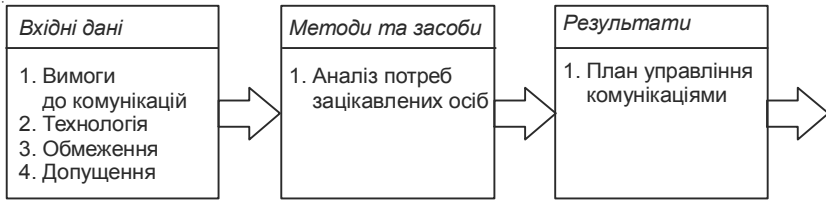


Рис. 9.4. Логічна схема планування інформаційного зв'язку

Планування інформаційного зв'язку. Планування інформаційного зв'язку передбачає визначення інформаційних і комунікаційних потреб зацікавлених осіб: хто в якій інформації має потребу, коли вона їм знадобиться і як вона до них надходитиме. Усі проекти потребують передачі проектною інформації, але інформаційні потреби і методи поширення значною мірою варіюються. Визначення потреб зацікавлених осіб в інформації і відповідних способів задоволення їх є важливим чинником успішного виконання проекту.

У більшості проектів значна частина планування комунікацій виконується на ранніх фазах проекту. Проте результати цього процесу повинні регулярно переглядатися й коригуватися в разі необхідності, щоб гарантувати їх безперервне застосування.

Планування інформаційного зв'язку часто тісно пов'язане з організаційним плануванням, оскільки організаційна структура значною мірою впливає на комунікаційні вимоги проекту. Процес планування такого зв'язку наведено на рис. 9.4.

Етапи планування інформаційного зв'язку проекту (при проектному підході)

1. Вимоги до комунікацій.

Вимоги до комунікацій — це загальна кількість інформаційних потреб зацікавлених осіб проекту. Вимоги визначаються типом і обсягом необхідної інформації в поєднанні з її цінністю. Ресурси проекту повинні витрачатися на передачу тільки такої інформації, яка сприятиме успіху, а відсутність останньої може призвести до невдачі. Для визначення проектних вимог до комунікацій необхідна інформація з таких питань:

- проектна організація та взаємні обов'язки зацікавлених осіб;
- напрями діяльності, відділи та спеціальності, що залучені до проекту;

- логічне рішення про те, який штат необхідний для виконання проекту і його розстановка;
- зовнішні інформаційні зв'язки (наприклад, із засобами масової інформації).

2. **Технологія передачі інформації.** Прийоми та способи, що використовуються для інформаційного зв'язку між елементами проекту, можуть дуже варіюватися — від коротких звітів до розширених засідань, від простих документів до швидкодоступних календарних планів і баз даних.

Чинники технології передачі інформації, які можуть впливати на виконання проекту:

- невідкладна потреба в інформації — успіх виконання проекту залежить від того, наскільки часто виправлена інформація доступна на момент запиту, чи задовільні звіти, що їх регулярно пишуть;
- доступність технології — чи вистачає систем, які вже діють, чи, можливо, будуть потрібними якісь зміни;
- очікуваний персонал — чи відповідають пропоновані комунікаційні системи досвіду і знанням учасників проекту, чи, можливо, буде необхідне подальше навчання останніх;
- тривалість проекту — чи необхідно змінювати діючу технологію на новітню перед завершенням проекту.

3. **Обмеження. Обмеження** — це чинники, що обмежуватимуть вибір команди менеджерів проекту. Наприклад, якщо закуповуватимуться важливі ресурси для проекту, то можна буде ретельніше розглянути відстежування проектної інформації за контрактом.

Якщо проект виконується за контрактом, існують певні контрактні умови, які впливають на планування комунікацій.

4. **Допущення. Допущення** — це чинники, які з погляду планування розглядаються як істинні, реальні або визначені. Допущення звичайно привносять певну міру ризику. Вони можуть бути визначені тут або можуть бути результатом ідентифікації ризику.

Методи та засоби планування інформаційного зв'язку

1. **Аналіз потреб зацікавлених осіб.** Потреби в інформації різних зацікавлених осіб мають бути проаналізовані, для того щоб розробити методичний і логічний огляд потреб в інформації і джерел для задоволення останніх (зацікавлені особи проекту). Аналіз передбачає також розгляд придатних для даного проекту методів і технологій,

завдяки яким надходитиме необхідна інформація. Слід уникати зайвих витрат на некорисну інформацію чи невідповідну технологію.

2. Результати планування інформаційного зв'язку. План управління комунікаціями — це документ, у якому відображені:

- структура збору і зберігання — докладний опис того, які методи використовуватимуться для збору та зберігання різних типів інформації. Процедури повинні також передбачати збір і поширення вже відкоригованого попереднього матеріалу;
- структура поширення — детальний опис того, кому адресована інформація (звіти про стани, дані, календарний план, технічна документація тощо) і які методи при цьому будуть використані (письмові звіти, наради). Ця структура має поєднуватися з відповідальністю і звітністю, описаною в організаційному графіку проекту;
- опис поширюваної інформації, включаючи обсяг, зміст, рівень деталізації та використовувані угоди-визначення;
- виробничі календарні плани, у яких інформується, коли який зв'язок здійснюватиметься;
- методи доступу до інформації, що надходитиме запланованими каналами;
- метод коригування й удосконалення плану управління інформаційним зв'язком на тлі просування та розвитку проекту.

План управління комунікаціями може бути формальний і неформальний, детальний і широко окреслений, але завжди заснований на потребах проекту. Він є додатковим елементом загального плану проекту.

Список літератури

1. Захарова І. В. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / І. В. Захарова, Л. Я. Філіпова. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 336 с.
2. Інформаційні системи в менеджменті : підручник / В. О. Новак [та ін.]. — К. : Каравела, 2008. — 616 с.
3. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський [та ін.]. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 296 с.
4. Козловський А. В. Комп'ютерна техніка та інформаційні технології : навч. посіб. / А. В. Козловський, Ю. М. Паночишин, Б. В. Погрішук. — К. : Знання, 2011. — 463 с.

5. Косинський В. І. Сучасні інформаційні технології : навч. посіб. / В. І. Косинський, О. Ф. Швець. – 2-ге вид., виправ. – К. : Знання, 2012. – 318 с.
6. Лодон Дж. Управление информационными системами : учебник / Дж. Лодон, К. Лодон ; пер. с англ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 912 с.
7. Матвієнко О. В. Основи менеджменту інформаційних систем : навч. посіб. / О. В. Матвієнко. – 2-ге, перероб. та допов. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 176 с.
8. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. – К. : Кондор, 2006. – 462 с.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2008. – 218 с.
10. Плескач В. Л. Інформаційні технології та системи : навч. посіб. / Плескач В. Л., Рогушина Ю. В., Кустова Н. П. – К. : КНТЕУ, 2003.
11. Плескач В. Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник / В. Л. Плескач, Т. Г. Затонацька. – К. : Знання, 2011. – 718 с.
12. Твердохліб М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. / М. Г. Твердохліб. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с.
13. Шарков Ф. И. Теория коммуникации (базовый курс) : учебник / Ф. И. Шарков. – М. : РИП-холдинг, 2004. – 246 с.
14. Амант К. Ділові комунікації / Кірк Ст. Амант ; Консорціум із удосконалення бізнес-освіти в Україні. – К. : [б. в.], 2001. – 70 с.
15. Білик В. М. Інформаційні технології та системи : навч. посіб. / В. М. Білик, В. С. Костирко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 232 с.
16. Литвин В. В. Проектування інформаційних систем : навч. посіб. / В. В. Литвин, Н. Б. Шаховська. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 380 с.
17. Перевозчикова О. Л. Сучасні інформаційні технології : навч.-метод. посіб. / О. Л. Перевозчикова. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2003. – 128 с.
18. Почепцов Г. Г. Інформаційна політика : навчальний посібник / Г. Г. Почепцов, С. А. Чукут. – К. : Знання, 2006. – 663 с.
19. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / М. І. Татарчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 291 с.
20. Хмельницький О. О. Інформаційна культура підготовка кадрів до інформаційної роботи : навч. посіб. / О. О. Хмельницький. – К. : КНТ, 2007. – 200 с.
21. Чічановський А. А. Інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем : підручник / А. А. Чічановський, О. Г. Старіш. – К. : Грамота, 2010. – 568 с.

22. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління : навч. посіб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dmeti.dp.ua/file/kdoczn_7550.pdf.
23. Управління інформаційними зв'язками [Електронний ресурс] : навчальний сайт О. В. Гавриленко. – Режим доступу : http://evgavrilenko.ucoz.ru/index/upravlinnja_informacijnimi_zv_39_jazkami/0-62.
24. Інформаційні системи в менеджменті. Управління інформаційними системами в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ism.flybb.ru/forum6.html?sid=ce7e1aa55d86677217f100ca5ea56d55>.

Техніка

адміністративної

діяльності

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** вивчення теоретичних та методичних підходів щодо форм і методів адміністративної діяльності для формування корпоративної культури, створення сприятливого мікроклімату та побудови ефективних комунікації в організації. У результаті вивчення дисципліни студент повинен: розуміти базові принципи побудови корпоративної культури та сприятливого мікроклімату в колективі, основні елементи та стадії процесу документообігу в організаціях; уміти створювати внутрішні нормативні акти, які забезпечують адміністративну діяльність керівника
- **Предмет:** загальні поняття щодо формування місії, цілей та стратегії організації, способів формування мікроклімату та організації ефективних комунікаційних процесів, стандартів, які регламентують документообіг в організації

10. Техніка адміністративної діяльності

10.1. Організаційна культура

Місія і цілі організації. *Місія* організації виражає чітку причину її існування. Це філософія, кредо та принципи взаємодії з середовищем. Місія повинна бути лаконічною і доступною для розуміння та позитивною, адже її прийдеться повторювати і клієнтам, і інвесторам, а також своїм колегам та підлеглим. Місія повинна бути сформульована так, щоб її не треба було докорінно змінювати через п'ять років. Не можна позначати в місії «подальший розвиток» та «ефективне функціонування», це мета, а не місія. Місія відповідає на питання: «Навіщо ви світові? Що ви можете дати людям?».

Наприклад, місія Американського Червоного Хреста звучить так: «Наша місія – покращувати умови життя людей, піклуватися про людей та допомагати їм уникати критичних ситуацій та справлятися з ними».

Місія суспільної екологічної організації «Зелений дім» – сприяти збереженню та розширенню природних територій та зелених насаджень міста N-ська шляхом проведення масових природоохоронних заходів та екологічної освіти його жителів за допомогою засобів масової інформації.

В основі місії будь-якої організації лежить існування певної проблеми, рішення якої забезпечує організація. Точне формулювання проблеми дозволить скоригувати місію та бачення, які є визначальними при розробленні стратегії організації.

Бачення – це узагальнене відображення ціннісних орієнтирів та оптимістичних очікувань. Формування бачення дозволяє досягти спільних поглядів щодо бажаного розвитку з урахуванням існуючого стану, ресурсних можливостей та обмежень.

Одночасно з розробленням місії організації необхідно визначити *стратегічні* та *фінансові* цілі організації. Фінансові цілі формулюються чітко та конкретно за допомогою фінансових показників, таких, як прибуток, валова виручка, обіг коштів, прибутковість, виплати за дивідендами і т.ін. Ці показники прив'язані до певного терміну, вони – вимірювані, чітко окреслені і їх не важко прослідити.

У той час як фінансові цілі визначають обсяг залучених коштів, необхідних для реалізації стратегічних цілей, *стратегічні цілі*, у свою чергу, основні напрямки реалізації місії в таких показниках, як рин-

кова частка, конкурентоспроможність, задоволеність споживачів, лояльність.

Розроблення бачення, місії та стратегічних цілей для організації — складові системи стратегічного управління.

Стратегія є детальним всебічним комплексним планом, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Стратегічний план дає організації визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй, з одного боку, залучати ресурси та людей, які наче створені для цього виду діяльності, а з іншого — відмовлятися від неперіоритетних галузей чи сфер, які не відповідають місії організації.

Г. Мінцберг запропонував таке трактування цього поняття: *стратегія* — це єдність п'яти «П»: плану, прийому як тактичного ходу, поведінкової моделі, позиції по відношенню до інших та перспективи.

Отже, **стратегічне управління** — це діяльність, пов'язана з постановкою коротко- та довгострокових цілей та завдань організації, гнучким регулюванням та проведенням своєчасних змін, адекватних впливу зовнішнього середовища.

Стратегічне управління зазвичай розглядається як сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів:

- 1) аналіз середовища (внутрішнього та зовнішнього);
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) аналіз та вибір стратегії;
- 4) реалізації стратегії;
- 5) оцінка та контроль виконання стратегії.

Кожний з процесів потребує постійного аналізу та рішення, чи продовжувати роботу в заданому напрямку чи вносити зміни. Менеджер не може дозволити собі відволіктися від стратегічних завдань. У процесі стратегічного управління ніщо не є завершеним та всі попередні дії змінюються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, які здатні поліпшити ситуацію. Стратегічне управління — це процес постійного руху. Зміна обставин всередині організації або ззовні потребує відповідного коригування стратегії, тому процес стратегічного менеджменту є замкнутим циклом.

Головна вимога та характеристика місії та цілей — це їх взаємопов'язаність та взаємоузгодженість. Краще розуміння такої взаємопов'язаності дають приклади ефективно функціонуючих компаній,

наприклад, Philips Electronics, які багато працюють для того, щоб місія, бачення та ключові цінності, які доносяться до споживача, співвідносились між собою.

Отже, *місія* Philips Electronics: «Ми покращуємо якість життя людей шляхом вчасною впровадження значущих технологічних інновацій».

Бачення: «У світі, де технології дедалі більше торкаються кожного аспекту нашого сьогодення, ми будемо провідними постачальниками рішень у сфері охорони здоров'я, стилю життя та технологій, прагнучи стати найбільш улюбленою своїми стейкхолдерами компанією у своїй галузі».

Ключові цінності, які транслюються через систему постачань, спілкування зі споживачами, у корпоративній культурі «Філіпс Електронікс»:

- захоплюватися споживачами;
- виконувати зобов'язання;
- розвивати людей;
- покладатися один на одного.

Взаємозв'язок між стратегією, діями на ринку та корпоративною культурою були продемонстровані Х. Левитом у 1964 році, потім консультантами Р.Х. Вотерманом та Т. Пітерсом у моделі 7S, які працювали в McKinsey&Company (1982). Д. Хассі об'єднав їх в одну багатокорпусну модель стратегічного управління (рис. 10.1), та подав її в такий спосіб.

Корпоративна культура організації. Отже, ми переходимо до одного з важливіших аспектів системи управління в організації – організаційної (або корпоративної) культури.

Організаційна культура – це складна композиція цінностей, бачень, очікувань, вірувань, традицій та норм поведінки, які приймає та відтворює більша частина членів організації.

Як пише Е. Шейн у своїй книзі «Організаційна культура та лидерство», зазвичай з культурою асоціюють такі явища.

1. *Поведінкові стереотипи*, які спостерігаються у взаємодії людей: мова, звичаї та традиції, яких вони дотримуються, ритуали.
2. *Групові норми*, тобто властиві певній робочій групі стандарти та цінності, конкретні норми, які виопрацьовані людьми в процесі спілкування.

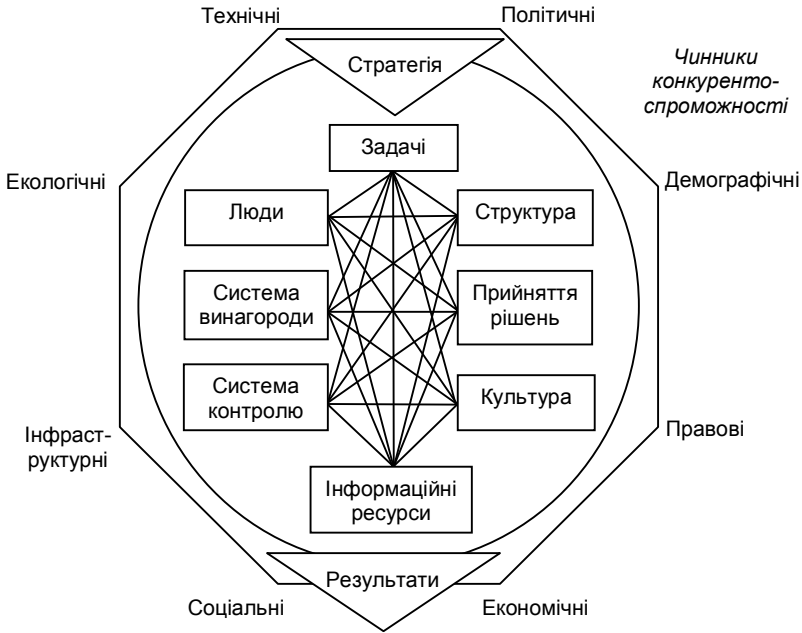


Рис. 10.1. Багатокомпонентна модель стратегічного управління за Д. Хассі

3. *Цінності, які проголошуються*: артикульовані, декларовані цінності, до реалізації яких прагне група, наприклад «якість продукції» або «лідерство в цінах».

4. *Формальна філософія*: найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії групи по відношенню до акціонерів, постачальників, клієнтів, посередників. Наприклад, «партнерські чесні відносини».

5. *Правила гри*: правила поведінки на роботі в організації, «обмеження» для новачків, «заведений порядок» і т.ін.

6. *Клімат*: відчуття, яке визначається фізичним складом групи та характерними манерами взаємодії членів організації одного з одним, клієнтами та іншими особами.

7. *Існуючий практичний досвід*: методи та технічні прийоми, які використовуються членами колективу для досягнення певних цілей, здатність здійснювати певні дії, які переходять з покоління в покоління і які не потребують обов'язкової писемної фіксації (інша назва —

«корпоративний дух»). Це дуже помітно в навчальних закладах, де незалежно від викладання основ педагогіки та психології, певні технологічні прийоми привертання та утримання аудиторії передаються від вчителя до учня, від старшого покоління — молодшим колегам.

8. *Склад мислення, ментальні моделі та/або лінгвістичні парадигми*: прийняті когнітивні (пов'язані з пізнанням) системи, які визначають сприйняття, мислення та мову, які використовують члени групи та передають новим членам у процесі первинної соціалізації.

9. *Прийняті значення*: миттєве взаєморозуміння, яке виникає в процесі взаємодії між представниками однієї групи.

10. *«Базові метафори»*, або *інтеграційні символи*: ідеї, почуття та образи, вироблені групою для самоідентифікації, які не завжди оцінюються на свідомому рівні, але знаходять своє втілення в матеріальних об'єктах (будівлях, офісній структурі та інших матеріальних елементах). Цей рівень відображає не когнітивні, а емоційні або естетичні реакції членів групи.

Е. Шейн визначає такі основні рівні корпоративної культури:

- *рівень артефактів, або поверховий* (те, що можна сприймати через відомі п'ять органів чуття людини). Це все, що можна побачити, почути й відчути при входженні до групи з незнайомою культурою: архітектура її матеріального оточення, мова, технологія й продукти діяльності, художні твори й стиль, втілений в одязі, манера спілкування, емоційна атмосфера, міфи й історія, які пов'язані з організацією, ритуали й церемонії;
- *рівень проголошуваних цінностей, або підповерховий* — цінності, які досить точно визначають, що буде говоритися людьми в певних ситуаціях, але які можуть не відповідати тому, що вони будуть насправді робити. Якщо цінності відповідають основним уявленням, то їх мовне вираження у формі принципів роботи сприятиме консолідації групи та стане засобом самоідентифікації й вираженням сутності місії;
- *рівень базових відображень, або глибинний*. Якщо знайдене рішення проблеми щораз виправдовує себе, воно починає сприйматися як щось належне. Те, що людина інколи сприймала тільки інтуїтивно, перетворюється на реальність. Особистість приходить до думки, що все відбувається саме так, як вона й міркувала.

Можна виокремити елементи організаційної культури за їх суб'єктно-об'єктною природою. Отже, до *суб'єктивних елементів* організаційної культури слід відносити:

- суб'єктивне сприйняття членів колективу;
- історії про організацію і її лідерів;
- організаційні табу;
- обряди і ритуали;
- мову спілкування;
- гасла і т. ін.

Об'єктивними елементами організаційної культури є:

- місцезонаштування організації;
- дизайн приміщень;
- робочі місця;
- устаткування і меблі;
- зручності;
- кімнати для прийому відвідувачів;
- стоянки для автомобілів тощо.

Управління організаційною культурою передбачає її формування, підтримку та зміну в разі потреби, але соціальна система взаємовідносин у колективі є найбільш інертною з-поміж усіх систем в організації, і тому менеджери мають постійно вирішувати проблеми спротиву змінам при формуванні організаційної культури чи спробах її змінити.

Необхідно додати, що в управлінні культурою або впливі на культуру слід дотримуватися простого правила: *слова та декларації повинні відповідати справам*. Інакше може виникнути протиріччя між рівнями проголошуваних цінностей та базових відображень. Така прихована культура може протидіяти встановленню ефективних комунікацій. Так, наприклад, в організації всі атрибути підтримують існування правил, що орієнтовані на існування корпорації, а не на людей, у той час як менеджер намагається розмовляти з використання гасла «Люди передусім». Такі протиріччя зазвичай переходять у сферу прихованих конфліктів та стають каменем спотиканням у побудові моделей мотивації та контролю.

Більш докладно про моделі впливу організаційної культури на організаційну ефективність та можливості її змінювати розглянуті в таких моделях, як: модель Сате (Sathe), модель Пітерса і Уотермана (Peters & Waterman), модель Парсонса (Parson's Social System Model),

система Куїнна і Рорбаха (Quinn and Rohrbaugh's model of organizational effectiveness), моделі Ю. Красовського та інших вчених.

Існує багато дослідників, які представили свою типологію організаційних культур, які варті додаткового дослідження, серед них: модель Ф. Тромпенаареса, типологія Г. Хофстеде, У. Оучі, Дж. Зонненфельда, Г. Харрісона, матриця К. Ханді, але ми зупинимося на підході К. Камерона та Р. Куїнна.

В основі цієї класифікації – рамкова конструкція цінностей, що конкурують. Залежно від цінностей, які поділяються в організації, автори розрізняють ієрархічний, ринковий, клановий та адхократичний типи культур (ad hoc – лат. «доречний», «відповідний»). Ці типи можна подати в матричному вигляді, де вісі – це різні управлінські орієнтири: гнучкість – стабільність, та фокус зовнішнє – внутрішнє середовище. Отже, кланова культура будується на гнучкості, індивідуальності та інтеграції, в адхократії високі показники гнучкості та зовнішнього позиціонування, ієрархічна культура заснована на системі контролю та стабільності, а основні параметри ринкової культури – фокус на зовнішнє позиціонування та диференціація (рис. 10.2).

Більш докладно характеристики чотирьох культур подані в роботі В.К. Потьомкіна та ін., яка висвітлює характеристики, передумови формування, основи управління та приклади для кожної з культур. Зупинимося лише на декількох аспектах.



Рис. 10.2. Рамкова конструкція цінностей, що конкурують в організації Камерона – Куїнна

Ієрархічна культура відповідає характеристикам М. Вебера, які він сформував наприкінці XIX сторіччя: правила, спеціалізація, відбір кадрів за оцінками, ієрархія, поділена власність, деперсоніфікація та облік. Дотримання формальних правил, випрацьованих процедур та офіційної політики гарантувало високу ефективність в умовах стабільного, одноманітного виробництва. Отже, ефективні лідери в такій організації – це координатори та організатори, які забезпечують стабільну рентабельність. Приклади таких організацій – McDonald's Corporation, Ford Motor Company, багато державних структур.

Ринкова культура набула популярності у 1960-ті роки, коли сценарії гострої конкуренції на зовнішніх ринках демонстрували приклади для наслідування. Переконання, що висока ефективність може з'явитися лише в умовах конкуренції, проникає в організаційне середовище. Праці вчених О. Вільямсона, В. Оучі та їхніх колег змінили уявлення про організацію. На їхню думку, ринкова культура характеризує орієнтацію організації на зовнішнє оточення більше, ніж на внутрішні справи, увага концентрується на операціях з клієнтами, постачальниками, партнерами, підрядниками, органами державного регулювання та іншими зацікавленими особами. Головний фокус зміщується з дотримання правил та процедур на проведення операцій з отриманням певної конкурентної переваги. Отже, домінуючі цінності такої культури – продуктивність та конкурентоспроможність. Лідером може стати продуктивний тип господарювання, ладний до розумного ризику, вони – непохитні, суворі та вимогливі конкуренти. Організацію об'єднує прагнення перемагати. Прикладами таких компаній є Koninklijke Philips Electronics N.V. та його конкурент General Electric Company.

Кланова культура була представлена в роботах В. Оучі, Дж. Лінкольна та базувалася на аналізі кланових культур Японії. Такі організації характеризуються співучастю, індивідуальністю, єдністю та згуртованістю, відчуттям організації як «ми». Вони більше схожі на сім'ю, ніж на об'єкти економічної діяльності. Головні цінності: замість правил, процедур, ієрархії та конкуруючих прибуткових центрів є бригадна праця, програми залучення найманих робітників у бізнес та корпоративні зобов'язання перед ними. При цьому робота бригад відбувається напівавтономно, винагорода отримується на базі бригадного, але не індивідуального підряду, при цьому бригадою вирішувалися питання найму та звільнення робітників. Кланову культуру змальовують як дружнє місце роботи, де люди мають багато спіль-

ного та довіряють один одному. Лідери мислять як вихователі або батьки і тримають організацію разом завдяки відданості та традиціям. Успіх організації визначається в межах здорового сенсу та піклування про людей. Приклади таких організацій в США – People Express Airlines.

В Україні бригадна форма роботи була застосована в 1930-ті роки у виробництві, у 1970-ті роки – у навчанні студентів вищого навчального закладу (наукова школа О.Ф. Балацького), але уявлення про її ефективність повсякчас змінюються – від сприйняття її як ефективною до такої, що провокує опортунізм. Можна стверджувати, що серед підходів, які застосовуються в наш час, існує певна суміш з ієрархічної та кланової культур в одній. Проте це питання потребує додаткового вивчення.

Адхократичну культуру пов'язують з розвитком інформаційної ери, і оскільки саме в цей час відбувалися динамічні та бурхливі перебудовування індустрії та уявлень про ефективність, орієнтири в роботі організацій зміщуються до новаторства, творчості та рішень, які випереджають час (приклад – Apple). Така культура характеризує динамічне підприємництво та творче місце роботи. Організація підтримує особисту ініціативу та волю індивідуума. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик. Часто адхократичні організації асоціюються з тимчасовими структурами, головна мета яких – прискорити адаптивність, забезпечуючи гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типовою є невизначеність.

Ефективне лідерство полягає в умінні передбачати, новаторстві та готовності ризикувати. Зв'язок між представниками групи встановлюється через відданість експериментам, розробкам та новаторству. Наголошується необхідність постійної діяльності на стику наук, при цьому важливою вважається готовність до змін у відповідь на виклик зовнішнього середовища. Успіх означає виробництво та просування унікальних та оригінальних продуктів або послуг. Така культура є в науці, аерокосмічній індустрії, розробленні програмного забезпечення, ігровій індустрії, у сфері консультаційних послуг та кіновиробництва тощо.

Однак серед негативних наслідків можна назвати такі, як: надто швидкі зміни організаційної структури, структури ролей та обов'язків, прискорене навчання, непередбачувані зміни, як і їх наслідки, а отже, є загроза втратити контроль над процесами в організації. Вчений В.К. Потьомкін пов'яже трагедію, яка сталася з *Apollo 13*, з не-

стабільністю структурування робіт. Так, протягом перших восьми років існування структура НАСА змінювалася 17 разів, при цьому лідерство та розподіл функцій змінювалися нерегулярно і не давали чіткої картограми для системи контролю.

Формування та оцінювання лояльності співробітника. Існує багато типологій корпоративних культур та рецептів управління формування тих чи інших норм поведінки та діяльності в організації. Проте наразі головною метою управління персоналом в організації називають так звану лояльність. За визначенням А. Міргалєєвої, лояльність можна визначити як ступінь прийняття робітниками цілей та цінностей організації, яка виявляє себе в діях, поведінці, що сприяють/протидіють/є нейтральними до діяльності організації.

З погляду системи управління лояльність – це результат процесу ідентифікації та самоотожнення співробітника з тими вимогами, які складають ідеальний образ працівника, що відповідає місці організації, баченню керівництва та проголошеним ключовим цінностям.

Однак необхідно погодитися, що рівень лояльності – це показник задоволеності та якості відносин між працівником та адміністрацією, який показує ступінь довіри підлеглих своїм керівникам.

За даними дослідження, яке провела компанія Walker Information у 2000 році, тільки 34% співробітників у світі «повністю лояльні» своїм роботодавцям, а інші розподілилися так:

II група. «Піддатливі» (8%), які є лояльними, але можуть змінити роботу;

III група. «У глухому куті» (31%) – це ті, хто ладен піти будь-якої хвилини;

IV група. «Група ризику» (27%) – не бажають, але вимушені залишатися.

Отже, з-поміж інших вимог до менеджера-адміністратора з'являються та посилюються такі:

- уміння будувати партнерські стосунки в команді;
- уміння впливати на задоволеність роботою співробітників;
- уміння оцінювати індивідуальний внесок кожного робітника в кінцевий продукт;
- уміння оцінювати та формувати лояльність співробітників.

І тут слід зробити застереження проти формування слухняності як синоніму, або навіть імітації лояльності.

Так, багато вчених пропонують таке визначення: «лояльність персоналу — це доброзичливе, коректне, відверте, поважне ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому, свідоме виконання співробітниками своєї роботи відповідно до цілей та завдань компанії та в інтересах компанії, а також дотримання загальноприйнятих норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні». Як бачимо, «ідеальний» портрет слухняного підлеглого. Отнак що мая робити працівник, якщо організація не діє відповідно до заявленої місії, спотворюючи задекларовані завдання, непередбачено змінюючи орієнтири в процесі функціонування та порушуючи права робітника? Вважаю за потрібне ввести таке визначення лояльності в організації: *Лояльність* — це двосторонні довірчі узгоджені стосунки між організацією (та її представниками) та особою, які базуються на попередньому досвіді виконання зобов'язань з двох сторін, виражається в бажанні підтримувати, продовжувати та розширювати стосунки, а також у наданні переваг саме даному «контрактові» порівняно з іншими можливостями (іншими організаціями, наприклад).

С. Робінс і Д. ДеЧенцо визначають лояльність, як організаційне громадянство — поведінку, яка зумовлена переважно доброю волею співробітника та не пов'язана з формальними вимогами, прийнятими в компанії, яка ефективно впливає на її функціонування.

Отже, резюмуючи, слід сказати, що формування лояльності відбувається постійно, оскільки лояльність — це готовність підтримувати відносини (як споживача, як найманого робітника) надалі саме з цією організацією з різних причин. Наприклад, інтерв'ю, які були мною проведені з так званими нелояльними робітниками компанії ТОВ «Укролія», показали що вони отримали негативний досвід праці в певній компанії і пішли з неї, більше того, сформоване негативне ставлення до організації зробило їх надзвичайно негативно налаштованими щодо продуктів даної компанії. Організація мусить пам'ятати, що співробітник не ресурс, який можна використовувати, а капітал, у який слід вкладати кошти.

Ідентифікація з організацією відбувається в разі, якщо репутаційний капітал, або імідж організації, є привабливим. Або в окремих випадках більш привабливим, ніж індивідуальний імідж людини як професіонала.

І тут є два шляхи встановлення ідентифікації:

- 1) занижувати (нівелювати) індивідуальні внески людини, переоцінюючи роль організації як конгломерату;
- 2) інший шлях (більш витратний та більш результативний у довготривалій перспективі) цінити внесок кожного індивідуума в результат організації, демонструючи тим самим високий імідж персоналу. У такому разі, людина в будь-якому разі ідентифікуватиме себе швидше з організацією, яка адекватно оцінює або навіть переоцінює (спрацьовує закон атракції) її внесок.

Формуванню лояльності співробітника може сприяти створення центру інформування з питань професійної етики, розповсюдження інформації про правила поведінки в організації, побудова двосторонньо узгоджених правил співіснування.

При цьому така система надає можливість моніторингу стану відносин в трудових колективах, якщо існує можливість звернень, у тому числі анонімних. У разі встановлення анонімності сигналів, відбувається збільшення й кількості «сміттевої» інформації, але в такому разі і бар'єр щодо звернення знімається, адже особа з більшим бажанням звернеться по допомогу.

Як доводять спостереження, найбільш лояльними стають люди, проблеми яких були почуті та вирішені. Отже, необхідно створювати таку систему організації відносин, у яких надається можливість поскаржитися, отримати відповідь, інформацію, допомогу як юридичну, так і психологічну, і власне кількість звернень — для менеджера стає ще одним показником для аналізу організаційної культури.

Як варіант, можна робити та опрацьовувати онлайн-опитування. Однак цей підхід — багатовитратий, під який необхідно виділяти експертів з обробки даних та створювати що раз нове опитування.

Альтернативним рішенням може стати створення інформаційного порталу з питань професійної етики, і в такому разі кількість відвідувань сайту стає ще одним показником для вимірювання занепокоєння співробітників порушенням своїх прав, адже якщо є проблема, то кількість відвідувань різко зростає.

10.2. Психологія управління

Поняття психологічної взаємодії та її інструменти. Взаємодія в психології та соціології – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, який породжує їх взаємну обумовленність та зв'язок. При цьому взаємодія є інтегруючим фактором, що встановлює структуру спілкування та подальшої поведінки. Надалі в цьому розділі під терміном «взаємодія» ми розуміємо саме соціальну взаємодію.

Особливість взаємодії – це її причинна обумовленість. Кожна зі сторін, що взаємодіє виступає, як причина іншої та одночасно як слідство зворотного впливу протилежної сторони.

Макс Вебер ввів у науковий обіг поняття «соціальна дія» як найпростішої одиниці соціальної діяльності, при цьому йдеться про дію індивіда, яка не тільки спрямована на розв'язання його життєвих проблем та протиріч, а й свідомо орієнтована на певну поведінку інших людей у відповідь.

Отже, необхідно розрізнити соціальну дію та соціальну взаємодію, і тому слід визначити *характерні ознаки соціальної взаємодії*:

- наявність як мінімум двох учасників;
- цілеспрямованість на предмет (причина, мета взаємодії);
- зовнішній вияв, наявність механізму обміну знаками, символами, за допомогою яких кодуються/декуються послання сторонами взаємодії;
- суб'єктивність – тобто взаємодія, її характер та прояв залежить від індивідуальності самих учасників, їх оцінка подій може радикально відрізнитися;
- емоційність, оскільки будь-яка взаємодія передчає емоції та обумовлена емоційним станом учасників;
- вмотивованість – індивіди мають певні мотиви для здійснення взаємодії; часто мотиви також визначають прояв, характер та наслідки соціальної взаємодії;
- зворотний зв'язок.

Ю. Хабермас визначав такі типи соціальних дій, як:

- стратегічна дія – дія, яка спрямована на досягнення егоїстичних цілей з урахуванням одного чи більше індивідів;
- нормативна дія – заснована на нормах та цінностях, які поділяють члени даної групи; отже, поведінка вибудовується з ураху-

ванням очікувань учасників щодо певної поведінки;

- драматургічна дія — призначена для створення іміджу, в основі якого лежить самовираження людини, інакше кажучи, це дія з презентації самого себе оточуючим;
- комунікативна дія — розробляється в узгодженні з іншими учасниками для досягнення сумісної діяльності.

При цьому слід зазначити, що управлінська взаємодія охоплює всі наведені вище типи соціальних дій.

Отже, **управлінська взаємодія** — це організована система спільної активності індивідів, які взаємодіють між собою, спрямована на створення продукту (результату взаємодії). Як результат можуть бути спільне рішення, узгоджена стратегія, розподіл ролей, встановлений комунікаційний зв'язок тощо.

Управлінська взаємодія реалізується за допомогою багатьох стратегій, починаючи із співпраці та підтримки партнерів із взаємодії до протистояння та протиборства, які виявляються як у вигляді відкритих конфліктів, так і в прихованих маніпуляціях. Останнє, як стверджує Т.С. Кабанченко, має місце в разі, якщо повноважень та авторитета або недостатньо, або вони не можуть бути використані.

Залежно від характеру контакту взаємодії слід розрізняти фізичну, вербальну та невербальну взаємодію.

Залежно від форм та мотивів можна визначити такі типи взаємодії:

- кооперацію (*cooperation*) — співпраця індивідів для розв'язання загального завдання;
- конкуренцію (*competition*) — суперництво індивідів у процесі розв'язання завдання;
- коопетицію (*coopetition*)¹, або конкуперацію, — співпрацю конкурентів для розв'язання умовно загального завдання;
- конфлікт (*conflict*) — протиборство конкурентів, які не можуть знайти шляхів для конструктивної взаємодії і намагаються знищити конкурента задля розв'язання завдання.

¹ Уперше таке поняття запропоновано Надаром, виконавчим директором компанії Novell, а впроваджено у дослідженнях стратегій Брандербургером та Стюартом. Природа коопетиції чи конкуперації більш широко розкрита в працях А. Бранденбургера та Б. Нейлбуффа у 1996 році з відповідною назвою *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*.

Серед *інструментів психологічної взаємодії* можна назвати такі:

- спілкування, яке включає в себе перцептивну складову (активне слухання та сприйняття), комунікативну та інтерактивну складову;
- інструменти лідерського впливу;
- інструменти організації групової динаміки.

У цьому розділі слід сконцентруватися на змісті *впливу*, який справляє одна людина на інших у процесі їхньої спільної життєдіяльності через такі *інструменти*, як:

- наслідування (копіювання);
- зараження;
- навіювання;
- переконання.

У своїй роботі менеджер-адміністратор повинен задіяти всі інструменти, надаючи приклад для наслідування, заражаючи своїх підлеглих відданістю справі, має навіювати належні норми та правила поведінки та вміти переконувати тих, хто потребує додаткових аргументів.

Усю сукупність методів управління, яку використовує менеджер-адміністратор у межах групової динаміки, можна звести до соціально-психологічних методів.

Соціально-психологічні методи управління — сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування і розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків між індивідами, їхні інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування й розвиток групи, активність її учасників, формування духовних інтересів людей та їхній світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами групи з метою створення в ній сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив ґрунтується на використанні різноманітних факторів, з яких можна назвати такі: інформованість про результати роботи, моральні спонукання до творчості, ініціатива, урахування психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного зростання, справедливості матеріального стимулювання, підбір працівників з урахуванням їхніх психологічних характеристик.

Особистість – системна властивість, якої набуває індивід у предметній діяльності та спілкуванні, та таке, яке характеризує ступінь представленості суспільних відносин в індивіді.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних показників: ролі, статусу, досвіду, навичок, кола спілкування і т.ін. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному керуванню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї, і навпаки, незнання заводить у безвихідь.

Основні характеристики персоналу. У процесі найму, підбору та відбору персоналу, а також у процесі створення команди, який може відбуватися на різних етапах існування організації, менеджер має точно ідентифікувати характеристики персоналу для подальшого прийняття рішень з соціально-психологічного управління.

Основними характеристиками, за якими можна охарактеризувати будь-яку особистість, можна назвати такі:

- загальні якості:
 - здатність вирішувати інтелектуальні завдання, спостережливість, увага, працьовитість, організованість – через показники IQ (коефіцієнт інтелекту);
 - здатність встановлювати соціальні контакти та підтримувати їх – через показники EQ (коефіцієнт емоційного інтелекту);
 - здатність витримувати навантаження та стрес – через показники VQ (коефіцієнт життєздатності);
- специфічні особливості, під якими розуміють здібності до того чи іншого виду діяльності;
- підготовленість до цієї діяльності у вигляді сукупності умінь, знань, кваліфікації, навичок;
- спрямованість, тобто орієнтування активності, інтересів, прагнень особистості і т.ін.;
- певний склад характеру;
- біологічно обумовлені особливості (наприклад, темперамент);
- психологічні особливості: діапазон діяльності (ширина, глибина), стиль роботи (форма впливу) і динаміка психіки. форма впливу може базуватися на знаннях, досвіді, емоціях, а динаміка психіки характеризується силою, збудливістю;

- психологічний стан, тобто стійкі психічні явища, властиві людині протягом тривалого періоду часу. це може бути, наприклад, позитивний стан (піднесеність) або негативний (апатія, депресія).

Профіль співробітника може бути складений на основі багатьох **методів соціального дослідження**:

- *спостереження* – процес збору інформації спостерігачем у середовищі спостереження протягом тривалого часу; спостереження може бути *суцільним* або *вибірковим*, *включеним* або *невключеним*;
- *опитування* – метод одержання інформації на основі аналізу однозначних відповідей на поставлені запитання. Відповідно за формою фіксації розрізняють *письмове* й *усне* опитування, а залежно від формалізації процесу – *стандартне* і *довільне* опитування. У такий спосіб опитування може бути здійснене також у вигляді співбесіди, інтерв'ювання, анкетування, тестування і т.ін.;
- *експеримент* – науково поставлений дослід, спостереження за поведінкою людей в умовах, які точно враховуються і які дозволяють відстежити хід подій та багаторазово відтворювати ситуацію при повторенні умов¹;
- *соціометричний метод дослідження* – діагностичний метод, який використовується для аналізу міжособистісних відносин у малих групах. При його проведенні перед кожним членом групи ставиться питання, при відповіді на яке опитуваний здійснює послідовний вибір та ранжування інших членів групи. Як правило, подібними питаннями є питання про членів групи, яких інтерв'юер вважає за кращих (гірших, оптимальних) у тих чи інших ситуаціях;
- *метод «полярних профілів»* – становить собою зіставлення оцінок особистості про себе й оцінок інших людей про неї. Звичайно використовується інтуїтивно вихователями в дитячих садах і молодіжних колективах. Насправді на більш пізньому етапі розвитку людини – після 10-12 років, коли відбувається індивідуалізація, відділення себе від світу, його моралі і норм, такий метод можна вважати навіть деструктивним, оскільки колективне «побиття немовлят» лише озлоблює людину і виправдовує подальшу її агресію до своїх «критиків»;
- *«рольовий» метод* – діагностичний метод, що ґрунтується на аналізі самооцінки людини, виходячи з її ролі в даний момент.

¹ Тут під експериментом розуміється тільки соціально-психологічний експеримент.

Діяльність соціально-психологічних служб в організації відбувається за трьома основними напрямками:

- 1) дослідження колективів і окремих груп, формування проблеми, здійснення спостережень, опитування й аналіз отриманих даних;
- 2) соціальне проектування – розроблення рекомендацій у частині соціального розвитку колективів і проектів з поліпшення взаємодії в команді;
- 3) консультативна діяльність – надання допомоги керівникам, навчання персоналу, індивідуальні консультації.

Типологія співробітників. Спроби типологізації людей для кращого розуміння, як вибудовувати взаємозв'язки та структуру відносин, здійснювалися багатьма вченими з різних сфер досліджень.

Однією з перших теорій слід вважати роботи давньогрецького лікаря Гіппократа. Він описав основні типи темпераментів, дав їм характеристики, однак пов'язував темперамент не з властивостями нервової системи, а зі співвідношенням різних рідин в організмі: крові, лімфи і жовчі. Саме співвідношення цих рідин і впливало на поведінку людини, на її думки. Так виникла теорія про темперамент, яка описувала основні типи темпераментів. Послідовником Гіппократа був Гален, і вона в порівняно малозміненому вигляді дійшла до нашого часу. На сьогодні вона має назву гуморальної (лат. *humor* – рідина) теорії темпераменту Гіппократа – Галена, згідно з якою, якщо домінує кров (лат. *sanguis*), людина поводить себе як сангвінік, якщо слиз (гр. *phlegma*) – то вона є флегматиком, домінування жовтої жовчі (гр. *choie*) робить людину холериком, а якщо чорна жовч (гр. *melania choie*) домінує, то ця людина – меланхолік.

Майже до середини XVIII століття дослідники пов'язували темперамент з будовою та функціонуванням кровоносною системою, у тому числі І. Кант, Е. Кречмер, Т. Фурукава та ін.

Серед багатьох теорій про типологію характерів слід зазначити роботи У. Шелдона, Е. Фромма, К. Леонгарда, А.Є. Личко й інших учених.

Далі наша увага сконцентрується на роботі Карла Густава Юнга «Психологічні типи» (1921), яка згодом трансформувалася в новий напрям типології особистостей – соціоніку, основоположницею якої є Аушра Аугустінавічюте. За деякими даними, схожа типологія зустрічається як типологія Майерс – Бріггс.

Згідно з цією теорією людей можна поділити на 16 типів за такими полярними ознаками (дихотоміями):

Раціональність – ірраціональність. Згідно з К.Г. Юнгом, у психічному світі людини постійно відбувається два процеси – «сприйняття» (отримання інформації з навколишнього середовища) та «судження» (оцінка цієї інформації та прийняття рішення «що робити»). Ці процеси взаємопов'язані, але один з них переважає над іншим, отже, раціонали переважно судять, а ірраціонали – сприймають ситуацію. На нашу думку, раціоналів та ірраціоналів можна розрізнити за орієнтацією у визначеності та невизначеності ситуації, часового простору. Раціонали більш впевнені в ситуації визначеності та іноді самі формують причинно-наслідкові зв'язки, більше оцінюють, ніж сприймають, у той час як ірраціонали більш покладаються на складові поточної ситуації та приймають рішення виходячи зі сприйняття ситуації в цілому без поділу на складові. Раціоналів можна вирахувати навіть за ходом, вони крокують душею впевнено та поривчасто, у той час як ірраціонали переміщуються дуже тихо, гнучко та непомітно для оточення. Раціонали більше покладаються на планування своїх дій та оточуючих, тому з ними легко мати справи у сфері спілкування з людьми, перемовинах, проектному менеджменті, в усьому, що пов'язано з термінами та чіткими зобов'язаннями. Але вони ж і панікують більше, оскільки судять про ситуацію виходячи з її бажаного стану.

Вчені Н.Р. Якушина та Є.С. Синіцин порівнювали ірраціональних типів із ірраціональними числами, які важно прорахувати. Вони стверджують, що раціональні типи в важких ситуаціях концентруються на одному, змінюють не стільки систему аргументації, скільки силу тиску (посилюючи, як правило, – прим. Авт.). Ірраціональні ж знаходяться в режимі сканування, пошуку. Максимальне творче піднесення в ірраціоналів відбувається, якщо потрібно знайти вихід зі скрутного становища – морального чи матеріального. Це спеціалісти з виходу з дозрілої ситуації. Раціональні – це спеціаліст зі входу в ситуацію, для них характерним є підготовка заздалегідь.

Інакше кажучи, рушійна сила раціональних – розум, обдумування та розкладання «по полицках», а рушійна сила ірраціональних – враження, вони частіше довіряють відчуттям, баченню можливостей.

Логіка – етика. Ця дихотомія характеризує прийняття рішень щодо власної поведінки та поведінки інших людей, при цьому логіки в будь-якій ситуації розглядають світ як набір об'єктів, які підпорядковані певним законам, та намагаються узагальнити й виявити

такі закономірності (закони природи, закони суспільства, правила поведінки і т.ін.). Переважна технологія акумулювання даних — узагальнення теорії та практики. Етики мають інший погляд на світ, у кожній ситуації вони бачать множину суб'єктів, з їх інтересами, намірами, бажаннями. Індивідуальний підхід до кожного суб'єкта зумовлює необхідність враховувати їхні природні особливості. Зазвичай, краще знаються щодо можливостей людей, знаходять легко підхід до людей, тварин. Переважна технологія акумулювання даних — збір різних варіантів подій (кейсів). Судження мають етично-спрямований характер у межах загальної чи індивідуальної моралі. Логік же бачить людину, як носія певної соціальної ролі, ігноруючи незначні, на його погляд, для цієї ролі емоційні складові.

Інтуїція — сенсорика визначає тип привабливої інформації для накопичування для обробки для людини. Інтуїти полюбляють абстрагувати, збирати інформацію з різних сфер життя, легко переходять від органів чуттів на інші джерела інформації, власну пам'ять, уяву, сигнали, тому часто «випадають» з розмови, з контексту. При цьому вони виявляють несподівані зв'язки між раніше не пов'язаними подіями та явищами, вони засвоюють нову інформацію, намагаючись об'єднати в одне ціле різні її фрагменти, і чекають, поки інформація «перетравиться». Сенсорика засвоюють інформацію невеликими порціями, послідовно, крок за кроком, і час для перетравлення інформації не дуже помітний, але поглиблене вивчення фрагменту з мозаїки може дуже захопити сенсорика та звузити його кругозір. Як зазначає Т.Н. Прокоф'єва, «інтуїти все життя намагаються зрозуміти себе, у житті, для них важливо відчуття польоту..., а сенсорики просто живуть, твердо стоячи на землі».

Екстраверсія — інтроверсія показує відмінність у фокусі орієнтації сприйняття, а саме орієнтацію на сприйняття самих об'єктів (процесів, людей, подій, почуттів) із «зовнішнього» боку — екстравертна установка, або суб'єктний підхід до світу. Екстравертові важливіше отримати зворотний зв'язок з об'єктом, ніж поставити себе на його місце. При цьому для екстраверта характерний зовнішній діалог безпосередньо з людиною, усне мовлення. Якщо екстраверта не влаштовує об'єкт, то він не підтримує відносини з ним. Об'єкт або сприймається, як є, або ігнорується, впливати на нього немає сенсу.

Інтровертна установка свідомості передбачає те, що кожний об'єкт у сприйнятті інтроверта є суб'єктом. Суб'єкт-суб'єктні

взаємовідносини — це стосунки. Тому для інтровертів характерним є внутрішній діалог, а разом з ним і письмове мовлення, внесення предмета уваги всередину до об'єкта, що цікавить. Сприйняття світу відбувається зі своєї, принаймні, з його точки зору.

Найбільш поширеними в суспільстві є ідеї про екстраверсію та інтроверсію, тим не менш, як не дивно, саме в цій дихотомії зустрічається багато помилок ідентифікації особистості.

Для полегшення розуміння основних відмінностей екстраверних та інтровертних типів Т.Н. Прокоф'єва узагальнила дослідження Ф.Я. Шехтера та Д. Кейрсі у вигляді таблиці (див. табл. 10.1).

Таблиця 10.1. Основні відмінності між екстравертами та інтровертами

Ознака	Екстраверти	Інтроверти
Мотивуюча сила	належить об'єктам зовнішнього світу	йде з середини
Переважаюча орієнтація	на світ поза особистістю	на свій власний внутрішній світ
Цінності	об'єктивна реальність, об'єкти	суб'єктивні відносини із суб'єктом
Пріоритети	справа	відносини
Поведінка	визначається зовнішньою ситуацією, об'єктивними законами	визначається власними установками, суб'єктивними відчуттями
Мова	легше усна	легше письмова
Контактність	прямують до пошуку об'єкта, взаємодії з ним, звертають увагу на себе і на інших	очікують включення в контакт, підтримують відносини, очікують, щоб на них звернули увагу
Динаміка	легше зриваються з місця, переїзжать, їздять у відрядження	тримаються за сім'ю, компанію, місце роботи
Погляд на роботу	як на відповідальність за справу	як на обов'язок виконати ухвалене
У роботі перевага надається	організувати інших, взяти відповідальність на себе, доручити, розставити по місцях	виконати доручення своїми силами, усамітненість, камерний стиль
Із задоволенням	починають справу	завершують справу
Мотивація до діяльності	унікальність, престиж	цікавість до роботи, добробут
Рекламують	конкретних людей або себе	команду, фірму, частиною якої є
Джерело енергії	заряджаються енергією у спілкуванні	надають перевагу самотності для відновлення енергії

Саме тому, що пріоритетом є справа, екстраверти часто жертвують собою і своїми відносинами на її користь, вони багато працюють і пишуться цим. Інтроверти не будуть жертвувати стосунками з людьми, тому часто виглядають як люди, які уникають додаткових зобов'язань, додаткового спілкування. Як пише А. Аугустінавічюте, «інтроверти краще розуміють обов'язок, а екстраверти – відповідальність».

Екстраверти частіше виступають перед великою кількістю народу, легше знайомляться з новими людьми, інтроверту зручніше вести бесіду віч-на-віч або у вузькому колі знайомих людей. У спілкуванні екстраверт більше відкритий, частіше розказує про себе, бо недооцінює того ставлення, яке визиває при цьому. «Широта душі» – це частіше про екстравертів, інтроверт не намагається відкрити свою душу кожному, він спочатку переконається, що вже склалися достатньо сприятливі відносини для цього.

Отже, кожна дихотомія є парою взаємовиключних ознак. У кожній конкретній особі одна з ознак так чи інакше домінує. При цьому всі пари ознак незалежні одна від одної, отже, кількість всіх можливих поєднань ознак $2^4 = 16$.

Нижче наведена таблиця 16 соціонічних типів (табл. 10.2), які містять повну назву та псевдоніми, що стали популярними завдяки використанню найбільш яскравих представників типів, це надає можливість легше запам'ятовувати тип. За принципом взаємодоповнення схожості найбільш сильних рис, соціонічні типи об'єднані у квадрати.

Квадра – це четвірка соціонічних типів, які пов'язані схожими життєвими цінностями в гармонічні відносини; при цьому у квадраті підтримується темпераментний баланс і панує згода щодо комунікативних пріоритетів. Інакше кажучи, квадра – це група психологічного комфорту, найкраща для роботи і відпочинку. У своїй квадраті особі завжди цікаво і сама особа є цікавою для всіх, тут спокійно і надійно. У квадраті відбувається природне «самоналаштування», у тому числі такий перерозподіл обов'язків, за якого кожен займається тим, що він може робити краще за інших. Для квадрати властива своя система цінностей, свій специфічний гумор, життєва філософія, правила поведінки. Якщо вам пощастило потрапити у свою квадрату, таке спілкування ви не зможете забути, часто за описами її називають «команда».

Таблиця 10.2. Позначення та назви соціонічних типів

Квадра \ Тип	Позначення за А. Аугустінавічюте	Псевдонім за А. Аугустінавічюте	Псевдонім за В. Гуленко
I квадра	Інтуїтивно-логічний екстраверт (ІЛЕ)	«Дон Кіхот»	«Шукач»
	Сенсорно-етичний інтроверт (СЕІ)	«Дюма»	«Посередник»
	Етико-сенсорний екстраверт (ЕСЕ)	«Гюго»	«Ентузіаст»
	Логіко-інтуїтивний інтроверт (ЛІІІ)	«Робесп'єр»	«Аналітик»
II квадра	Етико-інтуїтивний екстраверт (ЕІЕ)	«Гамлет»	«Наставник»
	Логіко-сенсорний інтроверт (ЛСІ)	«Максим Горький»	«Інспектор»
	Сенсорно-логічний екстраверт (СЛЕ)	«Жуков»	«Маршал»
	Інтуїтивно-етичний інтроверт (ІЕІ)	«Єсенін»	«Лірик»
III квадра	Сенсорно-етичний екстраверт (СЕЕ)	«Цезар» / «Наполеон»	«Політик»
	Інтуїтивно-логічний інтроверт (ІЛІ)	«Бальзак»	«Критик»
	Логіко-інтуїтивний екстраверт (ЛІЕ)	«Джек Лондон»	«Підприємець»
	Етико-сенсорний інтроверт (ЕСІ)	«Драйзер»	«Хранитель»
IV квадра	Логіко-сенсорний екстраверт (ЛСЕ)	«Штірліц»	«Адміністратор»
	Етико-інтуїтивний інтроверт (ЕІІ)	«Достоевський»	«Гуманіст»
	Інтуїтивно-етичний екстраверт (ІЕЕ)	«Гекслі»	«Порадник»
	Сенсорно-логічний інтроверт (СЛІ)	«Габен»	«Майстер»

Менеджери, які мали досвід спілкування у квадрі, намагаються протягом життя відтворити таку атмосферу за допомогою різних методик, але, на мою думку, секрет в тому, що, по-перше, необхідно правильно підібрати команду і далі дозволити існуючим механізмам природного «самоналаштування» робити свою справу.

Соціоніка як наука набула популярності і, як парадокс, дозволила з'явитися квазіекспертам та квазітипологіям¹. Тим не менш застосування принципів соціоніки в процесі підбору команди та побудові відносин в колективі дає реальні відчутні результати, дозволяє знаходити фарватери для побудови найбільш ефективних комунікаційних каналів між людьми.

Якщо у квадрі виникають відносини кооперації, конкуперації, то між представниками різних квадр можуть виникнути *конфлікти відносини*, які за сутністю є збіганням сильних функцій одного типу людини з больовою функцією іншої особи. Це один із найзагрозливіших варіантів відносин, за яким логічні типи сприймаються етичними як егоїсти, а логіки вважають етиків легковажними, поверховими, навіть злими. Особливо стає важко, коли доводиться разом працювати, а спосіб та ритм роботи цілковито розрізняються. Інтроверти звинувачують екстравертів у тому, що вони не дотримуються порядку в роботі, вносячи хаос. Екстраверти дратуються через те, що інтроверти все роблять дуже повільно. Проте якщо люди вміють розрізняти типи, вони намагаються в конфліктних відносинах розділити сфери діяльності, не підганяючи та не повчаючи один одного. Екстраверт не повинен намагатися активізувати інтроверта, а інтроверт — стримувати екстраверта.

Знання особливостей та можливостей людини є однією з найважливіших вимог до сучасного менеджера, і вміння працювати з людьми відшліфовується протягом всього життя.

Управління конфліктами. Окремим типом взаємодії, який потребує додаткової уваги, є конфлікт.

Конфліктом ми вважаємо такий тип суспільних відносин між учасниками соціальної взаємодії, який характеризується протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (цілей, інтересів, цінностей тощо)

Управління конфліктом — це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується цей конфлікт.

¹ Прошу читача дуже уважно ставитися до будь-яких типологій особистостей. Якщо ви бачите типологію з образливими назвами типу «робот» чи «шабашник», або «токсичний», то мета такої типології — наліплювання бейджів без будь-якого інтересу до внутрішнього світу людини. Критерієм відбору типології особисто для мене є те, що при її застосуванні ваші стосунки з оточуючими людьми покращуються в рази.

Управління конфліктами як складний процес охоплює такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів та оцінка їхньої функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами і факторами можуть бути: стиль керування, рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство в мікрогрупі й інші соціально-психологічні явища.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому разі на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу факторів, що детермінують конфлікт. Це так звана змушена форма попередження конфлікту.

Однак конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У такому разі управління конфліктом (у тому числі й попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та ін.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати превентивною.

Стимулювання конфлікту — це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, конфлікту. Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах або критика сформованої ситуації на нараді і т.ін. Проте головне завдання такого стимулювання — це конструктивне управління ним.

Регулювання конфлікту — це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбік розв'язання. Регулювання як складний процес передбачає кілька етапів, що важливо враховувати в управлінській діяльності.

I етап. Визнання реальності конфлікту його сторонами.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами конфлікту щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Розв'язання конфлікту — це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Розв'язання — це завершальний етап управління конфліктом. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. *Повне розв'язання* конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. *Неповне розв'язання* конфлікту відбувається в разі, якщо усуваються не всі причини чи конфліктні ситуації. У такому разі неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

Асертивна поведінка як превентивний засіб попередження конфліктів. Термін «асертивність» запозичений психологією з англійської мови, де він є похідним від дієслова *assert* — «наполягати на своєму», «відстоювати свої права». У психології він почав активно використовуватися у 90-х роках ХХ ст. і означав особистісну рису, що визначалась автономією, незалежністю від зовнішніх впливів та оцінок, здатність самостійно регулювати власну поведінку У вітчизняній психології, на думку Л.М. Марчук, термін «асертивність» з'явився після публікації книги чеських авторів В. Каплони та Т. Новака і зайняв міцні позиції в теорії та практиці психології та управління конфліктами.

Вчені О.Р. Щіпановська та І.Г. Васильєва стверджують, що сама ідея асертивності як практична методологічна теорія міжособистісної

взаємодії була вперше запропонована А. Солтером. Науковці зацікавлені тими аспектами асертивності, які пов'язані зі здатністю запобігати появі конфліктів та долати їх. Відомий дослідник С. Стаут наводить таке визначення асертивної особистості: «асертивна людина – та, яка відповідає за власну поведінку, демонструє самоповагу і повагу до інших, позитивна, слухає, розуміє та намагається знайти робочий компроміс».

При цьому А.П. Федоров визначає асертивну поведінку як поведінку, за якою мета досягається активно, але при цьому «не порушуються права інших людей. Це поведінка, за якої досягається взаємний баланс інтересів, але засоби, що використовуються, допомагають приймати вигідне рішення». Узагальнюючи наведені позиції вчених, можна стверджувати, що людина може поводитися:

- агресивно;
- пасивно;
- пасивно-агресивно (змішаний тип);
- асертивно.

Звернемося до опису агресивної та пасивної поведінки, подану в роботах О.Р. Щіпановської та І.Г. Васильєвої, які, у свою чергу, опрацювали дослідження К. Кінан.

Зазвичай, людина, яка пасивно реагує в тій чи іншій ситуації, схильна придушувати свої бажання, не користуватися свободою вибору. Вона не відстоює свої інтереси, підпадає під волю інших. Пасивні люди, як правило, намагаються уникнути неприємних ситуацій та, зіткнувшись з проявом агресії, можуть втратити рівновагу. У відповідь на вияв агресії поведінка пасивної людини через страх поглибити свій стан, зазвичай, стає ще більш пасивною. Спілкуватися з такою людиною непросто, адже оточуючим не зрозуміло, що насправді вона хоче. Схильні до пасивної поведінки люди вважають, що інертність відповідає їхньому бажанню уникнути вирішення проблем і спорів. Усе, що вони не вважають дуже важливим завданням, здається їм досить незначним і тому не вартим зусиль.

А от людина, схильна до агресивного типу поведінки, роздратована, якщо щось йде не за планом, не задумуючись вступає у конфлікт. Агресивна поведінка підпитує її енергією і напористістю, але, зазвичай, негативно сприймається оточенням. Вона може досягти свого, але досить високою ціною, або нічого не добитися, оскільки оточуючі, відчуваючи, що з ними поводяться зверхньо, як правило,

відмовляються від співробітництва з нею. Складність спілкування з людиною, яка постійно реагує агресивно, можна пояснити тим, що її агресія спрямована не проти них особисто, а на досягнення мети.

Незадоволеність «агресора» досить помітна, адже його поведінка відрізняється нестриманістю. Йому здається, що абсолютно всі, навіть досить незначні ситуації, потребують його енергійного втручання.

Асертивна поведінка **виключає** пасивність і агресію. Загальним критерієм в обох випадках можна вважати вимоги оточуючих. Пасивним людям слід менше задумуватися над бажаннями інших та більше уваги приділяти власним бажанням. Тим, хто схильний до агресивного типу поведінки, варто менше думати про себе і зважати на інших.

Отже, заново набута **асертивна поведінка** для двох різних типів може бути такою.

Люди, схильні до пасивного реагування, коригуючи свою пасивну поведінку з метою набуття асертивних поведінкових навичок, відкривають для себе, що все, що їм потрібно – бути сильнішими, перестати хвилюватися про те, що подумують інші, і не соромлячись говорити про свої бажання і потреби. Невелика корекція пасивної поведінки дозволяє діяти активно – вирішувати проблеми, а не уникати їх. Упевненість надає сміливості й можливості відкрито висловлювати думки, які раніше не наважувалися озвучити, і навіть отримати те, про що мріяли.

Людині, яка схильна до агресивних реакцій у взаємодії з оточенням, необхідно пом'якшити свою природну напористість. Корекція агресивної поведінки дозволяє їй впевнитися, що це полегшує шлях до досягнення мети, адже нова поведінка менше дратує оточуючих. Отже, набута асертивна поведінка дозволяє стримувати спонтанні агресивні реакції, що раніше викликали невдоволення та гнів в інших.

Проте ці загальні рекомендації не завжди спрацьовують в усіх ситуаціях. Тому менеджер має сам оволодіти навичками асертивної поведінки та дати можливість своїм підлеглим вивчати різні техніки асертивної поведінки.

Узагальнити існуючі техніки набуття асертивності можна звернувшись до таких методик та програм:

- методика А. Салтера, або як асертивно досягти свого; індивідуальні тренінги;
- поведінкова тренінгова програма тренування соціальної компетентності Франца-Йозефа Фельдхега і Гюнтера Краутана; проводиться в групі;

- методика «мозковий штурм» А. Осборна — пошук ідей з покращення спілкування з пасивними чи агресивними людьми; проводиться в групі;
- методика вільних асоціацій З. Фрейда — пошук причин пасивності чи агресивності особистості; проводиться віч-на-віч;
- тренінгові програми з лідерства та подолання конфліктів, запропоновані кафедрою управління СумДУ.

Отже, до всіх раніше згаданих характеристик ефективного керівника треба додати ще й асертивність в розумінні С. Стаута як людини, яка відповідає за власну поведінку, демонструє самоповагу і повагу до інших, позитивна, слухає, розуміє та намагається знаходити збалансовані рішення, які задовольняють всі зацікавлені сторони.

10.3. Документообіг та види документів

Процес управління будь-якою організацією потребує введення в дію внутрішніх нормативних актів та інформування працівників щодо їх дії, розв'язання певних управлінських питань та прийнятих рішень. Забезпечується такий стан речей з допомогою документообігу.

Сучасне інформаційне суспільство потребує впровадження електронної системи діловодства. Однак слід зазначити, що електронні та паперові службові документи повинні функціонувати на однакових організаційно-правових засадах, тобто при створенні електронного документу використовуються вимоги, які є чинними для паперових. В Україні існують стандарти, які регламентують зміст, вид, склад та порядок оформлення управлінської документації. Таким стандартом є ДСТУ 4163-2003.

У цілому, під *документообігом* розуміємо рух документів з часу їх створення або одержання до виконання, відправлення, направлення до архіву або знищення.

Документообіг в організації охоплює вхідні, вихідні та внутрішні документи.

Розглянемо основні дефініції, які необхідні для розуміння процесу діловодства в організації.

Документ — акт, складений у письмовій формі, який засвідчує наявність певних фактів.

Документаційне забезпечення — це комплекс документів, які необхідних для нормального функціонування підприємства.

Документування — це процес створення документів.

Документація — це сукупність однорідних за функціональним призначенням і взаємопов'язаних документів.

Реквізит — це сукупність обов'язкових даних у документі, без яких він не може бути підставою для обліку і не має юридичної сили.

Дата — примітка на документі, що вказує на час написання, видачі і т.і.

Гриф — спеціальний надпис на документі, який визначає умови або правила користування ним.

Індекс — умовна позначка в системі будь-якої класифікації.

Резолюція — напис на службовому документі, зроблений посадовою особою, у якому передано прийняте з відповідного питання рішення.

Класифікація — це система упорядкованих понять у певній галузі знань, розподілених залежно від якостей об'єктів та закономірних зв'язків між ними. Частіше за все подана у вигляді схем, таблиць.

В організаціях використовують такі види документації:

- 1) **нормативно-технічна** — комплекси міжнародних стандартів, наприклад Єдина система конструкторської документації (ЄСКД), Уніфікована система документації (УСД);
- 2) **проектна** — документи, які використовують при проектуванні підприємства — будівельні норми і правила, норми технологічного проектування та ін.;
- 3) **конструкторська** (технічна) у вигляді графічних (креслення, схеми) і текстових (технічні завдання, умови, паспорти, правила експлуатації торговельно-технологічного обладнання) документів;
- 4) **виробнича** (технологічна) — технологічні карти, схеми, збірники рецептів страв і кулінарних виробів.

Керівник має добре розуміти, який саме документ необхідно створити для документування події чи факту, який шаблон необхідно використати та як змістовно наповнити конкретний вид документу. З огляду на це, класифікувати документи можна за різними ознаками:

- найменуванням — заява, лист, телеграма, інструкція, протокол, наказ, доповідна записка та ін.;
- походженням — службові та особисті;
- місцем виникнення — внутрішні та зовнішні;
- призначенням — кадрові, довідково-інформаційні, обліково-фінансові, розпорядчі та ін.;

- напрямом руху — вхідні та вихідні;
- терміном зберігання — тимчасового зберігання, тривалого та постійного зберігання;
- терміном виконання — звичайні, безстрокові, термінові, дуже термінові.

При створенні документів необхідно дотримуватися встановлених правил. Усі службові документи повинні мати комплекс обов'язкових реквізитів і стабільний порядок їх розміщення: найменування установи-автора документа, вихідні номери і дату, назву документа, текст, підпис, дані про розробника документа (прізвище, ініціали, телефон). Обов'язкові реквізити можуть бути доповнені іншими реквізитами в разі необхідності.

Для службових документів в організації застосовуються бланки форматів А4 і А5. Бланки виготовляються згідно з вимогами державних стандартів. Встановлюються такі види бланків:

- бланки розпорядчих документів: наказів, розпоряджень, посвідчень на відрядження, заяви на відпустку, зміну прізвища та ін.;
- єдиний фірмовий бланк організації для листів.

Листи, доповідні записки, довідки та інші документи, підготовлені організацією разом з іншими організаціями, документи, призначені для використання в межах організації, складаються на чистих аркушах і на бланках. Найменування організації зазначається в точній відповідності до статуту. Довільне скорочення найменування установ та окремих слів не допускається.

При розсилці документів засобами електронного зв'язку службові бланки використовувати не потрібно.

Як правило, кожний окремих документ має бути присвячений вирішенню одного питання, що значною мірою прискорює процес його реалізації та дозволяє оперативно й чітко формувати справи в діловодстві. Наприклад, у структурному підрозділі А необхідно обладнати спеціалізовану лабораторію. Начальник підрозділу складає службові записки щодо:

- проведення ремонтних робіт (фарбування стін та стелі);
- заміни електричних приладів;
- придбання обладнання та меблів;
- встановлення обладнання і т.ін.

У цьому разі кожна службова записка досить швидко надійде до конкретного виконавця і терміни виконання робіт значною мірою будуть скорочені.

Узагальнюючі документи (накази, рішення, протоколи, плани, звіти) включають в себе кілька питань, напрямів. У разі потреби для висвітлення окремого питання складаються витяги з цих документів конкретного питання.

Текст документа повинен містити повну, релевантну інформацію, яка викладається стисло, логічно та об'єктивно, і мати заголовок до тексту (за винятком телеграм, телефонограм, повідомлень).

Важливим реквізитом документа є дата. Датою документа вважається дата його підписання, при його прийнятті колегіальними органами датою є дата прийняття, а при затвердженні – дата затвердження.

Досить часто виникає необхідність складення документів спільно зі своїми партнерами або контрагентами, у цьому разі дата підписання – однакова.

За загальним правилом документи набувають чинності з моменту їх підписання, якщо інше не вказано в тексті самого документа. Наприклад, наказ про створення лабораторії видано 05 січня, а сама лабораторія створюється з 01 лютого, про що йдеться в наказі.

Датування документів може бути оформлене двома способами – цифровим та з використанням слів та цифр. Наприклад, дата «5 вересня 2016 року» цифровим методом має вигляд – «05.09.2016». Однак у разі підписання актів, протоколів, фінансових документів ця дата буде мати такий вигляд – «05 вересня 2016 р.».

Під час візування, підписання або затвердження датування проводить особа, яка здійснює цю дію. В інших випадках дата проставляється під час реєстрації документа, дата в цьому разі збігається з датою фактичного підписання документа або надходження в організацію. Наприклад, зовнішній лист датується при реєстрації в день його надходження до організації.

Окремо слід зупинитися на датуванні документів при їх проходженні та виконанні. Усі види службових позначок на документах, а саме: візи, резолюції, відмітки про виконання і т.ін., підлягають обов'язковому датуванню та підписанню. Наприклад, під заявою про надання матеріальної допомоги працівнику структурного підрозділу його керівник візує (ставить підпис або клопотання) та проставляє дату.

Використання фірмових бланків для листів дозволяє проставляти дату підписання листа в спеціально визначеному місці в лівому верхньому куті бланку з поля без абзацу.

В управлінській практиці досить часто під час співпраці окремих структурних підрозділів виникає питання погодження окремих положень або документа в цілому, визначення його обґрунтованості та доцільності, законності. Для усунення можливих суперечностей та узгодженості дій використовується процедура погодження за допомогою візування.

Віза накладається посадовою особою і містить у собі посаду, підпис, ініціали та прізвище посадової особи, яка візує документ, та дату візування.

Якщо посадова особа має пропозиції або не згодна з проектом документа, то свої зауваження та пропозиції викладає на окремому аркуші і робить позначку на проекті документа «Зауваження додаються».

Віза проставляється на лицьовому боці документа нижче місця підпису або на зворотному боці останньої сторінки документа.

Типовою є ситуація, коли один документ необхідно не тільки затвердити, а й узгодити (наприклад, положення про преміювання затверджується керівником, а погоджується головою профспілки). У такому разі використовується слово «ПОГОДЖЕНО», яке розміщується на рівні грифу затвердження на лицьовому боці першої сторінки документа в лівому верхньому куті. Приклад розміщення грифу наведено нижче.

ПОГОДЖЕНО

Головний механік

(підпис)

25.09.2016

В.М. Іваненко

Будь-який документ є проектом до того часу, коли він буде засвідченим. Засвідчення документа здійснюється шляхом його підписання, затвердження та скріплення печаткою.

Право підпису мають посадові особи, на яких відповідно до наказів керівника організації про право підпису покладено цей обов'язок. Якщо такий посадовець відсутній (відрадження, відпустка, хвороба тощо), документ має право підписати його заступник або особа, на яку покладено обов'язок виконання функцій відсутнього. При

цьому необхідно вказати посаду, ініціали та прізвище особи, яка підписала документ. У разі необхідності робляться виправлення чорнилом або машинописним способом, наприклад, «т.в.о. начальника відділу кадрів». Використання скісної риски та прийменника «за» не дозволяється.

Порядок підписання документів встановлюється наказом керівника організації, інструкцією з діловодства або стандартом підприємства.

Ураховуючи думку підлеглих (візи), остаточне рішення з приводу певного питання приймає керівник організації та фіксує його в своїй резолюції. Наприклад, з приводу прийняття працівника на роботу резолюція може мати такий вигляд:

Відділу кадрів
До наказу
Підпис
Дата

Резолюція накладається у верхній частині лицьового боку першої сторінки документа. На доповідних записках, листах та інших документах, які мають реквізит «Адресат», резолюція накладається між позначенням адресата і текстом документа.

Якщо місця для резолюції недостатньо, то її можна накладати на іншому вільному від тексту місці, у верхній частині лицьового боку першої сторінки документа (але не на полі, призначеному для підшивання), і, як правило, у верхньому лівому куті сторінки.

Накладати резолюцію на тексті забороняється.

Документи, які є підставою для приймання та видачі грошей, товаро-матеріальних та інших цінностей, а також ті, що змінюють кредитні та розрахункові зобов'язання з іншими організаціями, підписуються керівником та головним бухгалтером. Спільні з кількома організаціями документи підписуються керівниками цих організацій.

Ще одним видом засвідчення є процедура затвердження після його підписання. Затвердження дозволяє поширити дію документа на певне коло посадових осіб, структурних підрозділів, працівників. Затвердження документа здійснюється з використанням слів «ЗАТВЕРДЖУЮ» та «ЗАТВЕРДЖЕНО» або виданням відповідного розпорядчого документа, наприклад, наказу про введення в дію Положення про структурний підрозділ. Внутрішні нормативно-правові

акти, наприклад, правила, положення, інструкції тощо завжди затверджуються відповідним нормативним документом.

Слово «ЗАТВЕРДЖУЮ» слід використовувати, якщо конкретна посадова особа затверджує документ. При цьому проставляється його посада, підпис, ініціали та прізвище, вказується дата затвердження:

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «АВС»
(підпис) Т.О. Кознієнко

15.02.2016

Слово «ЗАТВЕРДЖЕНО» слід використовувати при затвердженні документа колегіальним органом чи розпорядчим документом, наприклад:

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ директора
ТОВ «АВС»
03.03.2016 № 124-І

При засвідченні прав громадян або юридичних осіб підпис посадової особи засвідчується гербовою печаткою. Організація згідно з чинним законодавством складає перелік документів, які скріпляються гербовою печаткою. В організації можуть використовуватися печатки без державного гербу. Їх можуть мати структурні підрозділи. Такі негербові печатки використовуються, як правило, для копій документів, що надсилаються в інші установи, на розмножених примірниках розпорядчих документів, а також на розмножених примірниках розпорядчих документів при їх розсиланні.

Відбиток печатки проставляється таким чином, щоб він захоплював частину (3–4 знаки) назви посади особи, яка підписала документ, або на місці, передбаченому формою документа (М.П.).

Внесення до підписаних або затверджених документів будь-яких виправлень та доповнень не допускається.

Поширеною є практика використання для більш повного розуміння змісту документа додатків, які доповнюють, пояснюють окремі питання документа або документ у цілому. Про наявність додатків зазначається в тексті або після тексту документа перед підписом.

Розрізняють три види додатків:

- 1) додатки, що затверджуються або вводяться в дію розпорядчими документами;
- 2) додатки, що пояснюють або доповнюють зміст основного документа;
- 3) додатки, що є самостійними документами і надсилаються із супровідним листом.

Додатки слід оформлювати на стандартних аркушах паперу з усіма необхідними для конкретного виду документа реквізитами.

Додатки до розпорядчого документа повинні мати позначку з посиланням на цей розпорядчий документ, його дату і номер. Цю позначку проставляють у верхньому правому куті першого аркуша додатка, наприклад:

ДОДАТОК
Наказ
Міністерства освіти і науки України
03.01.2010 № 13.

За наявності кількох додатків на них проставляються літери А, Б і т.д., наприклад ДОДАТОК А, ДОДАТОК Б тощо.

Якщо в тексті документа є необхідність вказати повну назву додатка, то позначка про наявність додатків оформляється за таким зразком:

Додаток: на 3 сторінках у 2 примірниках.

Якщо документ має додатки, які не названо в тексті, то їх найменування необхідно зазначити після тексту із зазначенням кількості сторінок у кожному додатку та кількості їх примірників, наприклад:

Додатки: А – План заходів щодо виконання наказу
 Міністерства економіки від 23.10.2015 № 527 на 10 с.
 у 2 прим.
 Б – Графік виконання заходів на 1 с. у 1 прим.

Якщо додаток надсилається не за всіма зазначеними в документі адресами, позначку про наявність документа записують за такою формою:

Додаток: на 10 с. у 2 прим. на першу адресу.

У практиці діловодства досить часто доводиться мати справу з засвідченням або виготовленням копій документів. Сформулюємо основні вимоги.

Копія документа виготовляється й видається *тільки з дозволу директора*, заступника директора організації або керівників відповідних структурних підрозділів. Організація видає і засвідчує копії лише тих документів, які використовуються (підготовлені) в організації. Засвідчувати та надавати копії документів інших установ та організацій категорично забороняється.

При вирішенні питань щодо прийняття громадян на роботу, засвідчення їх трудових, житлових та інших прав, при формуванні особових справ працівників організація може виготовляти й засвідчувати копії документів, виданих іншими установами (копії дипломів, свідоцтв про одержання освіти тощо) для використання безпосередньо в організації.

Копія з документа знімається рукописним, машинописним способами або засобами оперативної поліграфії. При виготовленні копії рукописним і машинописним способами текст документа відтворюється повністю, урахувавши елементи бланка, і засвідчується підписом службової особи, яка підтверджує відповідність змісту копії оригіналу.

На першій сторінці документа у верхньому правому куті ставиться позначка **«Копія»**.

На копіях вихідних документів, які залишаються у справах організації, текст бланка не відтворюється, зазначаються лише дата підписання документа та його реєстраційний індекс, а також дата його засвідчення, посада працівника, який засвідчив копію, та його підпис.

Копії вихідних документів повинні мати візи осіб, з якими вони погоджені, та візи виконавців, посвідчувальний напис скріплюється печаткою (негербовою), яка відтворює найменування відповідної установи або її структурного підрозділу (загального відділу, відділу кадрів). У копії документів необхідно внести всі виправлення, які зроблені при підписанні оригіналу.

Після ознайомлення з основними вимогами до оформлення документів, зупинимося на їх змістовному наповненні. Залежно від призначення розрізняють такі види документів: організаційні, розпорядчі, інформаційно-довідкові, оперативні та документи, що регламентують господарську діяльність. Окремо зупинимося на документах, які видаються колегіальними органами.

До першої групи документів, **організаційних**, ми відносимо: статуту, положення, інструкції, правила тощо.

При створенні та під час здійснення своєї діяльності будь-яка організація потребує визначення мети та принципів основної діяльності, встановлення чітких правил побудови ієрархічної системи, розподілу повноважень між керівними органами та формалізованого їх закріплення. Документом, який відповідає цим вимогам, є статут.

Під **статутом** розуміємо звід правил, положень, що регулюють основи організації та діяльності установ певної галузі господарства.

Статути господарських організацій визначають членство, керівні органи, порядок їх виборів.

Статути поділяються на індивідуальні й типові. *Статути типові* створюються для подібних, однакових установ та організацій; *статути індивідуальні* враховують специфіку окремої установи, підприємства, організації.

Статут є основою для положення.

За змістом розрізняють такі положення:

- про підприємства, організації, установи, фірми, заклади і т. ін., їх структурні підрозділи: комісії, бюро, групи тощо – з регламентацією порядку їх утворення, структури, функцій, компетенції, обов'язків та організації роботи;
- ті, що регулюють сукупність організаційних, трудових та інших відносин із конкретного питання;
- про організацію й проведення різних заходів – культурно- й спортивно-масових, конкурсів, оглядів тощо.

Положення бувають типові й індивідуальні. Типові положення розробляються для системи установ і підприємств, індивідуальні створюються на основі типових та враховують специфічні особливості конкретної організації.

Розглянемо більш докладно положення першої групи.

Положення про установу затверджуються розпорядчим документом вищої організації, оформлюється на загальному бланку і містить такі реквізити: назву організації, назву структурного підрозділу, місце видання, дату, індекс, заголовок до тексту, текст, підпис, гриф погодження.

Положення підписує керівник організації і затверджує вища за підпорядкуванням організація.

Положення про підприємство затверджується розпорядчим документом вищого органу.

Положення про структурний підрозділ – це внутрішній нормативно-правовий акт, що визначає порядок утворення, місце в організаційній структурі, права та обов'язки структурного підрозділу організації, закріплює порядок взаємодії з іншими підрозділами організації. Його підписує керівник організації та в разі необхідності погоджує з зацікавленою стороною, наприклад, з профспілкою «Положення про центр оздоровлення» тощо.

Друга група положень становить собою локальні нормативно-правові акти, що закріплюють певні правила для забезпечення виконання певних трудових функцій. Наприклад, Положення про стимулювання міжнародної наукової співпраці. У таких положеннях чітко визначаються критерії, відповідність яким дозволяє стимулювати працівників за досягнення встановлених показників.

Щодо третьої групи положень, то структуру й зміст їх визначають установи, які є організаторами заходів. Наприклад, Положення про міський Конкурс майбутніх керівників серед школярів 9–11 класів. У цьому разі змістовне наповнення положення визначається управлінням освіти міста та вищим навчальним закладом, на базі якого проводиться конкурс. У такому положенні, як правило, зазначається мета проведення заходу, коло осіб, на яке поширюється цей документ, критерії відбору та оцінки конкурсних робіт, термін подання робіт на розгляд та інші організаційні питання.

Документом, який дозволяє закріпити певні правила поведінки, розподіл повноважень, послідовність дій тощо є інструкція.

Інструкція – це нормативно-правовий акт, що містить директиви, настанови, які регламентують організаційні, фінансові, науково-технічні, технологічні та інші сторони діяльності установ, їх структурних підрозділів, філій та посадових осіб.

Заголовок до тексту інструкції вказує на коло об'єктів, осіб чи питань, на які поширюються її вимоги. У тексті інструкції використовуються слова «необхідно», «повинен», «забороняється», «дуже потрібно».

В адміністративній діяльності важливе розмежування повноважень, встановлення обов'язків та прав підлеглих та правове закріплення їх документально. Для цієї мети використовуються посадові інструкції. Зупинимось на них більш докладно.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, що регламентує функції, обов'язки, права й відповідальність працівни-

ка під час діяльності на певній посаді. Її розробляють для кожної посади, передбаченої штатним розписом.

Посадову інструкцію розробляє безпосередній керівник працівника, діяльність якого вона регламентує.

Текст посадової інструкції поділяється на такі розділи:

- 1) загальні положення;
- 2) функції;
- 3) посадові обов'язки;
- 4) права;
- 5) відповідальність;
- 6) взаємовідносини (зв'язки за посадою);
- 7) кваліфікаційні вимоги.

Для фіксації чіткого порядку проведення певних дій використовуються різноманітні правила. Прикладом таких правил є Правила внутрішнього трудового розпорядку, з якими ми знайомилися при вивченні правових засад адміністративної діяльності.

Правила — це службові документи організаційного характеру, в яких викладаються настанови, норми або вимоги, що регламентують певний порядок дій, поведінку в конкретних умовах тощо, наприклад Правила техніки безпеки при проведенні зварювальних робіт.

За формою й змістом правила подібні до інструкцій, іноді є складовою останніх (наприклад, «Правила оформлення вихідних документів», «Правила обліку й реєстрації листів громадян» входять до «Інструкції з діловодства».

До другої групи — **розпорядчі документи**, відносимо накази та розпорядження.

Наказ — це документ, який видається керівником організації, обов'язковий до виконання всіма працівниками та/або особами, які вказані в цьому документі, і стосується певних питань щодо організації діяльності самої організації.

Найчастіше розрізняють накази щодо особового складу та накази з організаційних питань.

Накази щодо особового складу використовуються при змінах у кадровому складі, а саме при прийнятті на роботу та звільненні працівника, переведенні, відрядженні, наданні відпустки та накладенні стягнення.

У наказах щодо особового складу відсутнє слово «НАКАЗУЮ» та використовується дієслово в наказовій формі, а саме «ПРИЙНЯТИ»,

«ПРИЗНАЧИТИ», «ПЕРЕВЕСТИ», «ЗВІЛЬНИТИ» та «ОГОЛОСИТИ». Ще одна особливість: по кожному пункту вказується підстава для створення такого пункту.

У наказах про прийняття на роботу обов'язково зазначається посада, структурний підрозділ, дата початку роботи, на постійну чи тимчасову роботу, приймається працівник. Крім того, якщо існують особливі умови, а саме працівник приймає матеріальну відповідальність або працює зі скороченим робочим днем, то ці умови зазначаються в наказі.

При наданні відпустки в наказі необхідно вказати вид відпустки (основна, додаткова, навчальна, за сімейними обставинами тощо), загальну кількість календарних днів відпустки та за який період вона надається, а також дати початку та закінчення відпустки. Поширеною є практика використання спеціальних бланків заяв на відпустку.

На великих підприємствах зі значним документообігом, як правило, використовуються спеціальні уніфіковані форми наказів щодо особового складу. Підприємства малого та середнього бізнесу, невеликі організації використовують спеціальні бланки або аркуші чистого паперу.

Як правило, у наказах щодо особовому складу констатуєча частина відсутня. Розпорядча частина поділяється на пункти, кожен з них починається з дієслова «ПРИЙНЯТИ», «ПРИЗНАЧИТИ», «ПЕРЕВЕСТИ», «ЗВІЛЬНИТИ» та «ОГОЛОСИТИ». Ці слова друкуються без відступу по лівому краю, після них ставимо двокрапку. З нового рядка друкується прізвище великими літерами, ім'я та по батькові, посада та структурний підрозділ звичайним шрифтом.

Наприклад:

ПРИЙНЯТИ:

ХОЛОД Марію Степанівну на посаду апаратника 3 розряду цеху двоокису титану з посадовим окладом 3 200 гривень з 01 квітня 2016 р.

У разі звільнення працівника необхідно вказати підставу для звільнення з посиланням на відповідну статтю Кодексу законів про працю.

Накази з питань основної діяльності — це локальні нормативно-правові акти, у яких закріплюються рішення керівника організації, які пов'язані з діяльністю підприємства в цілому або його окремих підрозділів.

Такі накази обов'язково містять у собі констатуєчу частину, в якій відображаються основні причини видання наказу, а саме: пряма вка-

зівка чинного законодавства, директивні матеріали вищих керівних органів (наприклад, наказ Міністерства освіти та науки, що стосується акредитації вищих навчальних закладів, для університету), необхідність реорганізації чи зміни організаційної структури, проведення певного заходу тощо.

Розпорядча частина викладається в наказовій формі та починається зі слова «НАКАЗУЮ:» без відступу по лівому краю аркуша. Безпосередньо текст поділяється на пункти, які нумеруються арабськими цифрами. Кожний пункт містить у собі захід, відповідальну особу та термін виконання. Як виконавці в наказі можуть зазначатись як посадові особи, так і структурні підрозділи.

Накази затверджуються тільки першою особою організації.

Розпорядження становить собою інший вид розпорядчих документів. Як і наказ, розпорядження обов'язкове до виконання. Найчастіше розпорядження розглядається як акт управління посадової особи державного органу, організації, установи чи підприємства, виданий в межах її компетенції і має обов'язкову дію для осіб, на яких воно поширюється.

Слід зазначити, що в управлінській практиці розпорядження найчастіше використовують функціональні керівники та керівники структурних підрозділів, при цьому розпорядження мають обмежений термін дії та стосуються конкретного кола осіб. У таких випадках вони містять в собі лише розпорядчу частину. Якщо це стосується виробничих підрозділів у процесі оперативної діяльності, то, зазвичай, для цього ведуться спеціальні журнали (наприклад журнал начальників змін, змінних майстрів тощо), в які вносяться відповідні записи. У такому разі розпорядження стосується конкретного оперативного питання та містить конкретну вказівку. Наприклад, запис у журналі може мати такий вигляд:

Начальнику зміни А перемотувальної дільниці
Прийменко С.П.

Підготувати та вивести в поточний ремонт відповідно до місячного графіку машини БП-52 № 21, 27 та КВ-341 № 5 для технічного обслуговування до 8-00 12.05.2016.

Механік цеху
11.05.2016

підпис

А.Л. Симоненко

Функціональний керівник видає розпорядження для структурних підрозділів або осіб, які йому підпорядковані. У цьому разі текст розпорядження оформлюється так само, як і наказ з основної діяльності. Однак при створенні розпорядження використовувати необхідно слова «ЗОБОВ'ЯЗУЮ», «ДОЗВОЛЯЮ», «ЗАБЕЗПЕЧИТИ» та оформлювати його на чистих аркушах або спеціальних бланках.

Розпорядження, які видаються органами державної влади та місцевого самоврядування можуть містити в собі декілька питань. У разі потреби дозволяється робити витяг з такого розпорядження.

До наступної групи документів належать **інформаційно-довідкові**, а саме: листи, довідки, записки, акти. Окремо зупинимося на документах колегіальних органів – протоколах.

Інформаційно-довідкові документи в загальній структурі документообігу організації мають високу питому вагу. У цьому сенсі керівник повинен ввести жорстку регламентацію підстав для складання документів такої групи. Якщо прямо вплинути на надходження вхідних документів керівник не має можливості, то управляти внутрішнім документообігом є безпосередньо його обов'язком. Такі документи повинні бути складені лише в тому разі, якщо питання неможливо вирішити при спілкуванні або необхідно зафіксувати певний факт чи подію.

Будь-яка організація кожного дня отримує кореспонденцію, лєвова частка якої припадає на службові листи. У теорії розрізняють такі види листів, як інформаційний, супровідний, мотиваційний, лист-повідомлення, лист-запрошення, лист-підтвердження, гарантійний лист, листи-відповіді тощо.

Зупинимося на окремих видах.

В **інформаційному листі** адресант інформує другу сторону про якісь факти чи заходи. Інформація в цьому разі повинна бути повною. Наприклад, інформаційний про проведення міжнародної конференції містить у собі: хто і де проводить конференцію, склад оргкомітету, робочі секції, вимоги до оформлення друкованих матеріалів конференції та термін їх подання на розгляд, фінансові умови участі тощо.

Рекламні листи є різновидом інформаційних і містять детальний опис товарів чи послуг, які пропонуються адресату, і мають на меті спонукати його скористатися запропонованим. Оформлюються такі листи на фірмових бланках, в яких необхідно продублювати основні реквізити відправника.

Лист-запрошення використовується, якщо необхідно адресатові запропонувати взяти участь в конкретних заходах. Наприклад, запрошення ветерана праці на урочистості з нагоди ювілею організації в разі неможливості запросити його особисто.

Важливу роль в діловому співробітництві відіграють **супровідні листи**. У таких листах адресат інформується про надіслання на його адресу документів. Як правило, такі листи починаються словами «надсилаємо на Вашу адресу», «направляємо на Вашу адресу» та вказуються конкретні документи, у якій кількості та яким обсягом. Наприклад:

Направляємо на Вашу адресу аналітичний звіт з теми дослідження «Аналіз трудового потенціалу Сумського району» у 2 примірниках на 132 сторінках.

Обсяг таких листів невеликий, тому для них, зазвичай, використовуються бланки формату А5.

Гарантійні листи використовуються в разі необхідності надання гарантій щодо виконання певних зобов'язань адресанта. Це може стосуватися як фінансових гарантій оплати робіт або послуг, так і проведення певних досліджень чи надання робочого місця. Якщо гарантійний лист стосується фінансових чи матеріальних питань, у ньому обов'язково дублюються банківські реквізити адресанта, підписується такий лист керівником та головним бухгалтером організації. Їхній підпис скріплюється гербовою печаткою.

Як бачимо, листи дозволяють вирішити багато зовнішніх питань без особистої зустрічі і при цьому є документом, який підтверджує певний факт чи подію. Саме тому змістовне наповнення листа має велике значення.

При написанні листа слід демонструвати повагу до адресата. Це виявляється, перш за все, у зверненні. Варто поцікавитися, до компетенції якої посадової особи належить ваше питання. Звернення до адресата необхідно ставити в кличному відмінку. Наприклад, «шановний Олеже Федоровичу» або «Ніно Іванівно». Сам текст листа повинен бути лаконічним, але й повним водночас.

Як правило, лист складається з двох частин – вступної та основної. У вступній частині ми обґрунтовуємо причину написання листа, тобто висвітлюємо факти, події, які спонукали до написання листа. В основній частині міститься сама мета у формі пропозицій, висновків, зауважень, відмови тощо.

Наприклад, підприємство має необхідність заміни обладнання в установлений термін та має сумніви щодо своєчасної його поставки. У такому разі підприємство надсилає на адресу виробника лист-прохання про своєчасне виконання договірних умов та поставку обладнання у визначений термін з посиланням у вступній частині на договір, укладений між двома партнерами. В основній частині слід зазначити, що невиконання договірних умов призведе до негативних наслідків як для самого підприємства, так і в регресному порядку для продавця. Такий лист стане в пригоді при судовому розгляді справи в разі зриву майбутніх поставок підприємства-адресанта.

Сам текст службового листа має бути лаконічним, логічним та послідовним, коректним та переконливим. У разі необхідності автор листа може змінити порядок розміщення вступної та основної частини.

Якщо в листі розглядається кілька питань, то час виконання такого листа значно зростає внаслідок проходження більшої кількості інстанцій. Тому краще лист, як і інші інформаційно-довідкові матеріали, присвячувати одному питанню.

Службові листи оформлюються на спеціальних бланках, які підлягають контролю. Якщо організація не має свого фірмового бланка, то дозволяється використання чистого аркуша паперу з використанням кутового або поздовжнього штампу адресанта. Використовуються бланки або папір формату А4, А5.

Для засвідчення певних фактів використовується довідка.

Довідка — це документ, який засвідчує факти діяльності певної організації чи біографії конкретної особи, надається зовнішнім організаціям за їх вимогою. Наприклад, довідка про стан доходів працівника надається на вимогу комерційного банку для отримання кредиту.

За змістом довідки поділяються на особисті та службові.

Як правило, для довідок використовуються спеціальні бланки або шаблони, в які вносяться індивідуальні відомості від руки.

У разі якщо довідка містить фінансову інформацію, вона підписується як керівником організації, так і головним бухгалтером та скріплюється гербовою печаткою. В усіх інших випадках дозволяється використання негербових та печаток структурних підрозділів. Наприклад, довідка, яка підтверджує факт навчання студентки Н.І. Петрусь у СумДУ.

До документів, що засвідчують певний факт, відносимо й такий службовий документ, як *акт*. Акти складаються спеціально уповноваженою особою (наприклад, інспектором податкової служби, ревізо-

ром) за умови проведення відповідного обстеження або в присутності свідків посадовою особою (акт про порушення трудової дисципліни).

Необхідність у складанні акту частіше за все виникає після проведення ревізії (акт виявлених порушень фінансової дисципліни), інвентаризації (акт про нестачу матеріальних цінностей, акти списання матеріальних цінностей), при проведенні випробування нових виробів чи зразків, прийнятті та передачі справ, прийнятті об'єктів в експлуатацію, в архівній діяльності.

Як і інші документи, акт містить у собі дві частини – вступну та констатуючу.

У вступній частині зазначаються: особа, яка проводила перевірку; її посада, прізвище, ім'я та по батькові (дозволяється використувати лише ініціали); підстава для проведення перевірки. Якщо акт складається комісією, спочатку зазначають голову комісії з нового рядка без відступу по лівому краю аркушу паперу, а з нового рядка друкуємо «Члени комісії» та зазначаємо прізвище та ініціали, посаду кожного члена комісії в алфавітному порядку, нумеруємо арабськими цифрами з інтервалом 1,5.

У констатуючій частині висвітлюються цілі та завдання, суть та характер робіт, вказуються документи, на підставі яких проводилась робота, та фіксуються факти, що були встановлені. Поширеною є практика, коли в акті вказуються недоліки та терміни їх усунення (акт перевірки стану техніки безпеки).

Кількість примірників акту визначається відповідно до нормативних документів або практичних потреб. Як правило, складається три примірники.

Акт підписують уповноважена особа або голова і члени комісії з обов'язковим датуванням документа. Якщо член комісії має окрему думку, щодо встановлених фактів, він підписує акт, зробивши відповідний запис, та додає своє бачення аркуші додатку. Якщо зауваження за обсягом невелике, дозволяється викласти його нижче підписів на самому акті.

Після складання акту з його змістом під розписку комісія повинна ознайомити осіб, які вказані в акті.

Якщо в акті встановлені терміни усунення виявлених недоліків, то з таким актом необхідно ознайомити керівника організації під розпис.

Окремою групою серед інформаційно-довідкових документів виділяють *записки*. Найпоширенішими в управлінській практиці є доповідна, службова та пояснювальна записки.

Досить часто в управлінській практиці ототожнюють службову та доповідну записки. На наш погляд, відмінність між ними полягає, в першу чергу, у змістовному наповненні.

Доповідна записка — це службовий документ, у якому фіксуються певні факти чи події та який подається керівникові (довповідна записка про стан виконання виробничого плану або про зрив графіку постачання оснащення). У цій записці може йти мова і про певні пропозиції, які стосуються виробничого процесу, і про прохання (про перегляд фонду оплати праці тощо).

Службова записка здебільшого використовується для роботи між структурними підрозділами і так само містить у собі і констатацію певних фактів чи подій, і пропозиції та прохання.

Правила оформлення записок однакові. Записку оформлюють на чистому аркуші паперу формату А4 або А5. Тексту записки передують заголовки.

Сам текст складається з двох частин: у першій (констатуючій) наводяться факти чи події, у другій — викладаються прохання або пропозиції.

Метою таких записок переважно є звіт про хід робіт, пропозиції щодо усунення системних проблемних ситуацій, фіксація провини виконавців тощо.

Наприклад, доповідна записка з питання виконання плану ремонтів обладнання може мати такий вигляд:

Житомирський завод хімічного волокна
Цех кручення корду

Головному механікові ЖЗХВ
Журавльову А.М.

Службова записка

12.12.2015 Житомир

№ 148

Про виконання плану технічного
обслуговування ЦКК

Довожу до Вашого відома, що зміни, які були внесені в редуктори машин КО-228 відповідно до наказу № 34-ОД від 23 січня 2015 р., а саме заміна приводних пар, призводить до збільшення кількості аварійних ремонтів. Починаючи з листопада, щоденно в аварійному ремонті знаходиться в середньому 5–6 машин, що відволікає ремонтний склад цеху від безпосередніх завдань, а саме здійснення технічного обслуговування. Така ситу-

ація призводить до неможливості виконання плану технічного обслуговування машин. Відставання від графіку на цей час становить 10 машин.

Прошу розглянути можливість виконання аварійних ремонтів силами ремонтно-механічного цеху та внести зміни до плану-графіка технічного обслуговування.

Начальник ЦКК

підпис

М.Ф. Лісун

Окремо необхідно зупинитися на *пояснювальних записках*, у яких пояснюється зміст окремих положень документа, який вони супроводжують (наприклад, пояснювальна записка до дипломного проекту, в якій обґрунтовуються основні положення роботи) або причини, які призвели до певних порушень (наприклад, трудової дисципліни).

Стосовно другого виду записок, то слід звернути увагу на те, що в пояснювальних записках щодо невиконання правил технологічного процесу, техніки безпеки та трудової дисципліни працівник-порушник викладає від руки свої пояснення. Така пояснювальна записка ним датується та підписується. В інших випадках, наприклад пояснювальна начальника цеху щодо причин невиконання планового завдання, викладається за встановленою формою.

До інформаційно-довідкових документів відносимо і *телефонограму*, яка становить собою службовий документ, який передається телефоном, фіксується в спеціальному журналі та містить у собі вказівки, розпорядження або інформацію вищих органів. Використовується такий документ у разі необхідності донести зміст цього документа терміново. Як правило, за допомогою телефонограм збирають позапланові наради, засідання тощо.

Текст телефонограми містить у собі не більше ніж 50 слів, викладається лаконічно, стисло. Як правило, у тексті вказується місце проведення заходу, час та питання, які мають бути обговорені. Складання тексту та реєстрація телефонограм у спеціальному журналі належить до прямих обов'язків секретаря-референта.

При оформленні телефонограми необхідно зазначити вид документа, адресата, вихідний номер (береться зі спеціального журналу), прізвище та номер телефону особи, яка передала телефонограму, прізвище та номер телефону особи, яка прийняла телефонограму, дату передачі та прийняття документа.

У разі якщо кількість телефонограм значна (наприклад, велика фірма, міністерство чи орган місцевого самоврядування), то телефонограми оформляють на загальних, трафаретних, чи

спеціальних бланках або на чистих аркушах паперу формату А5 в одному примірнику.

Особливе місце серед документів, які регламентують адміністративну діяльність в організації, належить документам колегіальних органів – протоколам.

Протокол – це службовий документ, у якому фіксуються хід обговорення питань та рішень, ухвалених колегіальними органами.

Протоколи ведуть під час проведення зборів, конференцій, засідань, нарад тощо.

Якщо захід стенографується або записується на носій, протокол складається після розшифрування запису. Веде протокол секретар або обрана особа.

Протоколи дозволяється оформлювати від руки в спеціальному прошнурованому журналі або на загальних чи спеціальних бланках організації. Перевага надається бланкам із подовжнім розміщенням реквізитів.

Назва документа пишеться великими літерами по центру рядка (ПРОТОКОЛ). У наступному рядку подається назва колегіального органу. Далі зазначаються дата, місце складання протоколу та індекс (номер).

Наприклад:

Приватне акціонерне товариство «Онікс»

ПРОТОКОЛ

22.03.2016 Київ
засідання Ради якості

№ 03

Текст протоколу поділяється на дві частини – вступну та основну.

У вступній частині зазначаються прізвище та ініціали голови, секретаря та присутніх, порядок денний. Основна частина містить у собі перебіг засідання колегіального органу.

Вступна частина починається зі слів «Голова» та «Секретар», які друкуються від нульового положення табулятора одне під одним. Наприклад:

Голова – Синенко В.П.
Секретар – Загайко О.В.

При проведенні оперативних нарад цей елемент протоколу відсутній.

Далі зазначаються присутні. У протоколах постійно діючих колегіальних органів спочатку фіксуються постійні члени за алфавітом, потім запрошені із зазначенням їхніх посад. У разі великої кількості присутніх на засіданні вказується лише кількість присутніх та додається до протоколу лист присутності, про що робиться відповідний запис у протоколі.

Наприклад:

Присутні: 25 осіб (список додається).

При проведенні заходів, на яких приймаються рішення, що потребують наявності кворуму, необхідно зазначати не тільки фактично присутніх, а й кількість осіб, які мали бути присутніми на заході. Наприклад,

Присутні: 25 осіб із 27 (1 – відпустка, 1 – відрядження).

Далі наводиться порядок денний з переліком питань, які розглядаються. Питання нумеруються арабськими цифрами, вказуються прізвища доповідачів або осіб, які готували питання. Наприклад:

Порядок денний (ПОРЯДОК ДЕННИЙ)

1. Про перспективи розвитку школи.

Доповідач – директор школи Осипенко Г.М.

2. Про підсумки соціологічного обстеження учнів 8–9 класів.

Доповідач – психолог Федоряка Г.С.

Якщо порядок містить у собі велику кількість пунктів (засідання колегій, міністерств, комітетів), дозволяється його додавати до протоколу з зазначенням у тексті «Порядок денний додається».

Основна частина протоколу поділяється відповідно до порядку денного. Кожне питання містить у собі розділи: «СЛУХАЛИ», «ВИСТУПИЛИ», «УХВАЛИЛИ» («ПОСТАНОВИЛИ»). Ці слова, як правило, відокремлюють від іншої частини тексту зверху та знизу двома інтервалами та друкують від нульового положення табулятора великими літерами. Після вказаних слів ставиться двокрапка.

У розділі «СЛУХАЛИ» стило викладається зміст доповіді чи інформації, а сама доповідь додається до протоколу, про що робиться позначка в протоколі. Прізвище та ініціали доповідача та тих, хто взяв участь в обговоренні (підпункт «ВИСТУПИЛИ»), зазначають з абзацу. Після тире викладається зміст.

Розділ «ВИСТУПИЛИ» містить у собі думки та пропозиції осіб, які взяли участь в обговоренні питання, які викладаються стисло, по суті.

Розгляд кожного питання порядку денного підсумовується ухвалою. У розділі «УХВАЛИЛИ» викладаються всі рішення. Якщо для прийняття рішення необхідна процедура голосування, в цей розділ додається ще підпункт «ГОЛОСУВАЛИ» із зазначенням кількості голосів «ЗА», «ПРОТИ» та «УТРИМАЛИСЯ». Голосування фіксується по кожній підставі окремо. Наприклад, обрання на посаду двох осіб. По кожній особі вказується результат голосування.

Протокол підписують голова та секретар.

До групи документів, які стосуються регламентації господарської діяльності, належать **договори, фінансово-облікові та фінансово-звітні документи**. Кожний вид таких документів має або типову форму для заповнення, або встановлену законодавством, порушувати яку ніхто не має права, наприклад, декларація про сплату ПДВ.

Щодо типових форм до них перш за все віднесено договори із господарської діяльності. Змістовне наповнення таких документів значною мірою залежить від виду договору. Зрозуміло, що договір про оренду приміщення не збігається з договором про співпрацю.

Договір з господарської діяльності завжди містить у собі назву документа, дату підписання, індекс, місце складання чи видання. У вступній частині договору зазначаються сторони договору із зазначенням прізвищ, імен та по батькові осіб, які підписують договір, і назви організацій, які вони представляють.

В основній частині виділяють пункти «Предмет договору», «Загальна сума» та «Термін дії». Фіксуються «Обов'язки сторін», «Порядок розрахунків», «Відповідальність сторін», вказують на форс-мажорні умови, прописують порядок розірвання договору. У договір можуть бути внесені й інші умови за домовленістю сторін.

Стосовно фінансово-облікових та фінансово-звітних документів їх форма залежить від вказівки чинного законодавства, яку не дозволяється змінювати.

Отже, слід зазначити, що у своїй діяльності керівнику доводиться стикатися з великою кількістю документів, які значною мірою впливають на прийняття ним рішення. У цьому сенсі налагоджений документобіг підвищує ефективність діяльності будь-якої організації, що й обумовлює необхідність вибору оптимальної форми організації документообігу.

У практичній діяльності розрізняють три основні форми організації діловодства: централізовану, децентралізовану та змішану.

При використанні централізованої форми всі операції, які пов'язані з переміщенням службових документів, зосереджуються в одному місці (загальний відділ, канцелярія, секретар). До переваг такої форми можна віднести, у першу чергу, наявність чітко визначеної особи, відповідальної за проходження документів, та можливість відслідковувати документ на кожному ієрархічному рівні. Однак така форма, на нашу думку, якщо організація має значний документообіг, призводить до значного навантаження працівників канцелярії та секретарів, з'являється можливість втрати документів, передачі їх до іншого структурного підрозділу тощо. Врешті-решт це призводить до втрат робочого не тільки згаданих вище працівників, а й працівників інших структурних підрозділів. У цьому сенсі централізована форма документообігу є найбільш ефективною для малих та середніх за розміром організацій.

За децентралізованої форми організації документообігу всі операції розподілені за різними структурними підрозділами. Така форма є доцільною, якщо організація має дивізійну структуру або в разі якщо структурні підрозділи віддалені один від одного (головна організація та філії).

Великі організації частіше за все використовують так звану змішану форму, за якої частина операцій здійснюється централізовано (наприклад, прийом та реєстрація документів), а решта (оформлення документів, формування справ) — як канцелярією, так і іншими структурними підрозділами.

Головними критеріями для оцінки правильності організації документообігу (руху документів у межах конкретної організації) є швидке проходження документа найкоротшим шляхом за мінімальними витратами праці й часу на його опрацювання.

Під *обсягом документообігу* розуміють кількість вхідних, вихідних та внутрішніх документів, опрацьованих за певний період (день, місяць, рік тощо).

Управління документообігом в організації здійснюється на підставі ДСТУ 4163-2003 «Вимоги до оформлювання документів», ДСТУ 2732:2004 «Діловодство та архівна справа», Типової інструкції з діловодства, затвердженої Постановою КМУ від 30 листопада 2012 року № 1242, та створеної на їх основі внутрішньої Інструкції з діловодства. Така інструкція повинна бути розроблена для кожної конкретної організації та містити в собі як специфічні особливості організації (відповідальних осіб, схеми руху документів тощо), так і вимоги до створення документів, які ми розглянули вище.

10.4. Організація роботи з документами

Життєвий цикл документа можна подати графічно (рис.10.3).

Як видно з рис. 10.3, реєстрація документа є ключовим етапом циклу. Усі документи, які циркулюють в організації, обліковуються і головною процедурою в цьому випадку є реєстрація. Слід зазначити, що з моменту реєстрації на всіх подальших етапах здійснюється контроль.

Під *реєстрацією* розуміється запис необхідних відомостей з подальшим проставлянням індексу і дати реєстрації.

Кожний документ реєструється один раз: вхідні документи – у день надходження, вихідні та внутрішні – у день підписання або затвердження. Під реєстрацію підпадають не всі документи. Кожна організація визначає перелік документів, які не потребують цієї процедури. Як приклад можна навести рекламні листи, які не стосуються напрямку діяльності організації, але досить часто надходять у пошти.

При надходженні документа ставиться реєстраційний штамп організації. У разі потреби такий штамп дозволяється ставити окремим, визначеним структурним підрозділом. Наприклад, штамп можуть проставити загальний відділ та в разі потреби відділ кадрів, відділ аспірантури тощо.

Поширена практика використання єдиних реєстраційних карток. Приклад такої картки наведено нижче (рис. 10.4).

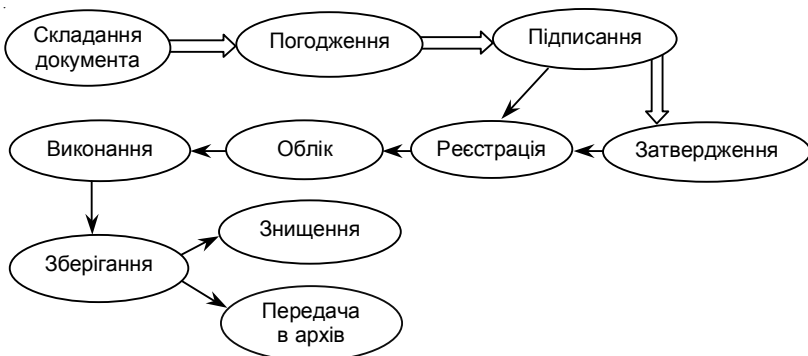


Рис. 10.3. Життєвий цикл документа

РЕЄСТРАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНА КАРТКА

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4 5														
Автор документа або кореспондент					Назва виду документа					Термін виконання				
70										70				
Дата та індекс надходження					Дата та індекс документа									
105														
Заголовок документа або стислий зміст														
Резолюція або кому направлено, відповідальний виконавець														
Позначка про виконання					Розписка про одержання документа									
210														

Лицьовий бік

Контрольні відмітки		
Фонд №	Опис №	Справа №
70	70	
210		

*Зворотний бік***Рис. 10.4.** Контрольно-облікова картка

Такі картки заповнюються машинописним та рукописним способом. Якщо організація використовує комп'ютеризовану систему документообігу, такі картки мають свій шаблон, у який відповідними чином вносять відомості та проставляють дату й індекс.

Описаний нами підхід, зазвичай, використовують організації зі значним обсягом документообігу. У невеликих організаціях для реєстрації використовують спеціальні журнали. Приклад таких журналів наведено на рис. 10.5.

Для полегшення пошуку, обліку та систематизації документів використовується їх індексація. *Індексація* – це присвоєння при

Ж У Р Н А Л
реєстрації вихідних документів

Дата та індекс вихідного документа	Адреса отримувача документа	Зміст	Позначка
1	2	3	4

Ж У Р Н А Л
реєстрації вхідних документів

Дата надходження та індекс документа	Кореспондент, дата та індекс одержаного документа	Стислий зміст	Резолюція або кому направлений документ	Позначка про виконання документа, підпис
1	2	3	4	5

Рис. 10.5. Журнали реєстрації вхідних та вихідних документів

реєстрації порядкових реєстраційних номерів та необхідних умовних позначень, які вказують на місце виконання та зберігання. Існують правила індексації вхідних, вихідних та внутрішніх документів: застосовуються лише арабські цифри, розташування складових часток індексу не повинні часто змінюватися. Індексом для розпорядчих документів, як правило, є реєстраційний номер.

Основою для індексації є номенклатура справ організації.

Зразкові та типові номенклатури справ розробляються вищими органами, узгоджуються з архівними установами і є основою для створення номенклатури конкретної організації. Номенклатурою визначається перелік структурних підрозділів або напрямів діяльності, за якими закріплюється обов'язок формування справ, строки зберігання та відповідальна особа.

Типові та зразкові номенклатури дозволяють встановити єдину систему формування справ, уніфікувати для них терміни зберігання.

Для обліку та зберігання документи формуються у справи. Правильність та своєчасне включення документа дозволяє швидко його знаходити під час виконання чи зберігання. Досягається такий результат завдяки класифікації документів за певною ознакою та формуванню справ.

Розрізняють номінальну, предметну, кореспондентську та хронологічні ознаки.

Номінальна ознака передбачає групування документів в одну справу одного виду — наказів, актів, протоколів тощо. За *предметною ознакою* в папку об'єднуються документи з одного питання. *Кореспондентська ознака* стає в пригоді при листуванні з конкретним адресатом. *Хронологічна ознака* використовується за наявності вказівки на тимчасові параметри документів у справі.

При розкладі документів по справі необхідно враховувати термін зберігання документів.

Формують і зберігають справи в структурних підрозділах на місцях збереження справ. При цьому завжди призначаються особи, відповідальні за збереження і формування документів у справі. Розпорядчі документи, переписка керівництва та найважливіші внутрішні документи формуються і зберігаються в загальних відділах або канцеляриях. У невеликих організаціях всі справи можуть знаходитися в секретаря.

На кожну справу з номенклатури на початку року заводиться папка, на якій вказується заголовок, назва організації, структурного підрозділу, індекс справи за номенклатурою і термін зберігання. Обсяг справи не повинен перевищувати 250 аркушів. За необхідності формуються нові томи з зазначенням вказаних відомостей та вказівкою на порядковий номер тому. Наприклад,

ТОВ «Ноктюрн», відділ кадрів
Накази по особовому складу – 2015, том 2.

Документи формуються в справу за один календарний рік. Для організацій, які мають звітний період відмінний від календарного року, справи формуються за звітний період. Наприклад, навчальний рік чи театральний сезон тощо.

Усередині справи документи розміщуються в хронологічному порядку.

Справи вважаються заведеними з моменту включення до них першого виконаного документа. Вони повинні зберігатися в замкнених шафах і сейфах у вертикальному положенні. На корінці кожної справи зазначається індекс згідно з організаційною номенклатурою справ, а посередині шафи прикріплюється аркуш з номенклатурою справ. Для справ, які містять особливо цінні документи (накази, протоколи, акт), ведеться внутрішній опис.

Після закінчення року номенклатури справ закривають підсумковим записом, у якому вказується кількість фактично заведених справ за рік за окремими категоріями та підсумок.

Останнім етапом у життєвому циклі документу є знищення або передача в архів.

Для визначення цінності документа в організаціях створюється наказом керівника експертна комісія. Порядок роботи таких комісій і їх повноваження викладені в основних правилах роботи відомчих архівів. До таких комісій завжди входять начальник загального відділу (завідувач канцелярією) або секретар, завідувач архівом та керівник бухгалтерії.

Експертна комісія є колегіальним органом, тому всі її засідання протоколюються та затверджуються керівником організації.

Протягом року члени експертної комісії повинні перевіряти правильність завірення справ відповідно до номенклатури. На початку року співробітники структурних підрозділів, відповідальні за формування та зберігання справ, відбирають документи для подальшого зберігання, після завершення терміну зберігання – для знищення.

Термін зберігання документів встановлюється за допомогою спеціально розроблених і затверджених архівними установами переліків документальних матеріалів із вказівкою терміну їх зберігання. Якщо термін зберігання встановлюється Державним архівом, зменшувати його не дозволяється.

Процедури зберігання та знищення справ регламентуються встановленими ДСТУ та інструкціями, порушувати які не дозволяється.

10.5. Інформатизація документообігу

Процес інформатизації суспільства надає значно більш широкі можливості в організації діловодства. Зупинимось на деяких аспектах цього процесу.

У загальнодержавних стандартах термін «документообіг» означає контрольований рух готових документів як усередині організації, так і поза її межами. Електронний документообіг охоплює ще й стадії підготовки документів і вільний обмін інформацією по комп'ютерних мережах.

Електронний документ (ЕД) – це файл, що містить змістовну інформацію, яка може бути використана, придатна для пошуку документа або віднесення його до тієї чи іншої групи.

Файли документів можуть бути неструктурованими (звичайні текстові документи) або структурованими. Останні містять елементи структури, що надає зовнішнім додаткам можливість їх розпізнання (форми Word, електронні таблиці, документи у форматі XML). Ще одним різновидом даної групи документів є файли збірних («складених») документів, наприклад файли Binder Microsoft Office.

Система електронного документообігу (СЕД) повинна підтримувати роботу з усіма типами документів, забезпечуючи прозору навігацію користувачів по всьому доступному інформаційному простору і за необхідності безболісно підключати до системи інші типи документів, визначаючи при цьому регламент їх обробки. Основним принципом організації систем роботи з ЕД є принцип «інформаційної парасольки» – працювати з усіма типами документів, що пов'язані з життєдіяльністю підприємства.

Узагальнюючи викладене, визначимо *переваги електронних документів*, які полягають у можливості:

- 1) *підвищення якості обслуговування клієнта*: мета будь-якої організації – обслуговувати краще своїх клієнтів. Упровадження систем дозволяє виконувати це завдання більш ефективно. Під час роботи з ЕД час пошуку документа, а отже, час реакції на запит набагато менший, ніж при роботі з паперовими документами. Отже, клієнт одержує відповідь, швидше, ніж раніше, і, природно, задоволений набагато більше;
- 2) *управляти інформацією більш ефективно* – керування життєво важливими документами, збереженими в електронному вигляді, радикально поліпшується;
- 3) *захистити документи краще* – технологія дозволяє зберігати ключову інформацію на оптичних або магнітних носіях інформації;
- 4) *збільшити продуктивність праці*: праця будь-якого співробітника має дві основні складові – продуктивну і забезпечувальну. Залежно від категорії робітника і виду діяльності співвідношення цих видів діяльності різне, але за будь-якого розкладу частка забезпечувальної діяльності залишається значною. Робота з електронними документами разом з мережевими технологіями дозволяє одночасно багатьом користувачам із робочої групи одержувати доступ до документів, що досить проблематично і дорого при роботі з паперовими документами;

5) *зменшувати витрати:*

- на обробку – з електронними документами не має потреби робити фотокопії документів для того, щоб вони стали доступні кільком співробітникам підприємства одночасно; крім того, це зменшує необхідність наймати на роботу кур'єрів для збору і доставки документів, що забезпечують інфраструктуру передачі інформації між співробітниками;
- на устаткування – програмне забезпечення може коштувати менше, ніж високопродуктивне копіювальне і факс-устаткування;
- на підтримку процесу обробки – збереження документів в електронному вигляді може знизити потребу в таких предметах, як скріпки, степлери, папки і шафи для паперів;
- на збереження – звільнення реальної, фізичної площі, необхідної для зберігання документів, забезпечення необхідних умов для зберігання паперових документів, створення копій документів тощо.

Однак, можна визначити *труднощі при переході на безпаперову технологію роботи з документами:*

1. Технічна неготовність організацій для роботи з електронними документами (що може виражатися як у тривіальній проблемі відсутності комп'ютера на столах у співробітників, так і в тому, що в організації немає необхідних програмно-апаратних засобів для переходу документів з однієї форми подання до іншої – від паперового до електронного через відсутність сканера).

2. Технологічна неприпустимість переходу окремих категорій конфіденційних документів в електронний вигляд (служби безпеки вимагають, щоб такі документи передавалися під розпис через довірену особу або кур'єра). Не можна залишати поза увагою й таку обставину, як відсутність у багатьох високопоставлених співробітників (керівна ланка) вільного часу для постійного спілкування з комп'ютером, що призводить до процедури переведення документа з електронного вигляду в паперовий (через друк) або навпаки (шляхом сканування) і створення, наприклад, версій документа.

3. Законодавча база – навіть, якщо в межах окремо взятої компанії або організації вирішили перейти до безпаперової роботи з документами, компанія не зможе існувати ізольовано – між нею і зовнішнім світом постійно циркулюють різноманітні документи. Вини-

кає необхідність законодавчого вирішення питання, що власне слід розуміти під електронним документом і який його вигляд може мати юридичну силу (питання, пов'язані з достовірністю документів, що пересилаються, достовірністю підписів посадових осіб тощо).

Серед основних *принципів побудови інформаційних систем* слід визначити такі:

1. *Масштабність*. Ця властивість є захистом інвестицій користувача, витрачених на створення і налаштування системи, навчання користувачів і обслуговуючого персоналу. Це означає, що система може працювати як з одним користувачем, так і з 10 000, як із 10 документами, так і з десятками мільйонами. При збільшенні навантаження на систему лише змінюється сервер, на якому працює система. Тому при проектуванні системи необхідно керуватися принципом підтримки максимально можливої кількості операційних систем, там, де це не вдасться, необхідна підтримка Windows NT. Для того щоб забезпечити перенесення даних, бажана підтримка багатоплатформних серверів баз даних – таких, як Sybase, Oracle, Microsoft, Infornix. Якщо дані принципи витримані, тоді в разі різкого збільшення кількості користувачів і, отже, навантаження на систему, можна перейти на більш потужну апаратну платформу при незмінності самої системи і даних. Крім того, масштабність – це можливість нарощувати потужність системи, не підвищуючи потужності сервера, а збільшуючи кількість серверів на підприємстві. Особливо важливо, щоб при цьому система залишалася єдиним цілим і не потребувала «налаштування з нуля».

2. *Відкритість*. Система повинна акуратно вписатись у вже існуючі або нові додатки, крім того, комплекс найчастіше зобов'язаний функціонувати в гетерогенних і, що особливо важливо, у розподілених середовищах. Ця вимога тісно пов'язана з вимогою масштабності, тільки вона його розширює, тому що потребує одночасної підтримки множини платформ, мережевих середовищ і серверів баз даних.

3. *Модульність і технологічність*. Не завжди необхідно впроваджувати весь комплекс роботи з документами на підприємстві відразу. Це може бути викликано різними причинами – від відсутності відповідних засобів у даний момент до нездатності організації «з понеділка» різко перебудувати свою роботу. Тому система повинна складатися з модулів, кожен з яких дозволяє вирішити те чи інше завдання, причому ці модулі можуть без особливих зусиль бути додані

в працюючу систему в довільній послідовності. І, що головне, вони повинні бути незалежні один від одного, зберігаючи при цьому глибоку інтеграцію між собою. Наприклад, вирішення завдання автоматизації можна почати з розв'язання питання підтримки виконання завдань, а можна – з електронного архіву, але незалежно від вибору можна прийти до повноцінної системи. Неможливо знайти систему, що через п'ять хвилин після інсталяції з коробки буде вирішувати весь клас завдань оптимально для кожного користувача (якщо, звичайно, технологія роботи з документами у вашій компанії цілком відповідає тим налаштуванням, які поставляються з комплексом, що на практиці досить нечасте явище), але система повинна потребувати мінімального програмування й адаптації під кожного користувача. Виконання цього принципу знижує ціну, зменшує час впровадження, що, природно, підвищує надійність в експлуатації. Особливе значення і важливість для підприємств набуває чинник простоти модифікації налаштувань існуючої системи силами обслуговуючого персоналу (відділ розробки – це, безперечно, зручно, але досить дорого для багатьох організацій) відповідно до динаміки розвитку організації.

Складові частини системи електронного документообігу. Система електронного документообігу – одна з найважливіших складових інформаційної системи, яка відповідає за управління вводом документів у систему, збереження, пошук, маршрутизацію, обробку документів, збір і аналіз інформації про поточний стан виконання ділових і адміністративних процедур.

Сучасна інтегрована система керування електронними документами повинна підтримувати механізми автоматизації комплексу таких завдань:

- аналіз організації бізнес-процесів і супутнього документообігу;
- збір, збереження, пошук і перегляд документів;
- маршрутизація й обробка документів, керування бізнес-процесами і правилами проходження документів.

Складовими частинами системи (підсистеми), що працює з документами, є:

- системи керування документами;
- системи автоматизації діловодства;
- архіви документів;
- системи створення документів і системи обробки документів;

- системи керування вартістю збереження документів;
- системи маршрутизації документів;
- системи комплексної автоматизації бізнес-процесів;
- системи підтримки прийняття рішень.

Кожна підсистема має набір специфічних для неї функцій. При цьому окремі підсистеми тісно взаємодіють між собою. Поділ системи документообігу на підсистеми має певною мірою «академічний» характер. У реальній практиці програмні продукти досить умовно можна віднести до тієї чи іншої групи в нашій класифікації. Як правило, системи реалізують лише частину функцій, при цьому продукт одного класу може містити в собі частину функцій систем іншого класу. Тому побудова системи електронного документообігу з існуючих на ринку продуктів потребує не тільки розуміння кінцевого завдання, але й гарного знання ринку програмного забезпечення.

Система керування документами. Система керування документами – ядро системи роботи з документами. До її основних завдань належать:

- забезпечення реєстрації інформації, що надходить (заповнення необхідних атрибутів документа);
- організація збереження документів;
- підтримка пристроїв збереження даних різних типів (від швидких магнітних дисків до стримерів, у тому числі підтримка роботи зі знімними носіями);
- підтримка міграції документів між пристроями збереження залежно від зміни активності обігу інформації. Розрізняють два види міграції документів – міграція документів, що настроюється користувачем, і автоматична. Технологія автоматичної міграції документів називається Hierarchical Storage Management, а продукти, які її підтримують – HSM продуктами;
- автоматичні операції з документами (копіювання, відновлення, знищення);
- організація індексування документів для подальшого їх швидкого пошуку. Сюди належить підтримка індексів різноманітних типів. Визначають такі основні типи:

1. Системи автоматизації діловодства. Функції автоматизації діловодства в тому чи іншому вигляді є в будь-якій системі автоматизації документообігу. У функції систем автоматизації діловодства не

входить збереження і переміщення документів в організації. У їх функції входить фіксація документів у спеціальній БД, що виражається в заповненні спеціальної картки документа. Вміст картки документа може варіюватися залежно від сформованої в організації ситуації. Структура документів, зафіксованих у базах даних, спирається на так звану номенклатуру справ, наявну, як правило, у кожній організації, а технологія обліку й обробки документів спирається на сформульоване в даній організації «Положення про діловодство». Документи зберігаються в паперовому вигляді, у спеціальному архіві, але в базах даних відображається їхнє поточне місце розташування і статус, включаючи атрибути контролю виконання. Звичайно в системах діловодства розрізняють вхідні і вихідні документи, нормативно-розпорядчі документи, документи колегіальних органів управління, інформаційно-довідкові документи та ін. Документи, що знаходяться на контролі виконання, поділяються за виконавцями, статусом виконання, термінами виконання тощо. Кожен документ у системі становить собою запис у базу даних, що характеризується набором значень атрибутів картки. Крім обліку й пошуку документів у базах даних, система повинна забезпечувати генерацію звітів, що дозволяють одержати відомості про виконання документів й іншої зведеної інформації.

Для розроблення додатків, що виконують функції автоматизації діловодства, більше за все підходять стандартні інструменти, які використовують для розроблення автоматизованих робочих місць, – від настільних баз даних до систем на базі різноманітних SQL-серверів. Проте в тому разі, якщо автоматизація документообігу не закінчиться даним кроком, то можна подумати й про інші інструменти, що забезпечують більш послідовний розвиток системи. Так, наприклад, при переході до електронного сховища документів база даних системи діловодства повинна містити посилання на відповідні об'єкти електронного архіву, при використанні електронних засобів маршрутизації документів система повинна забезпечувати можливість розсилання документів на робочі місця користувачів, визначення поточного місця розташування документа і т. д.

Архіви документів – це те місце, де власне зберігається електронний документ. При цьому може зберігатися або вигляд документа, або його зміст, або і те, і інше. Крім власне збереження документів, архів повинен забезпечувати навігацію по ієрархії документів і їх пошук.

Ще однією функцією архіву є підтримка контролю версій. Версії документів можуть фіксуватися або автоматично, або з ініціативи користувача. У разі потреби користувач може повернутися до однієї з попередніх версій документа.

До сервісних функцій архіву документів належать: можливість створення резервних копій документів без припинення роботи системи, інтеграція із системами забезпечення оптимальної вартості збереження даних тощо.

2. Системи створення документів і системи обробки документів.

Однією із самостійних функцій систем документообігу є введення документів в архів. Під цим розуміється перехід від паперових документів до електронних. У найпростішому випадку ця процедура полягає в простому скануванні. Проте, як правило, простого зберігання образу документа недостатньо. Електронний образ документа повинен мати ідентифікаційні атрибути, що дозволять ідентифікувати його в системі діловодства і в архіві документів.

Більш складною функцією є автоматичне розпізнавання вмісту документа і формування документа, що містить його текст. Для цього призначені програми, що належать до класу програмного забезпечення розпізнавання тексту. Ще більш складною функцією є розпізнавання вмісту форм. При цьому програма визначає наявність записів, зокрема рукописних, у визначених полях бланка документа, розпізнає його вміст і автоматично заповнює значення атрибутів даного документа в системі. За необхідності значення визначених полів бланка може вибиратися з визначеного в системі довідника.

3. Системи керування вартістю збереження документів.

На сьогодні застосовується два підходи до організації збереження електронних документів. Перший полягає в тому, що тіло документа зберігається у файлової системі, другий передбачає збереження документів у реляційній або спеціалізованій базі даних.

При зберіганні документів в архіві обсяги збереження можуть швидко зростати і досягати значних розмірів. При цьому інтенсивність звертань до документів, що знаходяться в архіві, нерівномірна. До документів, що знаходяться в роботі, звертаються достатньо часто, у той час як доступ до документів, робота з якими вже завершена, здійснюється дуже рідко. Відповідно, система може забезпечувати різну оперативність доступу до різних документів. Оскільки вартість збереження документів в архіві, як правило, обернено пропорційна

швидкості доступу, то можна скористатися вказаною закономірністю для оптимізації вартості утримання архіву. Системи керування вартістю збереження саме і вирішують це завдання. Забезпечуючи можливість роботи з різноманітною периферією, система забезпечує автоматичне перенесення даних на більш «дешеві» носії у разі, якщо доступ до них здійснюється недостатньо часто.

4. Системи маршрутизації і контролю виконання. Однією з основних складових систем документообігу є системи маршрутизації і контролю виконання. При побудові систем маршрутизації можуть застосовуватися два основні підходи.

Перший – документо-орієнтований. Документ є основним об'єктом системи, і маршрутизується саме він, а всі інші параметри маршрутизації асоційовані саме з документом. Другий – робото-орієнтований, і його основним об'єктом є робота. До роботи може бути прикріплений найрізноманітніший список об'єктів, у тому числі й документи. Природно, робота може існувати і без документів. Другий підхід є більш загальним.

Будь-який процес маршрутизації документів – це рух одного документа, а не множини його копій, як це відбувається в системах електронної пошти.

Розглянемо типи систем маршрутизації.

Вільна маршрутизація. Виділяється два основні типи маршрутів документів:

1. *Послідовна маршрутизація* – документ послідовно проходить виконавців один за одним.
2. *Паралельна маршрутизація* – документ одночасно надходить усім виконавцям, а завершення маршруту відбувається, коли один або всі користувачі завершать роботу з документом.

Системи електронної пошти. Мінімально достатньою системою, що забезпечує маршрутизацію документів, є система електронної пошти, яка здійснює паралельне розповсюдження документів (маршрутизація відрізняється від розповсюдження або розсилання тим, що маршрутизований документ повертається в початок маршруту, наприклад, до ініціатора, а документ, що розсилається, посилається до виконавця без контролю факту повернення). За допомогою додаткових елементів система електронної пошти може забезпечувати послідовну маршрутизацію документів.

Вільна маршрутизація документів із контролем виконання. Контроль виконання включає:

- контроль доставки завдання – ініціатору видається інформація про те, що його завдання досягло місця призначення (виконавця);
- контроль читання завдання – ініціатору видається інформація про те, що з його завданням ознайомилися співробітники, для яких це завдання було призначено;
- контроль виконання – ініціатору видається інформація про те, що завдання виконане;
- моніторинг завдання – ініціатор завжди може подивитися, хто і що зараз робить із його завданням;
- повідомлення про порушення термінів виконання – система документообігу може сповістити ініціатора про те, що послане ним завдання прострочене конкретним співробітником;
- історія виконання завдань;
- контроль якості виконання означає, що, якщо користувач говорить про те, що завдання виконане, це ще не означає, що воно дійсно виконане, ініціатор повинен перевірити якість виконання, підтвердити або ні виконання.

Інформація може видаватися у вигляді зміни статусу завдання у вікнах вхідних і вихідних завдань або у вигляді нового завдання, сформованого системою ініціатору, або за допомогою повідомлення по електронній пошті.

Маршрутизація документів по заздалегідь визначених маршрутах із контролем виконання (жорстка маршрутизація). Маршрути можуть бути більш складними, ніж прості послідовні або паралельні:

- 1) комбіновані з послідовних і паралельних елементів;
- 2) умовні, із переходами залежно від стану тих чи інших змінних маршрутів.

Системи комплексної автоматизації бізнес-процесів. Розвитком систем маршрутизації документів є WorkFlow-система, або системи комплексної автоматизації бізнес-процесів. На відміну від систем маршрутизації документів, об'єктом маршрутизації в них є сукупність даних, використовуваних у деякому бізнес-процесі. Більшість спеціалістів в галузі сучасних інформаційних технологій розглядають технологію Workflow як найбільш перспективну технологію керування бізнес-процесами.

Буквальний переклад терміна *workflow* – «потік робіт», є, безперечно, коректним граматично, але майже ніяк не розкриває його змісту.

Більш інформативним є визначення продуктів класу Workflow як програмних систем, що забезпечують повну або часткову координацію виконання виробничих операцій (завдань, робіт, функцій), що складають структуровані бізнес-процеси підприємства.

При цьому кожна система забезпечує розв'язання трьох таких завдань:

- 1) розроблення опису бізнес-процесу;
- 2) керування виконанням бізнес-процесу;
- 3) інтеграція використовуваних у процесі додатків.

Використання технології Workflow для вирішення завдання керування процедурами документообігу дозволяє досягти низки принципівих переваг, найважливішими з яких є такі:

- 1) впровадження системи класу Workflow базується не на маршрутизації проходження документів і не на автоматизації групи операцій або виду дій, а на описі бізнес-процесу, заради ефективного виконання якого здійснюється маршрутизація документів і/або автоматизація операцій. У такий спосіб упровадження системи спрямоване на досягнення стратегічних цілей проекту;
- 2) технологія Workflow не накладає якихось спеціальних обмежень на рівень деталізації бізнес-процесу і/або ступінь автоматизації виконуваних операцій. Як елементарну операцію припустимо використовувати як рутинну, формальну дію (наприклад, зареєструвати облікові дані клієнта), так і творче, нетривіальне завдання (наприклад, розробити технологію підняття Титаніка). Таким чином, досягається адаптація системи до реальних бізнес-процесів підприємства, незалежно від рівня їх складності;
- 3) технологія Workflow дозволяє об'єднати в межах єдиного інформаційного простору підприємства структуровані й неструктуровані дані, а також різноманітні програмні засоби обробки інформації. Отже, досягається незалежність правил бізнесу і відповідних правил проходження документів від індивідуальних особливостей організації роботи конкретного співробітника, структури БД, форматів подання інформації.

Варто звернути увагу на один нюанс. Існуючі системи автоматизації ділових процесів (САДП), як правило, підтримують одну з двох метафор маршрутизації – жорстку або вільну. Перша з них визнача-

ється картою ділового процесу, що конструюється задалегідь. Таким чином, застосування жорсткої маршрутизації припустиме там, де технологія роботи з документами або просто виконання завдань добре формалізується. Більшість зарубіжних систем керування належить саме до цього класу програм, що в принципі цілком зрозуміло: за кордоном люблять порядок в усьому, у тому числі й у ділових процесах. У той самий час однією з характерних особливостей вітчизняного ведення господарства є наявність випадкового або суб'єктивного чинника, що вносить деяку непевність у структуру ділових процесів. У зв'язку з цим для вітчизняних організацій доцільно використовувати вільну маршрутизацію, за якої послідовність етапів ділових процесів визначається (і довізначається) на стадії виконання завдань.

Таким чином, ми доходимо до висновку, що САДП повинна враховувати й національні особливості управління, і тому у нашому випадку доцільно підтримувати обидві парадигми – і жорстку, і вільну маршрутизацію. Подібний симбіоз двох різних підходів дозволяє уникнути недорозумінь і отримати те поєднання жорсткої і вільної маршрутизації, що найбільш оптимально відповідає специфіці підприємства.

Список літератури до підрозділу 10.1

1. Доминьяк В. И. Лояльность персонала как социально-психологическая установка / В. И. Доминьяк // Тезисы научно-практической конференции «Ананьевские чтения-2000» / под общ. ред. А. А Крылова. – СПб. : Изд-во СПб университета, 2000. – С. 211–213.
2. Миргалеева А. И. Лояльность и преданность персонала [Электронный ресурс] / А. И. Миргалеева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – № 6–2 (13). – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-i-predannost-personala>.
3. Основы менеджменту / П. Робінс, С. ДеЧенцо, А. Девід ; пер. з англ. – К. : Основи, 2002. – 671 с.
4. Потемкин В. К. Организационная культура : учебник для вузов / В. К. Потемкин, Н. Н. Покровская, В. А. Спивак. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдвард Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
6. Cameron K. S. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework / Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. – Publishing House : John Wiley & Sons, 2005. – 242 p.
7. David H. Strategic management: from theory to implementation / Hussey David. – 4th ed. – Pergamon Press, 1998. – 704 p.

Список літератури до підрозділу 10.2

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 551 с.
2. Аугустинавичюте А. Соционика: Введение / Аушра Аугустинавичюте / сост. Л. Филиппов. – М. : ООО «Фирма «Издательство АСТ»; СПб. : Terra Fantastica, 1998. – 448 с.
3. Кабанченко Т. С. Психология управления / Т. С. Кабанченко. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
4. Каппони В. Как делать все по-своему или Ассертивность – в жизнь / В. Каппони, Т. Новак. – СПб. : Питер, 1995. – 186 с.
5. Кинан К. Уверенность в себе / Кейт Кинан. – М. : Изд. ЭКСМО, 2006. – 80 с.
6. Марчук Л. М. Асертивність як комплексна інтегральна характеристика особистості [Електронний ресурс] / Л. М. Марчук. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 5. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_43.pdf.
7. Прокофьева Т. Н. Соционика / Т.Н. Прокофьева. – Издательство: Алмаз, 2005. – 112 с.
8. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1997. – 800 с.
9. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. – Минск : Харвест, 1997. – 800 с.
10. Стаут С. Управленческий тренинг (Managing Training) / Санни Стаут. – СПб. : Питер, 2006. – 160 с.
11. Федоров А. П. Когнитивно-поведенческая психотерапия / Александр Петрович Федоров. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
12. Шамиева В. А. Ассертивность в структуре личности субъекта адаптации : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. психол. наук : спец. 19.00.01 «Общая психология, история психологии» / В. А. Шамиева. – Хабаровск, 2009. – 207 с.
13. Щіпановська О.Р. Асертивність особистості як основа успішної міжособистісної взаємодії у діяльності майбутніх фахівців [Електронний ресурс] / О. Р. Щіпановська, І. Г. Васильєва // Особливості підготовки сучасного фахівця. – 2012. – С. 269–275. Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.
14. Юнг К. Г. Психологические типы / Карл Густав Юнг. – СПб. : Ювента ; М. : Прогресс – Универс, 1995. – 711 с.
15. Якушина Н. Р. Соционика в сократовских диалогах / Н. Р. Якушина, Е. С. Синецын. – Новосибирск : СО РАСХН, 1994. – 144 с.
16. Klein H. K. The critical social theory of Jьrgen Habermas and its implications for IS research / Heinz K. Klein, Minh Q. Huynh // Social theory and philosophy for information systems : monograph / ed. by John Mingers, Leslie Willcocks. – Publishing House : John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2004. – P. 157–237.

Список літератури до підрозділу 10.3

1. Глущик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посіб. / Глущик С. В., Дияк О. В., Шевчук С. В. – К. : А.С.К., 2000.
2. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посіб. – К. : Либідь, 2002. – 256 с.
3. Зубенко Л. Г. Ділові папери в менеджменті : навч. посіб. / Зубенко Л. Г., Немцов В. Д., Чуприна М. О. – К. : ТОВ «УПВК «ЕксОб»», 2002. – 272 с.
4. Інструкція з діловодства. – Суми : СумДУ, 2003.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
7. Методичні вказівки для організації самостійних робіт, до проведення практичних занять, виконання ОДЗ та індивідуального завдання з дисципліни «Організація діловодства» / уклад. В. Я. Линник, С. В. Гливенко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2007. – 187 с.
8. Національний стандарт України. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. ДСТУ 4163–2003. – К. : Держспоживстандарт України, 2003. – 22 с.
9. Національний стандарт України. Державна уніфікована система документації. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.college-chnu.cv.ua/images/Books/Pravo/dilovodstvo_arh_sprava.pdf.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., допов. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
11. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум / Осовська Г. В., Копитова І. В. – К. : Кондор, 2004. – 581 с.
12. Палеха Ю. І. Документаційне забезпечення управління : підручник / Ю. І. Палеха. – К., 1997.
13. Палеха Ю. І. Управлінське документування : навч. посібник : у 2 ч. – К. : Видавництво Європейського університету, 2001. – 327 с.
14. Постанова КМУ від 30.11.2011 № 1242 «Про затвердження Типової інструкції з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/go/1242-2011.

Управління змістом робіт

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування в студентів систематизованого комплексу знань про загальні принципи, форми та методи управління змістом робіт, що виконуються в організації
- **Предмет:** принципи, прийоми і методи управління змістом робіт в організації з урахуванням процесу організації виробництва; планування та розвиток структури персоналу, задіяного в процесах виконання робіт та управління виконуваними роботами; шляхи раціоналізації трудових процесів і впровадження оптимальних прийомів та методів виконання робіт; збір та узагальнення інформації щодо оцінювання тривалості та якості виконаних робіт; особливості підготовки і розповсюдження необхідної інформації та документів; контроль, облік і регулювання ходу проведених робіт відповідно до запланованих показників

11.1. Особливості управління змістом робіт в організаціях

11.1.1. Поняття, зміст та завдання управління змістом робіт

Соціально-економічні, культурні, політичні зміни, які виникають у суспільстві, справляють вплив на діяльність організацій. Тому координований зміст робіт є визначальним для розвитку та ефективної діяльності організацій.

Організація роботи неможлива без управління змістом робіт, яке охоплює всі сфери життєдіяльності організації. Його головним критерієм є стратегічна орієнтація організаційної та управлінської діяльності. Розроблена стратегія повинна базуватися на економічних та інших факторах розвитку країни, галузевій специфіці організацій та основних принципах діяльності організацій.

Управління змістом робіт є необхідним з метою обґрунтування економічної доцільності процесу управління організацією. Саме тому воно охоплює заходи, які спрямовані на підвищення ефективності виконаних робіт, зростання продуктивності змісту робіт та зайнятості персоналу, оптимальне використання обладнання та інших матеріальних ресурсів, забезпечення виконання змісту робіт необхідними документами організаційного і технічного характеру.

Управління змістом робіт — це складова загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з контролем, обліком і регулюванням ходу робіт відповідно до запланованих показників. Здійснює цілеспрямований вплив на логічно завершену схему виробництва продуктів (надання послуг), її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Необхідність управління змістом робіт в сучасних організаціях викликана такими чинниками, як:

- посилення конкурентної боротьби (основою конкурентних переваг стають нововведення, якість та гнучкість);
- специфічні соціальні та соціально-психологічні процеси, що відбуваються на сучасному етапі в Україні (відсутність чітких соціальних, економічних та соціально-психологічних механізмів регуляції діяльності організацій та стимуляції праці працівників; відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічної ситуації, стан когнітивного дисонансу, затягнений етап очікування соціальних зрушень тощо);

- велика кількість змін, що відбуваються у сучасному світі, несуть у собі не лише дестабілізуючий ефект, напруженість потенційних можливостей людей та зниження ефективності діяльності, але й сприяють актуалізації людських здібностей, змушують їх шукати інше застосування своїм можливостям;
- зміни у взаємодії і взаємостосунках між співробітниками в організації (вони стають дедалі конструктивнішими, діловими, професійними та полегшують управління змістом робіт);
- впровадження нових інформаційних та освітніх технологій (з урахуванням психологічних особливостей людей).

Суб'єктом управління змістом робіт в організації є менеджер з адміністративної діяльності, об'єктом управління — комплекс завдань, що виконується персоналом організації в процесі трудової діяльності.

Управління змістом робіт в організаціях має чітко визначені завдання:

- підвищення ефективності роботи організації внаслідок максимальної оптимізації праці персоналу;
- забезпечення розвитку культури організації, яка б була орієнтована на зміст робіт у цій організації;
- стимулювання мотивації праці персоналу, зменшення періоду адаптації в кар'єрі та сприяння кар'єрному росту персоналу;
- створення духу командності, щирих взаємовідносин між адміністративним (керівним) персоналом та іншими працівниками.

Перевагами управління змістом робіт в організаціях є: задокументовані права та обов'язки працівників конкретно визначених посад; допомога у визначенні очікувань від якості роботи; забезпечення структури комунікацій між персоналом організації; об'єднання особистих цілей та очікувань від якості роботи працівників та цілей організації.

Обов'язковим елементом управління змістом робіт в організаціях є приведення трудової діяльності працівників у певну систему, яка характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування цих елементів, напрямками та динамікою їх розвитку, що досягається через організацію колективної праці по досягненню місії організації.

11.1.2. Основні елементи в системі управління змістом робіт

Основними складовими управління змістом робіт в діяльності організації (підприємства, установи) є:

1. Визначення змісту робіт.
2. Визначення стратегії формування змісту робіт.
3. Формування переліку та визначення послідовності виконуваних робіт.
4. Нормативно-методологічні засади визначення тривалості виконуваних робіт.
5. Планування виробничого процесу.
6. Технологія створення продуктів і послуг.
7. Оперативне управління і шляхи удосконалення виробничих процесів.
8. Організація структури адміністративної служби.
9. Формування кадрової політики організації в забезпеченні дієздатності колективу.
10. Організаційні засади роботи з персоналом.
11. Охорона і безпека праці персоналу в процесі виконання робіт.
12. Планування персоналу організації
13. Кадровий потенціал органу влади: розвиток та удосконалення.
14. Організація роботи з документами.
15. Технічна документація з управління змістом робіт.
16. Результати виконаних робіт.
17. Оцінювання якості робіт.

Управління змістом робіт передбачає послідовний перехід в діяльності організації від однієї до іншої складової зазначеного процесу. Процес визначення змісту робіт та основних його складових (комплексний аналіз процесу виробництва, план робіт, організація процесу виробництва, управління процесом виробництва, контроль якості продуктів (послуг) змінюється процесом опису продуктів (послуг) діяльності.

Процес формування переліку та визначення послідовності виконуваних робіт передбачає складання переліку необхідних робіт у системі поділу змісту робіт, а також форми поділу праці. Основні види поділу праці в організації (підприємстві, установі) визначають зміст і призначення поділу змісту робіт, який закріплюється у посадових інструкціях працівників. Посадові інструкції відображають такі функції: визначення переліку необхідних робіт, механізму визначення

орієнтованої вартості запланованих робіт, перелік необхідних матеріалів, визначення кількості фахівців тощо.

Важливим фактором процесу управління змістом робіт в організації є послідовність виконання робіт. Визначення процесу надання послуг включає технологічні критерії продукту, інструменти планування послідовності виробничих процесів (операційні плани, схеми технологічного процесу, складальні схеми і креслення).

Нормативно-методологічні засади визначення тривалості виконуваних робіт є важливою ланкою технологічної та організаційної підготовки управлінської діяльності та оперативного управління нею, що включає зокрема норми часу на виконання визначених робіт, а також тривалість технологічних процесів. Сутність і значення нормування праці в даному процесі важко переоцінити, адже саме за допомогою нормування праці визначаються об'єкти нормування, а також проводиться класифікація витрат робочого часу, регулювання міри праці засобами нормування праці та планування службових завдань.

Планування виробничого процесу в організації зводиться до трьохрівневої системи планування, яка передбачає три етапи: довгострокове (стратегічне), середньострокове (поточне, річне) і короткострокове (оперативне). Основні принципи планування та їх зміст визначаються часом та цілями планів. Якщо стратегічне планування передбачає постановку головної мети діяльності організації та розробляється в ідеалі на 5–10 років (на практиці лише до трьох років), то оперативні плани включають конкретні завдання, що розподіляються за річним, кварталним та місячним терміном виконання. Основними характеристиками планів є структура і склад плану, календарне планування та програма реалізації. В управлінні змістом робіт особлива увага приділяється етапам виконання програм. Для успішного завершення етапів необхідно враховувати умови їх складання та кінцеву мету, на яку слід опиратися при послідовному календарному плануванні. Важливе місце в діяльності організації займають також календарні графіки робіт та основні групи об'єктів виконання робіт згідно з програмою.

Процес і технологія створення продуктів (послуг) характеризує зміст робіт як умову формування процесу виробництва товарів/послуг та трудового процесу. Умови праці в процесі виконання робіт включають основні фактори, що визначають умови праці при роботі в організації та їх значення для здоров'я і працездатності трудового колективу.

Стадією безпосереднього виконання завдань організації є трудовий процес як елемент загального процесу управління змістом робіт, під час чого важливими факторами впливу є основні елементи трудового процесу (предмет змісту робіт, засоби змісту робіт, технологія, робоча сила).

Тому організація роботи з персоналом під час управління змістом робіт передбачає класифікацію персоналу за категоріями: управлінські кадри (керівництво організації (підприємства, установи)); фахівці (спеціалісти); творчі працівники; технічні службовці; робітники сфери обслуговування.

Охорона і безпека праці персоналу в процесі виконання робіт в організації здійснюється відповідно до Закону України «Про охорону праці» і передбачає аналіз та оцінку стану охорони праці; соціальне страхування від нещасних випадків, а також пільги і компенсації за важкі і шкідливі умови праці.

Важливою стадією процесу управління змістом робіт є і службова (виконавська) дисципліна, яка тісно перетинається з процесом планування персоналу організації, сутністю якого є визначення цілей і завдань щодо організації добору, переміщення, навчання працівників, на підставі чого складається план кадрових потреб.

Організація роботи з документами є наступною стадією процесу управління змістом робіт і передбачає роботу з усім комплексом документів, що знаходяться в обігу організації. Діловодство в даному процесі розглядається як діяльність управлінських працівників, сутністю якого є структурування та стандартизація всіх вхідних та вихідних документів, наказів, планів та звітів щодо виконання робіт, службових документів тощо. Окремою, порівняно новою ланкою діловодства, яка з часом стала виокремлюватися в самостійний вид управлінської діяльності, є інформаційна сфера, у тому числі інформаційна складова документа. За допомогою інформаційної складової більш чітко та якісно відстежуються внутрішня і зовнішня структура документа, його обов'язкові реквізити (назва, номер, дата прийняття, підписи, візи, узгодження тощо).

Однією з головних стадій процесу управління змістом робіт є організація результативності виконаних робіт. Прийнято розділяти ефективність праці та її значення для кінцевого результату виконаних робіт, а також результати та витрати виконаних робіт, що належить до поняття результативності, які слід розглядати як зіставлення досягнутих результатів робіт із запланованим.

11.2. Організаційне забезпечення управління змістом робіт

11.2.1. Визначення змісту робіт менеджера з адміністративної діяльності

Управлінські дії, що є визначальними в діяльності менеджера (управителя) з адміністративної діяльності, характеризуються такою послідовністю:

- визначення мети діяльності;
- розроблення стратегії і тактики досягнення цієї мети;
- встановлення конкретних завдань; розроблення та вибір ефективних методів управління;
- організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком організації;
- аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів їх виконання;
- набір і розстановка керівників підрозділів організації й апарату управління;
- аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їх впливу на діяльність організації;
- розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів;
- аналіз можливих наслідків планованої діяльності;
- вибір кращої альтернативи; керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією;
- оцінювання міри досягнення мети; виявлення найважливіших тенденцій і можливих відхилень як у діяльності організації, так і в її оточенні;
- повторення кількох або всіх перелічених етапів.

Цикл управління охоплює розподіл конкретних завдань на технологічних стадіях, виробничих ділянках і робочих місцях та встановлення календарних термінів і графіків роботи. Далі здійснюються різноманітні операції, пов'язані з організацією змісту робіт інструктажем і поточним керівництвом процесом виконання відповідних завдань, а також із розстановкою виконавців на робочі місця, їх навчанням, стимулюванням. Сюди входить і широкий комплекс організаційних процедур із забезпечення безперебійної роботи – від одержання необхідних ресурсів і до контролю графіків та якості роботи в усіх структурних підрозділах.

Процес управління, здійснюваний менеджером (управителем) з адміністративної діяльності, має циклічний, безперервний характер і протікає в часі й у просторі. За часом він може тривати від кількох хвилин до кількох місяців і навіть років. Просторові характеристики процесу управління можуть охоплювати від робочого місця підрозділу організації до галузі в цілому. Отже, цикл управління характеризується двома видами вимірів — час циклу і просторові межі циклу.

Тривалість циклу управління складається з часу на збір, передачу й опрацювання інформації; розроблення і прийняття рішень; організацію виконання рішень. В управлінській діяльності менеджер постійно прагне скоротити час на виконання всіх без винятку операцій, спростити організаційні й документальні процедури, використовувати новітні технічні засоби.

Діяльність менеджера за технологією проходження кожного етапу управління умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли:

- 1) інформаційний цикл — пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації;
- 2) логіко-розумовий цикл — розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень;
- 3) організаційний цикл — організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

Отже, управління можна подати і як процес впливу на організацію з метою її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку.

Результативність управління організацією залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління. Управлінська діяльність, спрямована на досягнення визначеного кінцевого результату, накладає на менеджера більше обов'язків, ніж передбачено циклом управління.

Загалом зміст роботи керівника та його рольові функції в організації зображено на рис. 11.1.

Управління змістом робіт в діяльності організації — це комплекс заходів, які передбачають:

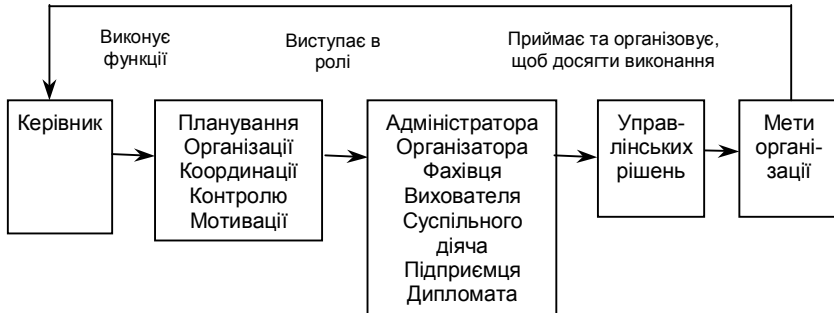


Рис. 11.1. Зміст роботи керівника та його рольові функції в організації

- організаційне закріплення процесів і кооперації праці трудового колективу, забезпечення необхідної кваліфікації працівників;
- розподіл і розстановку кадрів за ланками системи управління; регламентування діяльності та стосунків; вибір систем і методів роботи;
- раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку;
- нормування праці трудового колективу;
- матеріальне і моральне стимулювання праці трудового колективу.

11.2.2. Координування робіт в організації

Діяльність організації в контексті управління змістом робіт можна розглядати в двох аспектах:

- 1) організаційна діяльність, пов'язана зі створенням структури цієї організації, яка дає можливість працівникам ефективно працювати разом для досягнення цілей, що стоять перед організацією, та здійснення систематичної координації завдань, формальних взаємовідносин працівників, які їх виконують;
- 2) функціональна діяльність, спрямована на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій спеціалістами організації й використання відповідних методів і принципів управління.

Організаційна діяльність в контексті управління змістом робіт організації охоплює такі етапи: 1) встановлення цілей організації;

2) формулювання похідних цілей, планів і напрямів діяльності; 3) виявлення і класифікація видів діяльності, необхідних для їх здійснення; 4) угруповання цих видів діяльності виходячи з максимально ефективного використання наявних ресурсів; 5) наділення керівника кожної групи повноваженнями, необхідними для його продуктивної роботи; 6) горизонтальний і вертикальний взаємозв'язок цих груп через посадові зв'язки та систему інформаційного забезпечення.

Організаційна діяльність ґрунтується на організаційному проектуванні, спрямованому на виконання місії та реалізацію цілей організації.

Організаційне проектування здійснюється по низхідній і передбачає такі етапи:

- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та функціональними підрозділами;
- налагодження зв'язків між різними підрозділами;
- визначення співвідношень повноважень різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

У результаті організаційного проектування формується відповідний тип організаційної структури управління. Під організаційною структурою управління розуміють впорядковану сукупність підрозділів, що дає можливість управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю цих структурних підрозділів.

Організація діяльності передбачає також систематичну координацію завдань, формальних взаємовідносин людей, які їх виконують. Можливість поділу і координації завдань в ході управління змістом робіт забезпечується обома аспектами організаційного процесу: поділом організації на підрозділи; визначенням відносин повноважень. Важливе місце в організації діяльності організації належить формулюванню завдань та їх розподілу.

Основне завдання організації праці вирішується шляхом оптимального розподілу праці (який передбачає: чітке розмежування функцій працівників за видами робіт, професіями і спеціальностями; відділення допоміжних робіт від основних; розподіл праці відповідно до кваліфікаційного рівня виконавців), шляхом забезпечення на кожному робочому місці організаційних, технічних, фізіолого-гігієнічних і естетичних умов, необхідних для високопродуктивної праці.

Першим елементом організаційної діяльності по координуванню робіт працівників є спеціалізація робіт. Спеціалізація робіт – це ступінь, до якого розділене на менші частини загальне завдання організації. Перевагами спеціалізації робіт є те, що працівники виконують певне завдання і досягають у цьому вправності.

Головний недолік спеціалізації робіт – це те, що виконавці можуть бути незадоволені одноманітною роботою; ця робота може бути настільки спеціалізованою, що не буде творчою і її не можна буде стимулювати. Унаслідок цього може збільшитися кількість прогулів, а отже, знизитися якість роботи. Отже, хоча певний ступінь спеціалізації необхідний, вона не повинна бути надмірною, оскільки може мати негативні наслідки.

Ротація робіт означає систематичний перехід працівників від однієї роботи до іншої. Урізноманітнення процесу роботи передбачає зростання діапазону і різноманітності завдань. У цьому разі менеджери перестають контролювати деякі ділянки роботи, надаючи більше самостійності працівникам і структуруючи їх процес. Ці зміни посилюють відповідальність підлеглих. З іншого боку, постійне доручення працівникам нових творчих завдань збільшує можливості для зростання їх професійного рівня.

Альтернативою до спеціалізації робіт є підхід з погляду характеристик роботи, який передбачає, що працю можна проаналізувати й удосконалити за такими п'ятьма головними характеристиками:

- 1) різноманітність навичок – кількість різних операцій, які виконує особа під час роботи;
- 2) ідентичність завдань – ступінь, до якого працівник виконує всю або визначену частину всієї роботи;
- 3) значення завдання – відчуття його важливості;
- 4) автономність – ступінь контролю працівника над виконанням роботи;
- 5) зворотний зв'язок – ступінь, до якого працівник знає, чи добре виконано роботу.

Це сприяє покращенню результатів, забезпечуючи більше задоволення та зменшення кількості прогулів і плинності кадрів.

Іншою альтернативою до спеціалізації робіт є метод робочої групи. Він передбачає, що групі делеговано відповідальність за розроблення схеми робіт, яку згодом використовуватимуть під час виконання взаємопов'язаних робіт. У разі використання методу робочої групи

сама група вирішує, як і в якій послідовності працювати з об'єктом. Наприклад, вона призначає окремо кожному працівнику завдання й одночасно контролює послідовність їх виконання. Така група має широку автономію щодо складання графіка робіт.

Другий головний елемент організаційної діяльності – структуризація. Це групування робіт за певною логікою. Найпоширенішим підходом до структуризації робіт є поділ за функціями. Функціональний підхід дає можливість групувати роботи, що потребують однакових або подібних видів діяльності. Він має три головні переваги: 1) можливість укомплектування підрозділів професіоналами з функціональних галузей; 2) полегшений контроль, оскільки окремий менеджер повинен бути обізнаний лише з порівняно вузьким колом навичок; 3) простіше координувати діяльність усередині кожного підрозділу.

Недоліками функціонального підходу є: уповільнення процесу прийняття рішень; більша бюрократизація; зосередження працівників на вузькому колі діяльності та втрата з поля зору всієї організаційної системи; складність контролю відповідальності і виконання.

Другий загальний підхід до структуризації – поділ за продукцією. Він передбачає групування та впорядкування видів діяльності навколо продукту або групи продуктів. Більшість великих підприємств застосовують цю форму поділу на відділи для групування видів діяльності на корпоративному рівні або рівні підприємств. Є три головні переваги поділу на відділи за продукцією. По-перше, усі види діяльності, що стосуються одного продукту або групи продуктів, можна легко пов'язати і скоординувати. По-друге, підвищується швидкість і ефективність ухвалення рішень. По-третє, виробництво окремих товарів або товарних груп можна легше й об'єктивніше облікувати, отже, поліпшується відповідальність відділів за результати роботи. Крім того, менеджери кожного відділу можуть зосереджуватися на своєму власному продукті або групі продуктів, не пов'язуючись з іншими продуктами.

Поділ за споживачами – на підставі такого критерію організовується структура діяльності за відповідністю та взаємодією з певною категорією або групою споживачів. Кредитні відносини в більшості банків, наприклад, звичайно прив'язані до задоволення потреб різного типу споживачів (наприклад, бізнесу, споживання, закладні, сільськогосподарські позики). Головна перевага цього підходу полягає в тому, що він дає можливість організаціям використовувати ква-

ліфікованих спеціалістів для налагодження відносин з конкретними споживачами чи їхніми групами.

Поділ за розміщенням передбачає групування діяльності на підставі певних географічних місцевостей чи регіонів. Головною перевагою поділу за розміщенням є те, що він дає можливість організації легко реагувати на специфіку споживання і характеристики середовища в різних регіонах. Негативні сторони виявляються в разі, якщо частини організації розташовані по різних віддалених місцевостях, оскільки в цьому разі необхідний значно більший адміністративний персонал.

11.2.3. Основні види поділу праці в організації

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ змісту робіт, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено масштабами роботи, труднощами при виконанні окремих її частин та етапів, розмежованістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності й продуктивності.

Під *поділом праці* розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що зумовлює відособлення різних її видів, коли окремі групи працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

Розрізняють три напрями поділу управлінської праці: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами або окремими працівниками. 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:

- 1) керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт згідно з певною функцією;
- 2) обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції;

3) оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.

Зазначеним видам робіт або видам діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці та спеціалісти.

Кваліфікаційний поділ праці – це ознака поділу змісту робіт, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів. Великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, при територіальному розосередженні однотипних підприємств працівники відділу, що входять до складу апарату управління організації, можуть закріплюватися за підрозділами, розташованими на певній території.

Для раціоналізації управління особливе значення має вдосконалення функціонального і кваліфікаційного поділу праці. Пошук слід вести у напрямку розробки оцінних критеріїв для віднесення всіх спеціалістів до певних класів, як це прийнято стосовно до юристів і працівників інших спеціальностей.

Одним з основних завдань організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів й службових осіб, а також визначення обсягів і потоків походження інформації.

Кооперація праці – це форма організації змісту робіт, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному й тому самому управлінському процесі.

Для раціональної кооперації й організаційного регламентування персоналу слід розробляти положення про структурні підрозділи, складати службові інструкції для всіх управлінських працівників, охоплюючи керівників підприємств (організацій), і схеми функціональних взаємозв'язків працівників.

Крім того, потрібно розробляти програми (алгоритми) менеджменту, стандарти на управлінські функції та процедури стосовно особливостей кожного підприємства (організацій).

11.2.4. Принципи організації праці трудових процесів

При організації трудових процесів в менеджменті, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, повинні максимально враховуватися наукові принципи (табл. 11.1).

Розглянуті основні принципи раціональної організації процесів праці тісно переплітаються між собою. Центральним завданням є оптимальний поділ змісту робіт, що забезпечує доцільну спеціалізацію працівників і набуття ними необхідних навичок і знань, встановлення відповідальності кожного працівника за доручену справу, створення кооперації і досягнення на цій основі високої продуктивності праці.

Таблиця 11.1. Основні принципи управління змістом робіт

Принцип	Зміст
Спеціалізації	Вимагає такого поділу змісту робіт, за якого б виділялися й уособлювалися відповідні підрозділи (відділи, бюро, групи), а також окремі робочі місця службовців
Пропорційності	Досягнення пропорційної продуктивності всіх підрозділів апарату управління, що дає можливість забезпечити комплексне і своєчасне здійснення всіх функцій управління
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих процесів і операцій шляхом сумісництва в часі різних етапів роботи. Це дає можливість скоротити подовженість циклу виконання робіт
Точності	Визначає таку побудову праці в просторі, за якої розміщення окремих підрозділів апарату управління і робочих місць (співробітників, технічних засобів) відповідає напрямку руху потоків інформації, не допускаючи зворотних рухів, темпів, що затримують проходження інформації
Безперервності	Передбачає усунення витрат робочого часу працівників, затримок у надходженні необхідної інформації та інших причин, що заключають всілякі перерви у виконанні функцій управління
Ритмічності	Послідовне і рівномірне чергування трудових операцій і їх елементів у часі. Це означає вимогу рівномірної роботи всіх підрозділів, підпорядкування їх деякому єдиному ритму, що впливає з поставлених завдань
Виключності	Передбачає, що будь-який працівник, зайнятий в процесі виробництва товару/послуги, повинен робити все можливе для виконання поставленого завдання і лише у виключних випадках звертатися до свого безпосереднього керівника

11.3. Методи визначення послідовності та тривалості робіт

Визначення змісту робіт — це ідентифікація та документація певних робіт, що мають бути виконані для отримання результатів діяльності організації.

Необхідними даними для визначення змісту робіт є:

- 1) ієрархічна структура робіт, яка передбачає групування елементів робіт;
- 2) опис змісту діяльності, що становить собою документальну основу для прийняття рішень і підтвердження або вироблення загального розуміння відносно змісту робіт між зацікавленими особами;
- 3) інформація з архіву про роботи, які виконувалися в попередніх аналогічних роботах;
- 4) обмеження — це чинники, що обмежують виконання деяких робіт;

У результаті визначення змісту робіт складається перелік робіт, які мають бути виконані; допоміжні деталі, які включають документацію по всіх заданих припущеннях і обмеженнях; корегування ієрархічної структури робіт з метою їх уточнення.

Завдання послідовності робіт містить визначення і документування взаємодій між роботами. Роботи мають бути розташовані в точному порядку для полегшення майбутнього складання реального і здійсненого календарного плану.

Для завдання послідовності робіт необхідно мати:

- перелік робіт;
- описання продукту, тому що характеристики продукту часто впливають на послідовність робіт з його створення;
- дискретну залежність — це залежність між проектними та непроектними роботами;
- обмеження;
- припущення.

11.3.1. Метод попередніх мережевих діаграм

Метод попередніх мережевих діаграм (РДМ) — це метод побудови мережевих діаграм виконання робіт з використанням вузлів із зазначенням робіт і стрілок для ілюстрації зв'язку між ними. Цей метод

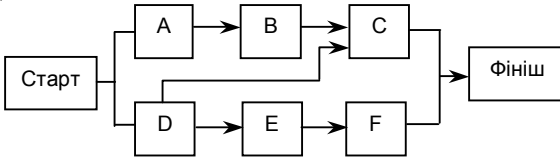


Рис 11.2. Мережева діаграма в системі РДМ

використовується в більшості сучасних програмних комплексів і наведений на рис 11.2.

Система РДМ включає чотири типи залежності між роботами:

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

11.3.2. Метод стрілкових мережевих діаграм

Метод стрілкових мережевих діаграм (АДМ) – це метод побудови мережевих даграм виконання робіт з використанням стрілок для зображення робіт та вузлів для відображення подій, що вказують на початок і завершення кожної роботи (рис. 11.3).

Оцінка тривалості робіт передбачає визначення кількості робочих періодів, яка, імовірно за все, знадобиться для завершення будь-якої певної роботи. Тривалість робіт залежить від кількості ресурсів,

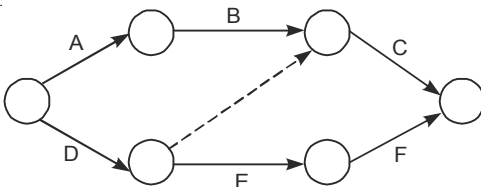


Рис. 11.3. Мережева діаграма в системі АДМ

їх спроможності, а також при її визначенні використовується інформація з архіву про попередні проекти.

Тривалість виконання робіт визначається на базі висновків експертів, оцінки аналогів та з використанням моделювання, яке включає розрахунок безлічі тривалостей з певним набором припущень. Найбільш відомим є метод Монте-Карло, за яким розподіл імовірних результатів визначається по кожній роботі і використовується для розрахунку розподілу ймовірних результатів робіт у цілому.

Розроблення календарного плану дозволяє визначити дати старту та фінішу запланованих робіт.

Для розроблення календарних планів необхідно мати:

- мережеву діаграму;
- оцінку 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 включає, як мінімум, дати планового старту та очікуваного фінішу по кожній окремій роботі. Існують різні методи відображення календарних планів:

- а) графік віх, наведений на рис. 11.4;

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

Рис. 11.4. Календарний графік виконання робіт

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

б) часова мережева діаграма, наведена на рис. 11.5;

Часова мережева діаграма становить собою спільний варіант мережевих діаграм та лінійних графіків і наведена на рис. 11.5;

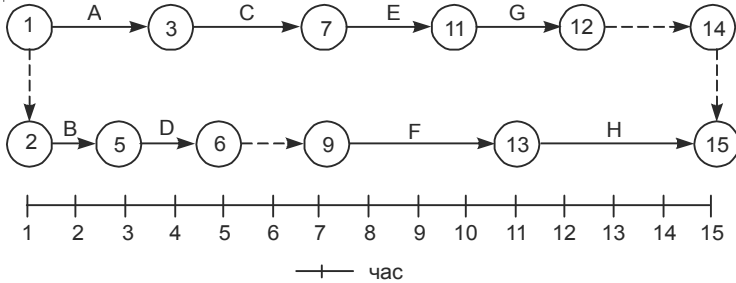


Рис. 11.5. Часова діаграма виконання робіт

в) мережева діаграма.

Для отримання календарного плану необхідно доповнити мережеву діаграму розрахунками згідно зі схемою, наведеною на рис. 11.6.

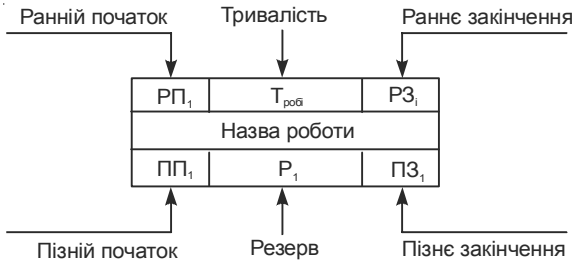


Рис. 11.6. Схема параметрів робіт мережевої діаграми в системі РДМ

При розрахунку мережевої моделі існує прямий та зворотний хід. Прямий хід (зліва направо) використовується для розрахунку РП та РЗ. Як правило, РП у першій роботі приймається рівним 1, тобто проект починається у перший день, РЗ роботи визначається додаван-

ням до РП тривалості роботи, але з урахуванням того, що в перший день робота вже виконується:

$$PZ_i = PП_i + T_{роб} - 1. \quad (11.1)$$

Кожна наступна робота починається після закінчення всіх попередніх робіт, тому

$$PП_i = \max (PZ_{i-1} + 1). \quad (11.2)$$

Розраховане значення РЗ в завершальній роботі мережевої моделі визначає загальну тривалість виконання всього комплексу робіт.

Зворотний хід починається з визначення ПЗ завершальної роботи, значення якої дорівнює РЗ цієї роботи. ПП роботи визначається за формулою:

$$ПП_i = ПЗ - T_{роб} + 1. \quad (11.3)$$

ПЗ попередньої роботи на день менше за ПП наступної роботи. Якщо робота має дві або більше попередніх робіт, вибирається робота з найменшим значенням ПП, тобто

$$ПЗ_i = \min (ПП_{i+1} + 1) \quad (11.4)$$

Резерв роботи дорівнює:

$$P_i = ПЗ_i - PZ_i. \quad (11.5)$$

11.3.3. Діаграмний метод

Подання у вигляді діаграм Ганта (названа за ім'ям німецького інженера Генрі Ганта, який, уперше запропонував цей інструмент календарного планування виконання робіт) (рис. 11.7).

Позитивними рисами діаграми Ганта є:

- легкість побудови та читання;
- наочність подання перебігу виконання робіт за проектом;
- дає зрозуміти ідею запасу часу і його використання;
- є прекрасним засобом планування й контролю, передумовою календарного планування потреб у ресурсах;
- є умовою визначення грошових потоків;
- є ключовим документом у процесі прийняття рішень тощо.

Перед тим як розміщувати роботу на діаграмі, необхідно розглянути, чи існує логічний зв'язок між роботами; тривалість робіт зале-

Робота	Поточна дата						
	14.09	15.09	16.09	17.09	18.09	19.09	20.09
A	■						
B				■		■	
C				■			■
D					■		■
E							■

Умовні позначення

■	Критична робота
■	Запас часу

Рис. 11.7. Діаграма Ганта

жно від забезпечення необхідними ресурсами; розподіл ресурсів між роботами. Діаграма Ганта дає можливість наочно визначити, які роботи є критичними, а які – некритичними, який запас часу мають некритичні роботи, резерв часу, логічний зв'язок між роботами.

Тривалість роботи – це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і кількості працівників, які можуть її виконати. Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$TP = TM / ЧП, \quad (11.6)$$

де TP – тривалість роботи, дні;

TM – трудомісткість роботи, людиноднів;

$ЧП$ – чисельність працюючих, чол.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме: втрачений час на непроєктні роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота неповний день, перешкоди.

Тривалість деяких робіт може залежати від вчасності постачання матеріалів. Крім того, при призначенні базових або поточних планових дат необхідно враховувати ресурсні обмеження.

Контроль виконання календарного плану зосереджується на дослідженні чинників, що створюють зміни календарного плану, для того щоб:

- переконатись у тому, що ці зміни сприятливі або несприятливі для робіт;

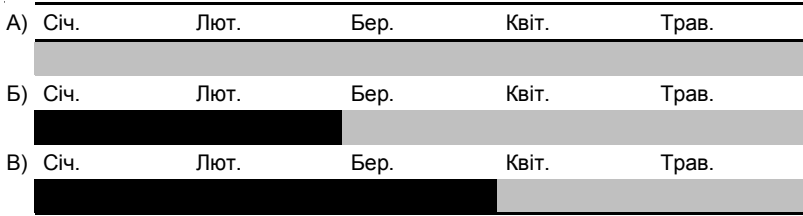


Рис. 11.8. Стрічковий графік

- визначити, що календарний план змінився;
- управляти фактичними змінами тоді, коли вони відбуваються.

Для контролю необхідно мати цільовий календарний план робіт та звіти про його виконання.

Для контролю виконання календарних планів будують стрічковий графік, на підставі припущення лінійної залежності виконання заданого обсягу робіт від витраченого часу. Основна форма графічного зображення такого типу – незамкнуті прямокутники-стрічки, наведені на рис. 11.8: а) графік плану; б), в) графік звітності.

Для моніторингу виконання робіт використовують мережеві графіки, для позначення виконання робіт безпосередньо на ньому.

При здійсненні контролю доцільно використання програмних продуктів, які дозволяють відстежувати планові дати порівняно з фактичними і прогнозувати ефекти від змін календарного плану. Управління часом виконання робіт передбачає корегування календарного плану для приведення у відповідність очікуваних майбутніх показників виконання календарного плану з планом виконання робіт.

Дії при управлінні часом часто включають прискорення, які спрямовані на те, щоб гарантувати завершення роботи вчасно або з мінімальною затримкою.

Важливим елементом в управлінні часом є розроблення й аналіз альтернативних варіантів розкладу робіт, які ще не виконувались. При цьому для скорочення термінів виконання цієї частини можна використовувати перерозподіл ресурсів, перегляд тривалості робіт, залежностей між роботами та їх послідовності.

11.4. Нормування трудових процесів в управлінні змістом робіт

11.4.1. Загальна характеристика трудових процесів

Результативність будь-якої системи залежить від рівня організації виробничих, трудових, творчих та управлінських процесів. Тому менеджерам усіх рівнів і спеціалістам, які розробляють їх, варто дотримуватися принципу пропорційності за якістю, кількістю, ресурсами і термінами. Якість управлінського процесу в цілому визначається його складовою (підсистемою, відділом, цехом, командою, виконавцем і т.п.), де даний показник найгірший.

Усі види технологічних та виробничих процесів на підприємстві та організації можуть здійснюватися лише внаслідок праці робітників. Праця становить собою доцільну діяльність людей, спрямовану на видозміну й пристосування предметів природи до їхніх потреб.

Кожний виробничий процес можна розглядати з двох боків: як сукупність змін, яких зазнають предмети змісту робіт, – це технологічний процес, та як сукупність дій робітників із витратами нервово-м'язової енергії, що спрямовані на доцільну зміну предмета змісту робіт, – трудовий процес. Отже, існує безпосередній зв'язок між технологічним, трудовим і виробничим процесами (рис. 11.9).

Трудовий процес – це сукупність методів і засобів впливу на предмет праці за допомогою знарядь праці або впливів контрольованого (керованого) людиною знаряддя праці на предмет праці з метою випуску матеріального або нематеріального продукту, що здійснюються в певних природних або штучних умовах.

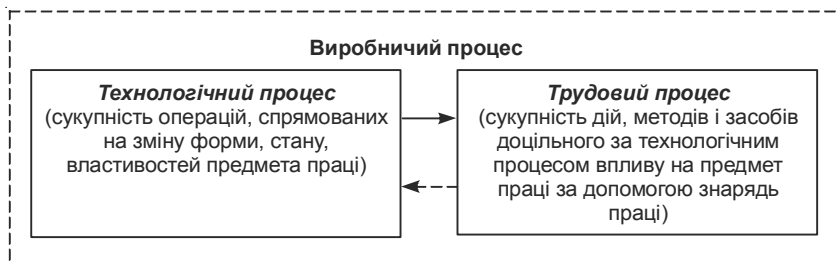


Рис. 11.9. Взаємозв'язок виробничого, технологічного та трудового процесів

Трудові процеси розрізняються за такими основними ознаками: характером предмета та продукту змісту робіт функціями працівників, ступенем участі людини у впливі на предмет праці (рівнем механізації), важкістю праці.

За характером предмета праці та продукту праці розрізняють три види трудових процесів:

- 1) речово-енергетичні, які характерні для робітників і в яких предметом та продуктом праці є речовина або енергія;
- 2) інформаційні, що притаманні працівникам і предметом, продуктом праці яких є інформація;
- 3) віртуальні, що пов'язані з інформаційним обслуговуванням робітників та службовців за допомогою комп'ютерних систем та мереж.

За функціями, що виконуються, трудові процеси поділяються на:

- 1) основні, які здійснюються робітниками основних цехів (виробництв) під час випуску продукції;
- 2) допоміжні, які спрямовані на випуск продукції (надання послуг) для забезпечення нормальної роботи основних цехів (виробництв);
- 3) обслуговуючі, притаманні робітникам, які створюють умови нормального функціонування устаткування та робочих місць в основних та допоміжних цехах (виробництвах).

За ступенем участі людини у впливах на предмет праці трудові процеси поділяються на:

- 1) ручні, під час яких робітники впливають на предмет праці без застосування додаткових джерел енергії або за допомогою ручного інструмента, який приводиться в рух додатковим джерелом енергії (електричної, пневматичної тощо);
- 2) машинно-ручні, за яких технологічний вплив на предмет праці здійснюється за допомогою механізмів, машин (верстатів), але переміщення інструмента відносно предмета праці здійснюється робітником;
- 3) автоматизовані процеси – характеризуються тим, що технологічний вплив на предмет змісту робіт його установаження та зняття виконується без участі робітника.

Основним елементом трудового процесу є операція. У складі операції прийнято розрізняти трудові прийоми, дії та рухи.

Трудовий рух — це однократне переміщення робочого органу виконавця (руки, ноги, тулуба, очей і т. д.) у процесі праці.

Трудова дія — логічно завершена сукупність кількох цільових трудових рухів, які виконуються без перерви одним або кількома робочими органами виконавця за незмінних предметів та засобів праці. Наприклад, трудова дія «взяти інструмент» складається з таких елементарних рухів: а) «протягнути руку до інструмента», б) «взяти (охопити пальцями) інструмент».

Трудовий прийом — це сукупність трудових дій, які виконуються за незмінних предметів та засобів праці і складають технологічно завершену частину операції. Наприклад, «установити заготовку в пристрій». Трудові прийоми можуть бути основними і допоміжними.

Комплекс трудових прийомів становить собою їх сукупність (основних і допоміжних), об'єднаних або за технологічною послідовністю, або за спільністю чинників, які впливають на час виконання.

Комплекси трудових прийомів утворюють **виробничу операцію**.

Зміст трудового процесу визначається технологічним процесом і включає не тільки безпосередній вплив виконавця на предмет праці (або за допомогою устаткування та інструменту), а й спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

У процесі праці робітники вступають у виробничі відносини один з одним. Процес праці як доцільна діяльність реалізується в певній послідовності логічно пов'язаних раціональних прийомів, дій та рухів, які поєднуються в такі загальні етапи:

- 1) аналіз ситуації (проблеми, плану робіт, програми, технології, задуму тощо);
- 2) уявлення про технологію виконання роботи, можливі впливи чинників зовнішнього середовища, прогнозування результатів процесу;
- 3) підготовка робочого місця та забезпечення його всім необхідним (матеріально-енергетичними ресурсами, робочою силою, інформацією, технологією і т.п.);
- 4) виконання роботи — безпосередній трудовий процес;
- 5) оформлення результатів роботи;
- 6) здавання і впровадження (реалізація) роботи;
- 7) стимулювання результатів належно виконаної роботи.

Під змістом праці розуміють найменування конкретних завдань та опис процесів виконання конкретних операцій. На зміст праці істотно впливають: продукція або послуги, засоби праці, технологія, організація виробництва, кваліфікація працівників.

Автоматизація виробництва сприяє підвищенню інтелектуалізації трудової діяльності, яка викликає динамічні зміни в змісті праці

11.4.2. Сутність і значення нормування праці. Об'єкти нормування праці

Організація праці в організації – процес, спрямований на оптимальне поєднання робочої сили з засобами виробництва та створення необхідних умов для їх ефективного функціонування. Принципово важливим питанням організації праці є забезпечення відповідності трудового доходу кількості та якості змісту робіт, що вкладена в загальний результат колективних дій. Така відповідність характеризується як співвідношення між мірою праці та мірою заробітної плати.

Оскільки процес виконання змісту робіт відбувається в часі, то універсальною мірою кількості живої праці є робочий час. Проте за міру (норму) праці можна вважати лише таку кількість робочого часу, яка об'єктивно потрібна на виконання конкретної роботи кваліфікованими виконавцями за сприятливих організаційно-технічних умов.

Потреба у визначенні необхідних витрат часу на одиницю роботи або встановлення кількості одиниць продукції, яка має бути виготовлена робітником за певний проміжок часу, зумовила виокремлення функції нормування робіт як важливої складової організації трудових і виробничих процесів.

Нормування праці – це вид діяльності з організації та управління виробництвом продукції/послуги, завданням якої є встановлення необхідних витрат і результатів робіт контролю за мірою робіт, а також визначення необхідних співвідношень між чисельністю працівників різних груп та кількістю одиниць устаткування.

Мета нормування праці полягає в скороченні витрат на виготовлення продукції (послуг), підвищенні продуктивності і якості, сприянні розширенню виробництва та зростанні доходів працівників на основі впровадження техніко-технологічних нововведень й удосконалення організації виробничих і трудових процесів.

Нормування праці безпосередньо пов'язане з визначенням технології та трудового процесу і є ключовим елементом менеджменту, системи трудових відносин, ланки технологічної підготовки, організації та оперативного управління виробництвом. Пошук найвигіднішої організації праці відбувається за допомогою нормування.

Нормування праці вважається складовою технологічної, організаційної підготовки й оперативного управління виробництвом.

Важливим завданням нормування є підвищення не лише технічної, а й економічної та фізіологічної обґрунтованості норм. Якщо технічне обґрунтування полягає у виявленні виробничих можливостей робочих місць, то економічне – у виборі найдоцільнішого варіанта виконання роботи, а фізіологічне – у виборі раціональних форм поділу й кооперації змісту робіт, визначенні правильного чергування робочого навантаження та відпочинку.

Узагалі змістом робіт з нормування праці є:

- аналіз виробничого процесу;
- розподіл його на частини;
- вибір оптимального варіанта технології і організації змісту робіт;
- визначення режимів роботи устаткування, прийомів і методів змісту робіт систем обслуговування робочих місць, режимів праці та відпочинку;
- розрахунок норм відповідно до особливостей технологічного та трудового процесу, їх упровадження і подальше коригування в міру змін організаційно-технічних умов.

У процесі нормування праці встановлюються необхідні витрати, результати та співвідношення. На основі необхідних витрат робочого часу на виконання конкретних робіт (операцій) встановлюється норма праці. Це означає, що норми мають відповідати найефективнішим для умов конкретної ділянки варіантам технологічного процесу, організації змісту робіт виробництва та управління.

Інакше кажучи, норми праці за умови додержання науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку мають сприяти найліпшому використанню трудових і матеріальних ресурсів виробничих підрозділів.

При визначенні необхідних витрат часу необхідно чітко розрізняти об'єкт і предмет нормування праці. Об'єктом нормування може бути трудовий процес у його конкретному і специфічному вияві. Предметом нормування праці є тривалість трудових процесів у часі.

Виходячи з того що в разі розроблення норм праці враховується множина чинників організаційно-технічного та соціально-економічного характеру, то в цілому до об'єктів нормування належать умови й охорона праці, витрати та результати праці.

Залежно від соціально-економічних передумов, особливостей технологій, організації виробництва до конкретних об'єктів нормування належать: робочий час, виробнича операція, технологічна структура операції, трудовий мікроелемент, обсяг роботи, зона обслуговування, чисельність персоналу.

Робочий час як об'єкт нормування є одним з важливих питань соціально-економічної політики держави. Згідно з Законом України про працю за нормальних умов праці норма робочого часу становить 40 годин на тиждень. За наявності шкідливих чинників передбачено відповідне зменшення загальної норми робочого часу. Також скорочено робочий час для окремих категорій громадян: підлітків, інвалідів, матерів, які мають малолітніх дітей, вагітних жінок.

Виробнича (технологічна) операція є результатом поглибленого поділу змісту робіт, для виконання якої в певних організаційно-технічних умовах необхідно визначити час. Операція разом з роллю об'єкта нормування є одиницею планування та обліку виробництва.

Технологічна структура операцій значною мірою впливає на точність визначення норм та трудомісткість нормування.

Отже, норми праці є засобом визначення як міри праці для виконання тієї чи іншої конкретної роботи, так і міри винагороди за працю залежно від її кількості та якості. З підвищенням технічного й організаційного рівня процесу виробництва товарів/послуг, зростанням його обсягів розширюється склад норм змісту робіт, посилюється взаємозв'язок функцій нормування, планування, організації, мотивації та контролю.

В організаціях (підприємствах, установах) використовується система норм змісту робіт, яка відображає різні аспекти трудової діяльності, найпоширеніші з них наведено в табл. 11.2.

Обґрунтовані норми дають можливість розрахувати необхідні витрати праці на виготовлення продукції (виконання обсягу робіт). На їх основі раціонально розподіляється праця в організації, визначаються пропорції між професіями, робочими місцями, дільницями, цехами.

На кожному підприємстві чи організації норми праці становлять основу системи планування роботи підприємства та його підрозді-

Таблиця 11.2. Види норм змісту робіт

Норми	Характеристика
Часу (трудомісткості операцій)	Визначають необхідні витрати робочого часу одного робітника або бригади (ланки) на виготовлення одиниці продукції або для виконання певного обсягу робіт
Норми виробітку	Визначають кількість продукції (обсяг роботи) певного виду, що має бути вироблена (виконана) одним робітником або бригадою (ланкою) за даний проміжок робочого часу (годину, зміну). Норми виробітку вимірюються в натуральних одиницях (штуках, метрах тощо) і виражають необхідний результат діяльності працівників
Обслуговування	Визначає необхідну кількість устаткування, робочих місць, одиниць виробничої площі та інших об'єктів, що закріплені для обслуговування одним робітником або бригадою (ланкою)
Чисельності	Визначає кількість робітників, яка необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування одного чи кількох агрегатів
Керованості (кількість підлеглих)	Визначає кількість працівників, які мають бути безпосередньо підпорядковані одному керівникові
Нормоване завдання	Визначає необхідний асортимент і обсяг робіт, що мають бути виконані одним працівником або групою (бригадою, ланкою) за даний проміжок часу (зміну, добу, місяць)

лів, організації оплати праці персоналу, обліку та аналізу витрат на продукцію, управління соціально-трудовими відносинами тощо.

За допомогою норм здійснюються планово-організаційні розрахунки завантаження устаткування та робочих місць, плануються обсяги виробництва цехів і дільниць.

На основі норм праці встановлюють завдання з підвищення продуктивності змісту робіт, визначають потребу в кадрах, розробляють календарно-планові нормативи тощо. За допомогою нормування узгоджується взаємодія цехів, бригад і відділів підприємства, досягається синхронізація роботи на різних робочих місцях, виробничих дільницях, забезпечуються рівномірність і ритмічність процесу виконання робіт.

11.4.3. Сутність та характеристика управлінської праці

З позицій конкретного змісту робіт, операцій, процедур, що виконуються працівниками, зайнятими управлінською працею, їх ролі в підготовці і прийнятті управлінських рішень також виділяються різні

групи працівників управління. Такий поділ відображає різні рівні складності окремих операцій, вимог до професіоналізму, повноважень у прийнятті рішень. Працівники, службовці, безпосередньо чи опосередковано беруть участь в управлінні, залежно від характеру і змісту виконуваних функцій діляться на три категорії:

- 1) керуючі в особі керівників, менеджерів, наділених повноваженнями приймати управлінські рішення, безпосередньо здійснювати управлінський вплив;
- 2) фахівці в особі працівників апарату служб управління, чиновників, які аналізують інформацію про об'єкт управління, беруть участь у підготовці, обговоренні, виборі управлінських рішень, готують рекомендації для керівників;
- 3) технічні виконавці, які обслуговують керівників і фахівців, що виконують допоміжні операції по забезпеченню процесу управління і його учасників.

Кожній з цих груп властиві свої особливості як з погляду змісту їх праці і характеру розумових навантажень, так і з погляду впливу на результати діяльності трудового колективу.

Так, керівники організацій та їх підрозділів визначають цілі і напрями діяльності, здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи виконавців, виробничих (комерційних) і управлінських підрозділів, забезпечують узгоджену, злагоджену й ефективну працю відповідних колективів. У їхній праці переважають творчі операції, хоча й є істотні відмінності між ними (керівниками).

Праця керівника є досить різномірною і відповідальною. У ній поєднується індивідуальна, колегіальна і колективна діяльність.

Керівник повинен особисто знайомитися з інформацією, вхідною документацією, перевіряти, підписувати, а іноді й готувати вихідні листи, документи, продумувати рішення і приймати їх, аналізувати ситуацію, що склалася, процеси, що відбуваються, пов'язані з об'єктом управління. У цьому виявляється індивідуальна діяльність менеджера.

У той самий час керівники покликані брати участь у колегіальному виробленні рішень за участю керівників вищого і нижчого рівнів, компаньйонів, суміжників, підлеглих фахівців, радників, громадських і профспілкових лідерів. Це переважно діяльність дорадчого характеру.

Колективна діяльність – це робота керівника з виробничим, трудовим колективом, з виконавцями. У ході контактів, спілкування з

працівниками керівник з'ясовує соціально-психологічну ситуацію в колективі, вислуховує думки і скарги працівників, повідомляє їм про підготовлювані і прийняті рішення, обґрунтовує необхідність і доцільність здійснення планів, заходів, спонукає їх до ефективної, якісної роботи. Контакти з виконавцями можуть мати характер виробничих нарад, зустрічей, відвідування підрозділів, робочих місць, особистих прийомів.

Більш конкретно визначено працю фахівців (інженерів, техніків, економістів та ін.), які розробляють і впроваджують нові або вдосконалені види продукції, технологічні процеси, а також форми організації праці та управління, забезпечують підприємство необхідною документацією, матеріалами, ремонтним й іншим обслуговуванням, здійснюють комерційну діяльність, тобто виконують певну функцію або частину функції. У діяльності фахівців поєднуються творчі і повторювані операції, хоча й між ними (фахівцями) також є істотні відмінності.

Фахівці, будучи консультантами, радниками, помічниками керівника, виконуючи роботи, необхідні для управління, самі рідко уповноважені приймати рішення, що входять в компетенцію їх керівника. Однак вони мають величезний вплив на прийняття управлінських рішень, висуваючи й обґрунтовуючи певні варіанти таких рішень і беручи участь разом з керівником у виборі кінцевого варіанту, переконуючи його на користь того чи іншого рішення. У разі некомпетентності, недостатньої грамотності керівника доля управлінського рішення частіше за все знаходиться в руках фахівців.

Технічні виконавці (секретарі, діловоди, оператори та інші) виконують різноманітну роботу, пов'язану із забезпеченням діяльності керівників і фахівців. Працю їх прийнято вважати найбільш простою в управлінні, певною мірою так воно і є. Причому в їх праці переважають повторювані операції. Хоча і в міру збільшення використання комп'ютерної та іншої інформаційної техніки у виробництві та управлінні, значного збільшення обсягів управлінської інформації, необхідності її систематизації, відсіювання надлишкової інформації праця допоміжного персоналу різко ускладнюється, вимагає підготовки, знань, досвіду, дедалі більше впливає на якість управлінських процесів у цілому.

12.4.4. Нормування управлінської праці

Особливості управлінської праці помітно звужують можливості впровадження в практику роботи норм і нормативів. Однак зміни у функціях керівництва, викликані переходом до ринкової економіки, свідчать про те, що значна частина управлінських робіт підлягає нормуванню.

До нормування управлінської праці висуваються такі вимоги:

- встановлення науково обґрунтованої системи нормування праці;
- розширення сфери застосування нормування праці;
- удосконалення норм і нормативів на основі досягнень наукової організації праці;
- зниження витрат праці на розроблення нормативних матеріалів.

Для нормування управлінської праці застосовують такі методи:

- 1) розрахункові (аналітичні). За їх допомогою аналізується використання робочого часу висококваліфікованими фахівцями. Зміст їх праці можна прийняти як еталонний, а структуру їх робочого дня вважати нормативом;
- 2) дослідницькі.

Вони допомагають визначити трудомісткість конкретних видів робіт з урахуванням спеціалізації організації і змісту праці. За допомогою фотографії і хронометражу вивчаються всі види робіт, їх структура і витрати робочого часу. Після цього визначаються усереднені показники, які є нормативами.

Розроблення науково обґрунтованих норм управлінської праці дозволяє: більш об'єктивно оцінити працю кожного працівника апарату управління; ефективніше використовувати матеріальні стимули; раціоналізувати процеси розподілу і кооперації праці; розробляти прогресивні технології; удосконалювати методи роботи апарату управління.

Однак, оскільки сфера управління охоплює велику різноманітність видів робіт навіть у межах однієї функції управління, не існує універсальних норм витрат праці. Підхід до нормування окремих видів робіт має бути диференційованим.

З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм:

1. Норми керованості (кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник) — для керівників. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна

встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 осіб (у середньому – 7 осіб).

2. Укрупнені нормативи чисельності (типові структури апарату управління), тобто чисельність працівників, необхідна для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах – для фахівців.
3. Нормативи часу й обслуговування (визначаються залежно від трудомісткості робіт) – для технічних виконавців.

Нормативи чисельності і норми керованості можуть розроблятися для широкого кола керівників усіх рангів. За допомогою перших визначається загальна чисельність працівників по функції управління, а за допомогою норм керованості можна здійснити оптимальний розподіл працівників.

Розрізняють такі методи нормування управлінських робіт:

- метод аналогів (найбільш поширений): визначаються нормативи витрат часу за аналогією з провідними організаціями. Цей метод доцільно використовувати для визначення обсягів робіт тих категорій апарату управління, праця яких взагалі не піддається задовільному обліку через відсутність критеріїв регламентації термінів виконуваної ними роботи;
- методи прямого нормування: використовуються для визначення нормативів постійно повторюваних робіт;
- методи непрямого нормування: ураховують вплив різних факторів на навантаження службовців.

За допомогою цих методів встановлюються укрупнені нормативи чисельності різних категорій працівників. Крім того, методи непрямого нормування застосовуються для визначення норм обслуговування, тобто кількості працівників, що припадає на одного обслуговуючого (наприклад, кількість робочих на одного комірника).

Норма обслуговування передбачає якісне обслуговування даним працівником апарату управління певної кількості робітників. Вона встановлюється для фахівців і технічних виконавців, які мають нерівномірне навантаження в різні періоди часу.

При розробленні заходів організації праці в галузі нормування праці необхідно:

- значно розширити коло нормованих робіт та операцій для працівників роздрібною торгівлі (продавців, касирів, контролерів-касірів, завідувачів відділами, секціями, завідувачів магазинами);

- застосовувати: нормативи чисельності — для адміністративно-управлінського персоналу і працівників основних професій; норми обслуговування — для механіків холодильних машин, прибиральників приміщень та ін.; норми виробітку — для фасувальників, вантажників і інших працівників, які протягом робочого дня виконують ту саму однорідну роботу; нормовані завдання — практично для будь-яких категорій працівників, яким не встановлені більш прогресивні норми праці;
- вчасно приводити норми, які застосовуються, у відповідність із досягнутим рівнем організації торгівлі.

Для аналізу змісту роботи менеджера необхідно здійснювати класифікацію робіт, що ним виконуються.

Існують класифікації видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера за різними критеріями:

1. За змістом — комплексні, економічні, технічні та ін.
2. За характером спонукальних причин — за власною ініціативою, з ініціативи підлеглих, з ініціативи зверху (залежно від рівня управління).
3. За періодом, що охоплює управлінську діяльність, — короткострокові, середньострокові, довгострокові.
4. За характером виконуваної діяльності — збори, наради, прийом відвідувачів, обхід та ін.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання, економію. Від цього значною мірою залежить успіх будь-якого працівника. Основні принципи техніки ведення обліку часу менеджера полягають у такому:

- ретельний облік усіх витрат часу з метою раціональної організації свого часу;
- усунення простоїв, повільності з метою коригування планів на майбутнє;
- ретельне вивчення способів роботи;
- планування власного часу.

В Україні на цей час діють п'ять видів нормативних матеріалів для нормування праці управлінського персоналу: норми часу, нормативи чисельності, норматив централізації робіт, норматив керування, норматив співвідношення чисельності різних категорій.

З метою удосконалення організації та нормування управлінської праці доцільним є проведення аналізу витрат робочого часу за допомогою: хронометражу, порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативами, порівняння фактичних витрат часу даного менеджера із середніми витратами часу інших менеджерів того самого рівня.

Крім наведених вище, застосовують також метод спрощених спостережень та фотографії робочого часу (ФРЧ). ФРЧ застосовується для встановлення структури його витрат протягом робочого дня менеджера. ФРЧ може бути здійснена методом моментних спостережень та шляхом самофотографії.

Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів за порівняно невеликих витрат часу і коштів, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше за все він застосовується керівником у порядку контролю при обході робочих місць підлеглих. Самофотографія — це спостереження, яке здійснюють самі працівники. Цей метод економічний, але не дає точних результатів і пов'язаний з труднощами в обробці матеріалів. Вибір методу проведення ФРЧ залежить від цілей дослідження та необхідної точності спостереження.

Дослідження показують, що через невміння правильно розподіляти час, корисна зайнятість менеджерів не перевищує 70–80%, тому необхідно проводити аналіз його використання.

Резерви часу менеджера є обмеженими, тому виникає питання про його раціональне використання та економію. Щоб впоратись з цим завданням, необхідно точно знати, на що час витрачається і на що його слід витратити. Необхідний систематичний аналіз, який має враховувати, з одного боку, чи дійсно виконувана робота відповідає посаді, знанням, кваліфікації, а з іншого боку, чи не суперечать витрати часу на виконувані роботи розумним, раціональним підходам до використання часу.

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам робіт. Виявлення видів діяльності, яку можуть виконувати інші особи та яка віднімає час в інших, називається діагностикою часу. Для полегшення цієї діагностики час, що витрачається працівниками управління, розподіляють за конкретними функціями. У процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші втрати. Їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка б найбільшою мірою сприяла досягненню цілей і скороченню необґрунтованих втрат.

Основними причинами втрат часу в діяльності управлінського персоналу є: нечітке визначення цілей і пріоритетів, незадовільна організація планування, неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, нерішучість менеджера, невміння працювати з партнерами, підлеглими, проводити збори і наради.

Отже, оскільки не існує універсальних норм витрат праці у сфері управління, необхідно створювати та розробляти науково обґрунтовані норми управлінської праці, які дозволять більш об'єктивно оцінити роботу кожного працівника апарату управління, ефективніше використовувати матеріальні стимули, раціоналізувати процеси розподілу й кооперації праці, розробляти прогресивні технології та удосконалювати методи роботи апарату управління. Усі ці фактори дозволять зменшити кількість непродуктивних витрат часу, а також більш раціонально та ефективно використовувати робочий час управлінського персоналу.

11.5. Документаційне забезпечення управління змістом робіт

11.5.1. Зміст та функції документу. Класифікація документів

Дотримання стандартів з діловодства в практичній роботі установ і організацій з погляду управління змістом робіт сприяє встановленню чіткого організаційно-технічного порядку. Опанування прийомів раціональної роботи з документами дозволяє скоротити час на їх складання, оброблення й пошук, організувати чіткий контроль за проходженням та виконанням документів.

У суспільстві документи є основними носіями управлінської, наукової, технічної, статистичної та іншої соціально важливої інформації. Документи – це носії первинної інформації; в них інформація фіксується вперше. Ця властивість дозволяє відрізнити документи від інших джерел інформації – книжок, газет, журналів тощо, які містять перероблену (опрацьовану) вторинну інформацію.

Документ – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у відповідному порядку і має згідно з чинним законодавством юридичну силу.

Документи можна класифікувати за такими ознаками: способом фіксації, змістом; назвою, видом, складністю, місцем складання, термінами виконання, походженням, гласністю, юридичною силою, стадіями виготовлення, термінами зберігання, родом діяльності та ін.

Фіксація, відображення інформації в документі, документування взаємодій між видами робіт у процесі управління змістом робіт організації забезпечує її зберігання і накопичення, можливість передачі в часі і просторі, її багаторазове використання, можливість звертатися до інформації через великий проміжок часу після її створення.

Функції, які виконує документ, поділяють на загальні і спеціальні. До *загальних функцій* документу відносять:

- *інформаційну* – будь-який документ створюється для збереження інформації, адже необхідність зафіксувати інформацію є причиною появи будь-якого документу;
- *соціальну* – документ є соціально значущим об'єктом, оскільки документ створений за тією чи іншою соціальною потребою;
- *комунікаційну* – документ є засобом зв'язку між окремими елементами суспільної структури, у тому числі між установами;
- *культурну* – документ є засобом закріплення і передачі культурних традицій, наприклад, у науково-технічній документації знаходить відображення рівень наукового і технічного розвитку суспільства.

До *спеціальних функцій* документу належать:

- *управлінська* – документ є інструментом управління, цією функцією наділені управлінські документи (планові документи, звітні, організаційно-розпорядчі та ін.), які спеціально створюються для реалізації цілей управління;
- *правова* – документ є засобом закріплення і зміни правових норм і правовідносин в суспільстві; цією функцією наділені законодавчі і нормативні акти, які від початку створювалися для фіксації правових норм і правовідносин, а також документи, які набувають правову функцію на час (наприклад, для використання як судового доказу це може бути будь-який документ);
- *функція історичного джерела* – цю функцію набуває тільки частина створюваних в суспільстві документів (близько 12–14%), і тільки після того, як документи виконають свої оперативні функції і надійдуть на зберігання в архів.

Офіційні документи залежно від обслуговуваної ними сфери людської діяльності поділяються на управлінські, наукові, технічні, технологічні та виробничі.

За критерієм об'єкта документування, складу документи поділяються на службові та документи щодо особового складу.

До *службових документів* належать: службові листи, листи до іноземних ділових партнерів, факси, службові телеграми, телефонограми, протоколи, витяги з протоколів, звіти, довідки, доповідні записки, пояснювальні записки, акти, накази, витяги з наказів, вказівки, розпорядження, договори, договори з господарської діяльності, трудові договори, посадові інструкції.

До *документів щодо особового складу* відносять: особові картки, заяви, накази щодо особового складу, характеристики, автобіографії, анкети, виготовлення копій з особистих документів, оформлених на трафаретних бланках, доручення, розписки, особові справи, трудові книжки, витяг з трудової книжки.

Інструкція з організації діловодства включає в себе правильність складання, оформлення того чи іншого документу, класифікацію документів. У ній наведені вимоги щодо оформлення кожного з їх елементів. На основі чинних державних і міжнародних стандартів подано правила складання та оформлення службових документів (у тому числі й листів до іноземних ділових партнерів), договорів, контрактів, документів щодо особового складу, документів з грифом обмеження доступу тощо.

Контроль за виконанням документів та прийняттям рішень є невід'ємною функцією управління, необхідним елементом організації діяльності підприємства, установи або організації та важливою складовою частиною діловодного процесу.

Метою такого контролю є сприяння своєчасному та правильному виконанню рішень, завдань і доручень керівництва, забезпечення одержання інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів та виконавців організації.

Першу групу контрольних операцій виконують керівники всіх рангів, другу – документаційна служба установи зі службою контролю виконання, яка входить до її складу.

Контроль за строками фактичного виконання (строковий контроль) всіх категорій організаційно-розпорядчих документів зосереджується в документаційній службі організації і ведеться в канцелярії співробітниками групи контролю, інспекції при керівникові, секре-

таріату, відділу листів (скарг) громадян, у структурних підрозділах – секретарями, інспекторами або особами, відповідальними за обробку документів.

Головними функціями, які виконуються документаційною службою організації в процесі контролю за строками виконання документів, є: ведення попереджувального (поточного) контролю та ведення наступного (підсумкового) контролю.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документацією.

До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, секретаріат тощо.

Попереджувальний (поточний) контроль має активний управлінський вплив на хід виконання документа шляхом періодичної перевірки й регулювання процесу виконання, сигналізуванню спеціалістам, керівництву структурного підрозділу та організації про наближення строку закінчення та необхідності завершення роботи з документом або дорученням.

Наступний (підсумковий) контроль здійснюється документаційною службою організації періодично (щотижня, щомісячно, щоквартально). Він є аналітичним узагальненням виконавської дисципліни в структурних підрозділах організації.

Підсумки наступного контролю знаходять своє відображення у підсумкових кількісних зведеннях стану виконання, які контролюються. Цей контроль в обов'язковому поєднанні із попереджувальним контролем є ефективним засобом підвищення дисципліни працівників, стимулювальним фактором підвищення їх трудової активності.

11.5.2. Сутність документообігу в процесі управління змістом робіт

Документація – це письмове надання інформації про факти, події та явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документацію можна класифікувати за різноманітними ознаками, а саме:

- *за змістом*: адміністративна, планово-економічна, комерційна, фінансова, зовнішньоекономічна, бухгалтерська, з обліку кадрів, технічна тощо;

- за складністю: проста (відображає один процес), складна (відображає декілька процесів);
- за призначенням: індивідуальна, типова;
- за місцем у менеджменті: службово-інформаційна (службові листи, записки), розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри), спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна та ін.).

Правильна організація документа забезпечує: оперативне проходження документів в апараті управління, рівномірне навантаження підрозділів та посадових осіб, позитивний вплив на управлінський процес в цілому.

Рух документів в організаціях повинен мати впорядкований характер, тобто виконання творчих операцій з документами (управлінською інформацією) має забезпечуватися комплексом технічних та формально-логічних (порівняльних) операцій з обліку документів і довідково-інформаційної роботи, регулюванням розподілення документів між керівниками та спеціалістами, контролем за розглядом, виконанням документів, оперативним та архівним їх зберіганням.

По відношенню до апарату управління розрізняють потоки вхідних, вихідних та внутрішніх документів.

До параметрів потоків, які враховуються при організації документообігу в процесі документування взаємодій в ході управління змістом робіт належать:

- напрям потоку, який визначається пунктами відправлення та призначення;
- обсяг потоку, який визначається кількістю документів, які проходять за одиницю часу;
- структура потоку, яка визначається різновидом документів, авторством та іншими ознаками класифікованого поділу;
- режим потоку, який визначається періодом руху документів через пункти обробки.

До документообігу висувають низку вимог, які обов'язкові для дотримання в усіх установах:

- 1) точність руху документів, проходження документів найкоротшим шляхом;
- 2) вибірковість розподілу документів між керівниками та спеціалістами відповідно до їхніх функціональних обов'язків;

- 3) зумовленість переміщення документів діловою необхідністю, вилучення непотрібних, дублюючих інструкцій та дій;
- 4) одноманітність маршруту руху та складу технологічних операцій для масових категорій документів;
- 5) однократність виконання кожної операції;
- 6) паралельність виконання різних операцій.

Схема документообігу розробляється документальною службою організації та погоджується з керівниками зацікавлених структурних підрозділів. Затверджує схеми документообігу керівник документальної служби або керівник організації. Схема може бути розроблена для всіх документів або для різних їх категорій.

Реєстрація документів є фіксацією факту створення або отримання документу шляхом надання йому порядкового номеру та запису встановлених відомостей про нього. Вона необхідна для обліку, контролю та пошуку документів, надання їм юридичної сили.

Обов'язкової реєстрації в будь-якій організації підлягають документи:

- які надходять з вищих органів та які направляються до них;
- листи та запити народних депутатів;
- найважливіші внутрішні документи — накази, розпорядження, протоколи, плани, звіти, доповідні та пояснювальні записки, довідки тощо;
- звернення громадян;
- договори;
- найважливіше листування.

Частина документів, які створюються в організаціях та надходять до них, не реєструються. Зокрема, такими документами є:

- первинні документи бухгалтерського, матеріального, статистичного обліку та звітності;
- вітальні листи та телеграми;
- проспекти, запрошення, прейскуранти;
- норми витрат матеріалів;
- малозначуще листування з адміністративно-господарських, кадрових та інших питань;
- програми, порядок денний, наряди, заявки;
- документи, які надходять у копіях для відомостей;
- більша частина документів, що не потребують виконання.

Документи реєструють один раз. Якщо відомості про документооборот необхідні структурним підрозділам, одночасно створюють кілька реєстраційних карток, кожна з яких передають в структурний підрозділ. Для реєстрації використовують єдині реєстраційні форми — реєстраційну картку та журнали.

Вхідні документи реєструються в день надходження, вихідні та внутрішні — у день підписання.

У картці, яка складена на ініціативний вхідний документ, фіксують короткий зміст, дату та індекс відповідного документа, посаду та прізвище особи, яка підписала його.

11.5.3. Визначення та документування взаємодій між роботами

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням, називається *діловодством*. Його функціями є: попередній розгляд і облік документів, довідково-інформаційне обслуговування, контроль за виконанням, удосконалення (раціоналізація) документообігу, експедиційна обробка та транспортування документів тощо.

Розрізняють такі системи діловодства:

- 1) *централізовану*, коли вся документація надсилається в певний єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- 2) *децентралізовану*, за якої документи надходять за призначенням у підрозділи, тощо;
- 3) *змішану*.

Справа є сукупністю документів або документи, які стосуються одного питання чи діяльності й уміщення в окрему обкладинку. Формування справи полягає у визначенні належності документів до певної справи та систематизація документів усередині справи. Справи формують централізовано за місцем реєстрації документа у канцелярії організації.

Оформлення справ починається з моменту їх заведення в діловодстві та завершується в процесі підготовки для передачі до відомчого архіву після закінчення календарного року, у якому вони були заведені. Після закінчення діловодного року передаються до архіву справи постійного та тимчасового (більше 10 років) зберігання та щодо особливого складу, які пройшли експертизу цінності, сформовані та оформлені відповідно до вимог державного стандарту.

Документообіг у процесі здійснення та документування взаємодій між видами робіт у процесі управління змістом робіт організації передбачає здійснення комплексу заходів, який охоплює напрями:

- *технічний* – уніфікація системи документів для прийняття управлінських рішень; використання сумісної комп’ютерної техніки та сумісного програмного забезпечення при здійсненні обміну інформацією; узгодження структур баз даних та способів відображення інформації в базах даних;
- *забезпечення розмежування доступу до інформації*;
- *організаційний* – розроблення механізмів вирішення цих завдань (визначитися з джерелами фінансування для запровадження системи автоматизованого документообігу; розробити механізми отримання й використання інформації тощо);
- *правовий* – передбачає прийняття низки нормативно-правових актів, які б регламентували проведення зазначених вище заходів, а також сприяли покращенню здійснення та документування взаємодій між видами робіт у процесі управління змістом робіт організації.

Документаційне забезпечення менеджменту базується на сукупності певних принципів і правил, якими встановлюються однакові вимоги до підготовки документів та організації роботи з ними незалежно від рівня управління, специфіки діяльності, обсягів документообігу і технічного забезпечення цього процесу.

Розвиток електронно-обчислювальної техніки та впровадження автоматизованих систем управління (АСУ) вимагає приведення документів до однорідності за формою та за послідовністю розміщення в них інформації.

Створення уніфікованих систем документації є одним із найважливіших напрямів розробки (АСУ). На сьогодні діє близько 20 уніфікованих систем документації.

Ознаки, призначення та склад уніфікованої системи документації встановлюється стандартами, які видаються на кожну систему.

Одним із головних завдань менеджменту є визначення необхідного і достатнього переліку організаційно-розпорядчих документів у кожній конкретній установі. У різних установах визначається конкретний перелік видів документів, необхідний і достатній для документування їхньої діяльності.

Перелік видів і різновидів організаційно-розпорядчих документів (ОРД) впорядковано Державним класифікатором управлінської документації. Право створення певного виду ОРД в установі визначається законодавством та Типовою інструкцією з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади, що затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. № 1242. У свою чергу, порядок видання конкретних розпорядчих документів в установі регулюється Положенням (Статутом) про установу і закріплюється в інструкції з діловодства або іншому документі установи, що регламентує документотворчу діяльність у межах здійснення основних функцій управління.

Документування інформації є обов'язковою умовою віднесення до інформаційних ресурсів. Здійснюється воно в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів.

Документування охоплює такі операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів. Використання стандартів під час документування має на меті забезпечити юридичну силу документів, сприяти їх оперативному виконанню з подальшим використанням у довідкових та наукових цілях, створити передумови для автоматизованої обробки інформації, що в них міститься, оперативного її пошуку, скоротити витрати на документування та опрацювання документів. Ураховуючи рекомендації стандартів, можна створити альбом (справу, файл) зразків документів, що найчастіше використовуються в практичній діяльності підприємства, які надалі будуть застосовуватися його працівниками.

В офісі має бути встановлений єдиний порядок (єдині вимоги) до складання документів та роботи з ними. Він може бути закріплений інструкцією з діловодства (документального забезпечення управління підприємством) або доведений до співробітників у вигляді спеціальних інструктажів, практичних занять і відповідати критеріям оцінки якості документування систем управління.

Робота з документами підприємства складається з таких етапів: приймання, розподіл, контроль виконання, довідкова робота, формування справ, перед-архівна обробка, використання, зберігання документів.

Ступінь досконалості технологічної схеми роботи з документами визначається оперативністю руху й виконання документів та ефек-

тивністю забезпечення керівництва підприємства документованою інформацією.

Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності і змісту управлінських дій, передача, зберігання та використання інформації протягом певного часу або постійно.

Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів мають відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам щодо організаційно-розпорядчої документації.

Методи контролю за станом документального забезпечення управління наведені в табл. 11.3.

Таблиця 11.3. Критерії оцінки якості документування в системах управління

Документація		
Принцип документування	Процес-фіксація, передавання, використання, зберігання документів	Система – комплекс взаємопов'язаних документальних систем і підсистем
Доцільність	Відсутність можливості використання бездокументальних каналів зв'язку	Відповідність процедурам реалізації управління і відсутність надлишкової інформації
Достовірність	Достовірність вихідної інформації та відсутність помилок	Об'єктивність відображення фактів, чітка термінологія
Повнота	Достатність інформації для прийняття рішень	Відповідність чинним уніфікованим системам, стандартам
Правомірність	Відповідність чинному законодавству, правильність оформлення	Те саме
Системність	Комплексність раціоналізації документообігу	Поєднання уніфікованих стандартних систем і підсистем в галузевому, функціональному і територіальному розрізах
Технологічність	Пристосованість форм документів для машинної обробки на робочому місці	Пристосованість уніфікованих систем до автоматизованої обробки
Оперативність	Мінімальне "пролежування" документа	Адаптивність, рухливість документальних систем і підсистем
Об'єкт контролю		Методи контролю
Наявність і виконання інструкції з документального забезпечення управління		Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції

Продовження табл. 11.3

	Документація
Наявність і виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором з контролю виконання та іншими працівниками діловодства	Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції Відсутність конфліктів, зумовлених неправильним розподілом функцій
Наявність і використання бланків, якість оформлення документів	Перевірка оформлення основних видів документів
Оперативність документообігу	Перевірка картотек, журналів і документів з точки зору наявності відмітки про виконання і дотримання термінів проходження документів в апараті управління. Виявлення причин, що затримують проходження документів
Наявність і використання карткової системи реєстрації документів	Перевірка картотеки
Дотримання виконавської дисципліни	Виявлення динаміки зниження (збільшення) питомої ваги документів, строк виконання яких не витримано, в загальному обсязі виконаних документів, а також причини затримки
Наявність і використання номенклатури справ	Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і не врахованих справ, правильності їх ведення
Організація зберігання документів	Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб
Обсяг документообігу	Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості опрацьованих документів в апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягу документообігу
Організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян	Перевірка виконання службою документального забезпечення відповідних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації і зберігання документів
Підготовка і передача справ у відомчий архів	Перевірка роботи експертної комісії, протоколів її засідань, дотримання строків списання справ і правил передавання їх у відомчий архів
Нормування праці персоналу, зайнятого документальним обслуговуванням (секретарі, діловоди тощо)	Наявність норм часу і перевірка їх виконання
Підвищення кваліфікації персоналу з діловодства	Перевірка періодичності навчання працівників служби документального забезпечення в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах і семінарах

Отже, для забезпечення належної організації документування керівництвом визначається конкретний комплекс документів, необхідних і достатніх для документування діяльності організації. Оскільки документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій в процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів, відбір форм і видів документів, необхідних для виконання управлінських та інших функцій здійснюється відповідно до переліків форм і видів документів, які розробляються для всіх напрямів діяльності організації і затверджується її керівником.

11.6. Оцінювання результатів виконаних робіт

11.6.1. Ефективність та результативність виконаних робіт

В економічній літературі при визначенні рівня результативності діяльності в організаціях використовується показник ефективності та продуктивності праці. Ці категорії можуть бути використані для характеристики успішності праці трудового колективу, а принцип визначення успішності полягає у зіставленні результатів з витратами праці. Показник продуктивності праці використовується для оцінки успішності тих груп персоналу, результати яких визначені, кількісно виміряні та не потребують додаткової якісної оцінки. Так, наприклад, продуктивність праці конструкторів можна вимірити кількістю розроблених однакових за складністю креслень, технологів – трудомісткістю робіт технологічного процесу, економістів – кількістю опрацьованої та виданої інформації тощо. Ці показники необхідні для нормування змісту робіт матеріального стимулювання управлінської діяльності, але їх потрібно постійно порівнювати з фактичною ефективністю управлінських рішень та розробок, з тією ефективністю, яку можна визначити лише при виконанні цього рішення в процесі спільної праці.

Існують різні методи оцінки ефективності діяльності персоналу.

Наприклад, за результатами атестації, за визначенням завантаженості та чисельності персоналу. Можна сказати, що існує кілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальненим показником,

за який пропонується використовувати величину реалізованої продукції та частку прибутку, що припадає на одну гривню витрат; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; продукції на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати таку систему показників для ефективності виконаних робіт:

- розмір прибутку, що припадає на одного управлінця;
- ефективність використання робочого часу;
- розмір прибутку, що припадає на одну гривню заробітної плати;
- виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці персоналу насамперед визначається простими моментами процесу змісту робіт, тобто доцільною діяльністю або самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна подати як співвідношення між факторами, що визначають ефективність праці управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, які визначають ефективність праці, відносять основні елементи виробничого процесу, без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні. До особистих належать робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили є речові та організаційні фактори.

Продуктивність праці: сутність і значення. Основною проблемою економічної теорії і господарської практики є аналіз співвідношення результатів і витрат, що в загальному розумінні дістало назву ефективності.

Витрати визначаються обсягом (вартістю) використаних економічних ресурсів. Як відомо, економічні ресурси поділяють на три великі групи:

- 1) робоча сила (трудоий потенціал, людський капітал);
- 2) компоненти природних ресурсів (земля та сировина);
- 3) компоненти засобів виробництва (фізичний капітал). Відповідно окремо визначається ефективність використання робочої сили, природних ресурсів або капіталу.

Результати характеризуються обсягами та вартістю виробленої й реалізованої продукції, розмірами доданої вартості, прибутку, а також показниками конкурентоспроможності, якості життя, екології тощо.

Найчастіше результати виражаються обсягами продукції або розміром прибутку. Якщо в розрахунку ефективності результати визначаються обсягом продукції, то ми одержимо показники, які називаються *продуктивністю*, а якщо розміром прибутку, то такі показники ефективності називаються *рентабельністю (прибутковістю)*.

Узагальненим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність змісту робіт, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у даному разі – результатів праці та витрат праці.

Отже, продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості витраченої на це праці.

Інакше кажучи, зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення витрат на працю.

У широкому розумінні зростання продуктивності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісних благ за тих самих або й менших витрат праці.

Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни. Оскільки збільшення суспільного продукту в розрахунку на душу населення означає підвищення рівня споживання, а отже, і рівня життя, то економічне зростання стає однією з головних цілей держав з ринковою системою господарювання.

11.6.2. Основні показники ефективності виконаних робіт

Кожна організація (підприємство, установа) характеризується певним рівнем продуктивності виконання робіт, який може зростати або знижуватися внаслідок дії різних чинників. Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу й розвитку організації.

На рівень продуктивності праці в організації впливають рівень екстенсивного використання змісту робіт, інтенсивність праці та техніко-технологічний стан технологічних процесів виготовлення товарів/послуг.

Рівень екстенсивного використання праці засвідчує ступінь її продуктивного використання та тривалість протягом робочого дня за незмінності інших характеристик. Чим повніше використовується

робочий час, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень екстенсивного використання праці і, відповідно, продуктивності праці. Однак зростання продуктивності праці за рахунок екстенсивних характеристик має чіткі межі: законодавче встановлену тривалість робочого дня і робочого тижня. Якщо законодавчо встановлена тривалість робочого часу цілком витрачається на продуктивну працю, це і є верхня межа рівня екстенсивного використання праці.

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості і визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу.

Підвищення інтенсивності праці також має свої межі, а саме: фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня за реально доступної для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

Отже, рівень екстенсивного використання праці та інтенсивність праці – це важливі фактори зростання продуктивності змісту робіт, які, однак, мають чіткі обмеження, тобто не можуть використовуватися безкінечно.

Джерелом зростання продуктивності змісту робіт, яке не має меж, є техніко-технологічне вдосконалення виробництва під дією науково-технічного прогресу. За кілька останніх десятиліть у розвинених країнах рівень екстенсивного використання праці зменшився більше ніж удвічі, інтенсивність праці не зростала, а продуктивність збільшилася в кілька разів, що виявилось в значному зростанні добробуту і рівня споживання всіх верств працюючого населення. Тобто саме завдяки науково-технічному прогресу продуктивність праці зростає так швидко, що дає можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці.

Показники і методи вимірювання продуктивності праці.

Продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості змісту робіт, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці – виробіток і трудомісткість.

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності змісту робіт, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується за формулою

$$B = V / T, \quad (11.7)$$

де B – виробіток;

V – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

T – витрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

В організаціях виробіток може визначатися різними способами залежно від того, якими одиницями вимірюється обсяг продукції і витрати праці.

Якщо обсяг продукції вимірюється натуральними показниками (у штуках, тоннах, метрах тощо), то й відповідні показники продуктивності праці називаються **натуральними**. Наприклад, цукровий завод, на якому працює 50 осіб, виготовив за рік 1600 тонн цукру. Виробіток на цьому заводі становитиме $1600 : 50 = 32$ тонни цукру за рік у розрахунку на одного працівника.

Натуральні показники точні, дуже наочні й показові, проте вони мають суттєвий недолік: неможливість застосування до різнорідної продукції. Якщо підприємство випускає кілька видів схожої продукції, обсяг випуску можна виразити в **умовно-натуральних показниках**, що приводять різну продукцію до одного виміру (наприклад, різні види палива перераховуються в умовне паливо з теплотворною здатністю 7000 ккал/кг). Проте застосування цих показників теж дуже обмежене.

У ринковій економіці значення натуральних показників помітно зменшується, оскільки домінуючу роль в усіх аспектах економічного життя відіграють **вартісні показники**. Вартісними називаємо показники виробітку, в яких обсяг продукції вимірюється грошовими одиницями. Ці показники найуніверсальніші, вони дають можливість порівнювати продуктивність праці при виробництві принципово різних благ. Якщо за обсяг продукції взяти вартісний показник чистої продукції, то буде враховано й зростання якості продукції та її необхідність на ринку. Єдиним недоліком вартісних показників є те, що необгрунтоване завищення ціни продукції монополістами призводить до фіктивного зростання продуктивності змісту робіт, але це вже проблема не економіки змісту робіт, а антимонопольного регулювання.

Для оцінки рівня виробітку на окремих робочих місцях при виробництві різноманітної незавершеної продукції використовуються також *трудоі показники*, в яких для характеристики обсягу виробництва застосовуються норми трудових витрат у норма-годинах. Однак ці показники мають дуже вузьку сферу застосування, оскільки вимагають чіткої наукової обґрунтованості використовуваних норм.

Витрати праці при розрахунках її продуктивності можуть вимірюватися відпрацьованими людино-годинами, людино-днями і середньообліковою чисельністю персоналу. Однак усі ці показники вимірюють лише кількість змісту робіт, нівелюючи її якість. Інакше кажучи, у таких розрахунках робоча сила найкваліфікованіших конструкторів або управлінців додається до робочої сили охоронців та прибиральників. І знову універсальним показником кількості витраченої праці може бути вартість витрат на утримання персоналу.

Трудомісткість – це обернений показник рівня продуктивності змісту робіт, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг), і розраховується за формулою

$$TM = T / V. \quad (11.8)$$

Для планування й аналізу праці на підприємстві розраховуються різні види трудомісткості.

Технологічна трудомісткість (T_m) визначається витратами праці основних робітників. Розраховується для окремих операцій, деталей, виробів.

Трудомісткість обслуговування (T_o) визначається витратами праці допоміжних робітників, які зайняті обслуговуванням виробництва.

Виробнича трудомісткість (T_e) складається з технологічної трудомісткості та трудомісткості обслуговування, тобто показує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи.

Трудомісткість управління (T_y) визначається витратами праці керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців.

Повна трудомісткість продукції (T_n) відображає всі витрати праці на виготовлення одиниці кожного виробу. Вона визначається за формулою

$$T_n = T_m + T_o + T_y = T_e + T_y. \quad (11.9)$$

11.6.3. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці та їх класифікація. Три групи факторів зростання продуктивності праці

Фактори зміни певного показника – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Відповідно фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і чинників, що зумовлюють збільшення продуктивності праці. Оскільки, як зазначалося, зростання продуктивності праці має надзвичайно велике значення і для кожного підприємства, і для суспільства в цілому, вивчення факторів і пошук резервів цього зростання стає важливим завданням економічної теорії і практики.

За рівнем керованості фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на дві групи:

- 1) ті, якими може керувати суб'єкт господарської діяльності (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови змісту робіт інновації тощо);
- 2) ті, що перебувають поза сферою керування суб'єкта господарювання (політичне становище в країні й у світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість трудових ресурсів країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо).

Оскільки праця є процесом взаємодії робочої сили із засобами виробництва, фактори зростання продуктивності праці за змістом можна поділити на три групи:

- 1) соціально-економічні – визначають якість використовуваної робочої сили;
- 2) матеріально-технічні – характеризують якість засобів виробництва;
- 3) організаційно-економічні – відбивають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

До групи *соціально-економічних факторів* зростання продуктивності праці відносять усі фактори, що сприяють поліпшенню якості робочої сили. Це, насамперед, такі характеристики працівників, як рівень кваліфікації та професійних знань, умінь, навичок; компетентність, відповідальність; здоров'я та розумові здібності; професійна придатність, адаптованість, інноваційність та професійна мобільність,

моральність, дисциплінованість, мотивованість (здатність реагувати на зовнішні стимули) і мотивація (внутрішнє бажання якісно виконувати роботу). До цієї групи факторів належать також такі характеристики трудових колективів, як трудова активність, творча ініціатива, соціально-психологічний клімат, система ціннісних орієнтацій.

До групи *матеріально-технічних факторів* зростання продуктивності праці відносять усі фактори, що сприяють прогресивним змінам у техніці і технології виробництва, а саме: модернізація обладнання; використання нової продуктивнішої техніки; підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; впровадження нових прогресивних технологій; використання нових більш ефективних видів сировини, матеріалів, енергії тощо.

До групи організаційно-економічних факторів зростання продуктивності праці належать прогресивні зміни в організації змісту робіт виробництва та управління. До них входять: удосконалення структури апарату управління та систем управління виробництвом, повсюдне впровадження та розвиток автоматизованих систем управління; поліпшення матеріальної, технічної і кадрової підготовки виробництва, удосконалення організації виробничих та допоміжних підрозділів; удосконалення розподілу та кооперації змісту робіт розширення сфери суміщення професій і функцій, впровадження новітніх методів та прийомів змісту робіт удосконалення організації та обслуговування робочих місць, впровадження прогресивних норм і нормативів праці; поліпшення умов праці та відпочинку, удосконалення систем матеріального стимулювання.

За сферою виникнення і дії фактори зростання продуктивності праці поділяються на:

- 1) внутрішньовиробничі, що виникають і діють безпосередньо на рівні підприємства чи організації;
- 2) галузеві і міжгалузеві, пов'язані з можливістю поліпшення кооперативних зв'язків, концентрації і комбінування виробництва, освоєння нових технологій і виробництв на рівні галузі або кількох суміжних галузей економіки;
- 3) регіональні, характерні для даного регіону (наприклад, створення вільної економічної зони);
- 4) загальнодержавні, які сприяють підвищенню продуктивності праці в усій країні (наприклад, зміцнення здоров'я і підвищення освітнього рівня населення, раціональне використання трудового потенціалу тощо).

Резерви зростання продуктивності праці — це такі можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані.

Резерви використовуються і знову виникають під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви можна визначити як різницю між максимально можливим і реально досягнутим рівнем продуктивності праці в конкретний момент часу. Отже, використання резервів зростання продуктивності праці — це процес перетворення можливого в реальне.

Оскільки резерв — це фактично відрізок фактора, можливий для використання в конкретний момент часу, резерви зростання продуктивності праці класифікують так само, як і фактори. Основне значення для економіста і менеджера має класифікація внутрішньовиробничих резервів і факторів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці за змістом поділяються на три групи:

- 1) *соціально-економічні* — визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили;
- 2) *матеріально-технічні* — визначають можливості застосування більш ефективних засобів виробництва;
- 3) *організаційно-економічні* — визначають можливості вдосконалення поєднання робочої сили з засобами виробництва.

Для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, у яких зазначаються види резервів, конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, плануються витрати на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначаються відповідальні виконавці.

11.6.4. Програми управління продуктивністю праці в організації

Ураховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів у перспективних організаціях повинні розробляти й упроваджувати програми управління продуктивністю. Ці програми на підприємстві передбачають такі етапи:

- 1) вимірювання й оцінка досягнутого рівня продуктивності по підприємству в цілому і за окремими видами праці зокрема;
- 2) пошук та аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки;
- 3) розроблення плану використання резервів підвищення продуктивності змісту робіт, який повинен передбачати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, визначати відповідальних виконавців;
- 4) розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- 5) контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, та регулювання їх виконання;
- 6) вимірювання й оцінка реального впливу передбачуваних заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці.

Отже, управління продуктивністю праці на підприємстві — це фактично частина загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. Ця робота ґрунтується на постійному аналізі співвідношення корисного ефекту від певної трудової діяльності, з одного боку, і витрат на цю діяльність — з іншого.

Розглянемо докладніше зміст діяльності економістів та менеджерів на кожному із названих етапів програми управління продуктивністю праці на підприємстві.

Вимірювання й оцінювання досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема — вихідний етап програми. Його правильне і точне здійснення є важливою передумовою успішності подальших етапів і всієї програми. Найважливіша вимога до економіста на цьому етапі — забезпечення достовірності й порівнянності показників. Щоб виміряти продуктивність змісту робіт, необхідно зіставити кількість виробленої продукції або наданих послуг з витратами на їх виготовлення. Це завдання лише на перший погляд здається простим. На практиці більшість організацій виготовляє значну кількість різноманітної продукції, яку нерідко важко порівнювати й додавати. Універсальні вартісні показники кількості продукції не позбавлені впливу інфляційних процесів, стихійного коливання ринкової кон'юнктури, ними не завжди можна виразити залишки незавершеного виробництва. Ще важче точно під-

рахувати витрати праці на вироблення конкретного виду продукції чи послуг, оскільки звичайно кожний працівник прямо чи побічно бере участь у виробництві багатьох видів продукції, і розділити між ними витрати праці просто лише для робітників-відрядників.

Слід також постійно мати на увазі, що ресурси, які застосовуються у виробництві, взаємозамінні. Тобто, можна зменшити кількість праці на досягнення певного корисного ефекту шляхом збільшення кількості використаних засобів виробництва. Продуктивність живої праці при цьому, звичайно, зростає, але, чи одержить від цього користь підприємство, можна сказати, лише розрахувавши продуктивність за багатофакторною моделлю, яка б урахувала витрати і живої, й уречевленої праці. Так само, наприклад, можна замінити більшу кількість менш кваліфікованої праці меншою кількістю більш кваліфікованої. Якщо при цьому корисний ефект виробництва і сумарні витрати на персонал залишилися такими самими, то показник виробітку в розрахунку на кількість витраченого робочого часу зростає (бо підприємство використовує меншу кількість праці), але реальний рівень виробітку залишиться таким самим (бо сумарні витрати на персонал для одержання певного корисного ефекту залишилися такими самими). Тому завданням економіста є використання всіх можливих прийомів і методів для забезпечення достовірності й порівнянності показників продуктивності праці на підприємстві.

Пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності ґрунтується на порівнянні інформації, одержаної під час вимірювання й оцінки досягнутого рівня продуктивності по підприємству в цілому і за окремими видами праці зокрема з наявною інформацією про максимально можливий рівень продуктивності праці на аналогічних роботах. Для пошуку резервів підвищення продуктивності праці слід заохочувати висококваліфікованих представників різних спеціальностей, які володіють фундаментальністю і широтою поглядів та вміють бачити перспективу.

Шукаючи й аналізуючи резерви, необхідно також враховувати їх класифікацію за різними ознаками, щоб не обійти увагою жоден з можливих факторів підвищення продуктивності праці. Слід ще раз наголосити, що значні резерви зростання продуктивності праці приховані не лише в процесі безпосереднього виробництва, а й у процесі його організації та управління.

Розробляючи план використання резервів підвищення продуктивності змісту робіт, необхідно забезпечити узгодження цілей та

завдань програми. Для цього слід коротко й чітко сформулювати цілі, проранжувати їх залежно від значення й черговості в часі. План повинен також включати конкретні заходи з реалізації встановлених цілей, передбачати фінансування витрат на ці заходи. Важливим завданням економіста на цьому етапі є розроблення критеріїв результативності програми, підрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження передбачуваних заходів. На кожен пункт плану мають бути визначені термін виконання та відповідальні виконавці.

Розроблення систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності є необхідною умовою реалізації програми. Менеджер завжди має пам'ятати, що для успіху справи слід намагатися зблизити аж до ідентифікації цілі і завдання організації з особистими цілями і бажаннями працівників. Тобто в конкретному випадку вираш від підвищення продуктивності праці повинен поділятися між організацією, що забезпечила його досягнення, і працівником, який його досягнув. Працівники повинні заздалегідь знати, як заплановані результати щодо зростання продуктивності праці відібраються на реалізації їхніх особистих професійних інтересів.

Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, необхідний для виявлення і вирішення можливих проблем їх виконання на початкових етапах, ще до того, як вони стануть надто складними.

Вихідним моментом процесу контролю є встановлення конкретних, обмежених у часі цілей, які можна виміряти. У процесі контролю порівнюються фактичні й задані показники продуктивності праці або їх складові, визначається масштаб припустимих відхилень. У разі значного відхилення менеджер приймає рішення про регулювання системи. Слід пам'ятати, що контроль у будь-якій справі потрібен лише для того, щоб сприяти досягненню цілей. Надмірний, невдало продуманий контроль може дати небажані наслідки, зокрема спрямувати зусилля працівників на задоволення вимог контролю, а не на досягнення цілей.

Організуючи контроль, важливо приділити увагу зворотному зв'язку, реальності вимог, зацікавленості працівників, економічності систем контролю.

Вимірювання й оцінювання впливу реалізованих заходів на зростання продуктивності праці необхідна для того, щоб оцінити й порівняти ефективність їх упровадження та визначитися з пріоритетами на наступний період. Як і на першому етапі, найважливішим за-

вданням економіста тут є використання всіх можливих прийомів і методів для забезпечення достовірності й порівнянності показників. Визначивши найефективніші напрями роботи щодо підвищення продуктивності, необхідно прийняти відповідні мотивувальні рішення і надалі зосередити увагу саме на цих напрямках.

Отже, управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, однаково важливе для організацій будь-якої сфери діяльності і будь-якого масштабу, якщо вони планують досягти успіху в ринковій конкуренції.

Реалізація цього завдання залежить від чіткої та скоординованої роботи економістів і менеджерів.

Список використаної літератури

1. Бабій І.В. До питання нормування управлінської праці [Електронний ресурс]/ Бабій І.В., Цибулько Д.В. // Первая международная научно-практическая конференция «Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты» (24-25 мая 2007 г.). – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007may/8_cibulko.php.
2. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз : монографія. – К. : МАУП, 2005. – 440 с.
3. Безпека праці: ергономічні та естетичні основи : навчальний посібник / С. О. Апостолок [та ін.]. – К. : Знання, 2006. – 215 с.
4. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
5. Глушик С. В. Сучасні ділові папери : навч. посібник для вищих та середніх навчальних закладів / С. В. Глушик. – К., 1998. – 174 с.
6. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник / О. А. Грیشнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
7. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: Бланки, статuti, положення, інструкції, службові листи, протоколи, довідки, акти, договори, накази, контракти, заяви, анкети / А. Н. Діденко. – К. : Либідь, 2001. – 383 с.
8. Діденко А.Н. Сучасне діловодство : навч. посібник / А. Н. Діденко. – К. : Либідь, 2000. – 384 с.
9. Нормирование труда / В.М. Абрамов [и др.]. – К. : Фирма «Праця», 1995. – 204 с.
10. Організація діловодства та навчальна практика : навчальний посібник / за ред. Я. Я. Чорненького, В. М. Когута. – К. : Алеута, 2006. – 600 с.
11. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / ред. В. В. Адамчук. – М. : Финстатинформ, 2000. – 301 с.

12. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. — К. : МАУП, 1997. — 575 с.
13. Палеха Ю.И. Организация современной деловой коммуникации : учебно-метод. пособие / 2-е изд., перераб. и доп. — К. : МАУП, 1996. — 164 с.
14. Палеха Ю.І. Управлінське документування : навч. посіб., ч.1: Ведення загальної документації (зі зразками сучасних ділових паперів). — К. : Видво Європ. ун-ту, 2001. — 327 с.
15. Подвігіна В.І. Організація виробничого процесу в часі та простор : навч. посібник. — К. : ЦУЛ, 2007. — 136 с.
16. Романова Л.В. Управління підприємницькою діяльністю : навч. посіб. — Д. : ЦНЛ, 2006. — 240 с.
17. Семенов А.К. Основы менеджмента / Семенов А.К., Набоков. М. Издательско- торговая корпорация «Дашков и К». — 2008. — 556с.
18. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві : навч. посібник. — К. : ЦУЛ, 2006. — 560 с.
19. Управління змістом робіт [Електронний ресурс] : консп. лекцій. — Тернопіль : ТНЕУ, 2012. — 39 с. Режим доступу — http://library.tneu.edu.ua/index.php/uk/?option=com_content&view=article&id=1632:2012-12-14-10-31-23&catid=28:2011-11-24-10-53-00
20. Управління змістом робіт [Електронний ресурс] : опор. консп. лекцій. — Тернопіль : ТНЕУ, 2012. — 74 с. Режим доступу — http://library.tneu.edu.ua/index.php/uk/?option=com_content&view=article&id=1632:2012-12-14-10-31-23&catid=28:2011-11-24-10-53-00
21. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.
22. Экономика труда : учебник / под. ред. П.Э. Шлендер, Ю.П. Кокина. — М. : Юристь, 2002.
23. Шимко О.В. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. — К. : ЦУД, 2006. — 296 с.

Проектний менеджмент

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** опанування методології, необхідної для аналізу та оцінки різноманітних проектів, обґрунтування можливості і доцільності їх впровадження, успішного управління реалізацією проектів. У результаті вивчення дисципліни студент має набути практичні навички управління проектним циклом, розроблення і впровадження проектних рішень у практичній діяльності сучасного підприємства
- **Предмет:** загальні поняття проектного менеджменту, особливості управління проектами в організаціях, життєвий цикл проекту, методи та інструменти управління проектами, міжнародні стандарти проектного менеджменту

12.1. Етапи розвитку проектного менеджменту

Проектний менеджмент є одним з основних розділів знань загально-го менеджменту – науки про управління функціями і ресурсами будь-якої організованої системи, що забезпечують збереження і розвиток певної структури та підтримання ефективного режиму діяльності.

Хоча управління проектами як унікальний вид діяльності (керівництва) і вважається досягненням останніх десятиліть, це не означає, що людство не здійснювало проекти до цього. Аналіз історичних свідчень показує, що приклади проектної діяльності мали місце у найдавніші періоди історії людства.

Вважається, що в основі сучасних методів управління проектами лежать методики структуризації робіт і мережевого планування, розроблені наприкінці 1950-х років у США.

У 1956 р. М. Уолкер з фірми «Du Pont», досліджуючи можливості більш ефективного використання обчислювальної машини Univac, об'єднав свої зусилля з Д. Келлі з групи планування капітального будівництва фірми «Remington Rand». Вони спробували використувати ЕОМ для складання планів-графіків великих комплексів робіт з модернізації заводів фірми «Du Pont». У результаті був створений раціональний і простий метод опису проекту з використанням ЕОМ. Спочатку він був названий методом Уолкера-Келлі, а пізніше отримав назву «методу критичного шляху» (Critical Path Method).

Разом з тим об'єктивний аналіз розвитку загальної теорії управління свідчить, що основні положення сучасного проектного менеджменту були започатковані значно раніше.

Цікавою, та такою, що значною мірою випереджала час, була теорія «адміністративної ємності» директора Харківського інституту праці Ф.Р. Дунаєвського. Він справедливо вважав, що адміністратор може безпосередньо керувати тільки обмеженою кількістю підлеглих, причому ця кількість може дещо зростати, якщо керівник має солідний досвід, володіє мистецтвом управління і його праця оснащена технічними засобами управління.

Істотний внесок у розвиток загальної теорії управління зробив П.М. Керженцев, який свою увагу зосередив на управлінні людьми, колективом. Головним завданням наукової організації праці він вважав отримання максимального ефекту за мінімальних витрат людської енергії та матеріальних засобів («принцип економії»). У своїх роботах П.М. Керженцев розглядав проблеми підбору й раціонального

використання працівників (принцип відповідності — один з основоположних принципів управління), дисципліни і відповідальності, обліку і контролю.

У 1930-ті роки поступово згасли суперечки, дискусії, усі попередні етапи розвитку радянської управлінської думки затаврували як «безплідні схоластичні вправи», як гру «в абстракції і схеми». Настав час жорсткої авторитарної системи і непорушних доктрин.

У післявоєнний період важливість вивчення проблем управління виробництвом і колективами була очевидною і теорія управління в СРСР стала дедалі ширше застосовувати математичні методи. Робота академіка Л.В. Канторовича «Математичні методи організації і планування виробництва», яка згодом принесла йому світову популярність, заклала основи лінійного програмування. Робота В.В. Новожилова «Методи порівняння народногосподарської ефективності планових та проектних варіантів» стала органічною частиною теорії оптимального планування.

Значний внесок у планування та організацію виробництва, у вирішення методологічних завдань управління зробили Н.А. Вознесенський, А.В. Венедиктов, А.А. Аракелян. Особливу роль у розвитку теорії управління, становленні та пропаганді АСУ, біологічної кібернетики відіграли такі відомі вчені, як академіки А.І. Берг, В.М. Глушков, М.М. Амосов. Однак далеко не всі вчені розуміли важливість проблем управління. Наприклад, академік К.В. Островитянов не вважав за необхідне виокремити теорію управління як самостійну науку.

Одним з найбільш відомих проектів, на якому були вперше використані методи моделювання та узгодження комплексу робіт, є проект розроблення ракетної системи «Polaris», розпочатий в 1957 році. Цей проект мав жорсткі обмеження щодо термінів, оскільки був прив'язаний до передбачуваної дати введення в експлуатацію в СРСР ракет, здатних нести ядерні заряди й досягати території США. У той самий час у межах даного проекту необхідно було розробити, провести збірку й тестування значної кількості компонент, що не мають аналогів. З метою управління реалізацією цього проекту корпорацією «Lockheed» та консалтинговою фірмою «Booz, Allen & Hamilton» був створений спеціальний метод планування робіт на підставі оптимальної логічної схеми процесу, названий методом аналізу та оцінки програм PERT (Program Evaluation and Review Technique). Використання методу PERT дозволило керівництву програми точно знати, що потрібно робити в кожний момент часу і хто саме повинен це ро-

бити, а також імовірність своєчасного завершення окремих операцій. Керівництво програмою виявилось настільки успішним, що проєкт вдалося завершити раніше запланованого терміну. Завдяки такому успішному початку цей метод управління був засекречений і незабаром став використовуватися для планування проєктів в усіх збройних силах США.

У той самий час саме в СРСР, як, мабуть, в жодній країні світу, реалізувалися значна кількість великих програм і проєктів. Тому, природно, у СРСР накопичилися свої досягнення і досвід управління проєктами. Це, перш за все, атомний і ракетний проєкти СРСР, проєктування і будівництво газотранспортної системи, обладнання газотранспортної системи високопродуктивними відцентровими магістральними компресорами і т.п.

Початок управління проєктами в СРСР сягає своїм корінням в індустріалізацію тридцятих років минулого століття. Зростання однотипного, серійного виробництва, насамперед у сфері житлового будівництва, дало поштовх для розвитку теорії та практики потокової організації робіт з реалізації будівельних проєктів. Спираючись на досвід масового житлового та зростаючого промислового будівництва, у країні розвивається теорія будівельного потоку, яка стала фундаментом сучасної наукової організації та управління будівельним виробництвом. З повною підставою можна вважати, що в період з тридцятих до початку шістдесятих минулого століття і були закладені засади управління проєктами в СРСР. Планування та контроль виконання проєктів у цей період базується на детермінованих лінійних моделях і циклограмах з використанням графоаналітичний методів їх розрахунку й оптимізації.

У таблиці 12.1 наведено результати порівняльного аналізу принципів і методів проєктного менеджменту у світі за останні 80 років ХХ століття.

У сучасному розумінні сутності, структури, функцій і завдань проєктний менеджмент в Україні стрімко розвивається. При цьому слід зазначити, що західні країни пішли вперед у цій дисципліні. Для цього є низка причин.

По-перше, до переходу української економіки на ринкові відносини терміни «проєкт», «управління проєктом», «проєктний менеджмент» мали інше трактування. Раніше, до початку структурних змін в економіці, сутність управління проєктом полягала в управлінні й адмініструванні будівельних і монтажних робіт.

Таблиця 12.1. Порівняльний аналіз етапів впровадження принципів проектного менеджменту

Період	США, Західна Європа	СРСР	Китай
1930-ті роки		Зростання однотипного, серійного виробництва, насамперед у сфері житлового будівництва, дало поштовх для розвитку теорії та практики потокової організації робіт з реалізації будівельних проектів. Спираючись на досвід масового житлового та зростаючого промислового будівництва, у країні розвивається теорія будівельного потоку, яка стала фундаментом сучасної наукової організації та управління будівельним виробництвом. Планування та контроль виконання проектів у цей період базується на детермінованих лінійних моделях і циклограмах з використанням графоаналітичних методів їх розрахунку й оптимізації.	
1960-ті роки	<p>Розвиток методів мережевого планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток управління проектами концентрується майже виключно на методах і засобах PERT і CPM - розширюється сфера застосування мережевих методів - подальший розвиток організаційних форм, поява матричної форми організації - розробляється цілісна система матеріально-технічного забезпечення (1966) - з'являється система GERT (1966), яка використовує нову генерацію мережевих моделей 	<p>Розвиток сучасних методів управління проектами почався в СРСР з появи перших публікацій про мережеві методи (метод критичного шляху, метод PERT).</p> <p>Основні віхи розвитку мережевих методів в країні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток методів сільового моделювання і календарного планування; - перші програмні засоби для розрахунку мережевих графіків; - розвиток стохастичних та альтернативних моделей, що враховують імовірнісну природу різних елементів проекту. <p>До початку сімдесятих минулого століття методи управління проектами, засновані на мережевих методах, отримали в країні свій розвиток і широке впровадження в різних галузях народного господарства</p>	<p>Упроваджуються такі сучасні методики та інструменти проектного менеджменту, як «метод критичного шляху» (Critical Path Method), Programme Evaluation and Review Techniques (PERT), і Graphical Evaluation and Review Techniques (GERT) стали використовуватись, коли Китай запустив свої програми з ядерного зброї та розробки супутників</p>

Продовження табл. 12.1

Період	США, Західна Європа	СРСР	Китай
1970-ті роки	<p>Розвиток системного підходу до управління проектами.</p> <p>Метод СРМ отримує законодавчу підтримку.</p> <p>В управлінні проектами враховується «зовнішнє» оточення проєктів і вплив зовнішніх чинників – економічних, екологічних, соціальних та ін.</p> <p>Створюються професійні організації управління проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у Європі - Міжнародна Асоціація управління проектами (INTERNET) - у Північній Америці – Інститут управління проектами (PMI) - в Австралії – Австралійський інститут управління проектами (AIPM) - в Азії – Японська асоціація розвитку інжинірингу (ENAA) 	<p>Розвиток системного підходу та програмних засобів для управління проектами.</p> <p>Розвиток та впровадження автоматизованих систем мережевого планування і управління (СПУ).</p> <p>Перші програмні комплекси для управління проектами, що містять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз строків та вартості, оптимізацію строків та вартості робіт проєктів; - евристичні алгоритми розподілу ресурсів, що виконують логічний аналіз складних ситуацій та здатні до самонавантаження зі зручним для користувача інтерфейсом. <p>Перші комплекси програм для поліпроєктного управління діяльністю організації з урахуванням її цілей та ресурсних можливостей.</p> <p>Створення автоматизованих систем управління організаціями і підприємствами (АСУП) в різних галузях народного господарства.</p> <p>Враховується «зовнішнє» оточення проєктів і вплив зовнішніх чинників – економічних і екологічних. Формується загальна теорія еколого-економічного збитку</p>	
1980-ті роки	<p>Управління проектами сформувалося як сфера професійної діяльності. У практику входять методи управління конфігурацією і змінами.</p>	<p>Створення інтегрованих систем управління: управління інтегрованих автоматизованих систем управління (ІАСУ) стає основою технічної політики в галузі автоматизації виробництва і управління.</p>	<p>Оборона, аерокосмічна сфера, наука і будівництво – перші галузі в Китаї, де були застосовані сучасні</p>

Продовження табл. 12.1

Період	США, Західна Європа	СРСР	Китай
1990-ті роки	<p>Розвивається управління якістю в проекті. Усвідомлюється висока роль і значення партнерства та злагодженої роботи команди проекту.</p> <p>Управління ризиком виділяється в самостійну дисципліну.</p> <p>У США публікується перша колективна робота Інституту РМІ – Project Management Body of Knowledge, у якій визначені місце, роль і струк-тура методів і засобів управління проектами та їх внесок у загальне управління</p>	<p>Основною інтегрованих систем управління були: - вертикальна інтеграція всіх рівнів управління системи від АСУ технологічних процесів до державної системи управління;</p> <p>- горизонтальна інтеграція функцій управління життєвим циклом створення продукту і всіх пов'язаних з ним видів діяльності;</p> <p>- загальна інтеграція включала інформаційну, технічну та організаційну інтеграцію системи</p> <p>Розвиток та впровадження професійного управління проектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення Радянської асоціації управління проектами СОВНЕТ; - початок нового етапу у розвитку професійного управління проектами на основі трансферу світового досвіду та вітчизняних досягнень; - вивчення можливості використання управління проектами як методів і засобів управління реформами; - розроблення та введення в дію національної програми підготовки та сертифікації менеджерів проекту на основі міжнародних вимог і стандартів; - початок підготовки фахівців з управління проектами у вузах; - початок застосування управління проектами в нетрадиційних сферах: соціальні і екологічні проекти та ін. 	<p>методи проектного управління. У результаті, ґрунтуючись на СРМ / PERT, програмісти Китаю в 1980-х роках розробили різне програмне забезпечення для управління проектами в галузі оборони, космосу, будівництва. У той самий час стали використовуватися іноземні програмні продукти</p> <p>Міністерство Будівництва зіграло визначальну роль в просуванні проектного управління в Китаї. Було впроваджено низку реформаторських програм, спрямованих на підвищення ефективності державних будівельних концернів та будівельної промисловості. Одна з основних тем була присвячена застосуванню інструментів проектного управління в концернах – «поділ операційної діяльності та управлінняської»</p>

Другою головною причиною низького ступеня застосування методології проектного менеджменту є те, що керівники звикли вважати, що:

- методи управління мають неекономічний характер;
- більшість управлінських структур не мають проектно-орієнтованого характеру;
- інвестиційний процес не піддається роздробленню;
- передінвестиційна стадія проекту не є настільки важливою, щоб застосовувати на ній управлінські рішення.

Разом з тим створення Української асоціації управління проектами «УКРНЕТ» (Ukrainian Project Management Association «UPMA») (організована як незалежна асоціація в 1991 р., з 1988 по 1991 рік входила до складу Радянської асоціації управління проектами – СОВНЕТ) – професійної Асоціації управління проектами суттєво вплинуло на розвиток принципів і методів проектного менеджменту в Україні. З 1993 року «УКРНЕТ» є членом Міжнародної асоціації управління проектами – IPMA. Зусилля Асоціації спрямовані на розвиток культури управління проектами з використанням сучасних методів і інформаційних систем, проведення міжнародної сертифікації професійних проектних менеджерів на базі системи IPMA, надання консультаційних послуг, організацію навчальних курсів з управління проектами, видання книг, стандартів, навчальних посібників і т.п. З 1997 року асоціація має пряму угоду про кооперацію з професійною структурою в галузі управління проектами – PMI (Американський інститут проектного менеджменту).

УАУП «УКРНЕТ» разом з Інститутом економічного розвитку (ІЕР) Світового банку створила й підтримує мережу навчально-консультаційних центрів з управління проектами в Україні з головним центром у м. Київ. Сьогодні ця мережа охоплює такі регіони: Київ, Харків, Одеса, Луганськ, Львів, Миколаїв, Донецьк та ін. Це дозволяє асоціації управляти проектами, на якій би території України, де б вони не реалізовувалися.

Мета асоціації – розвивати й упроваджувати в Україні кращі світові досягнення в галузі управління проектами (системи знань, сертифікацію персоналу й організацій, моделі оцінки досконалості з керування проектами для участі у всесвітніх конкурсах); формувати стиль корпоративної культури підприємств і бізнесів України на основі проектного управління, що забезпечить стабільність розвитку й високу прибутковість бізнесу.

Українська асоціація управління проектами орієнтована на комплексний супровід процесів розвитку на основі проектного підходу й оптимізацію організаційної структури підприємства (бізнесу). Професійна й кропітка робота фахівців Української асоціації управління проектами стала основою формування цілісних принципів і критеріїв позиціонування компанії на ринку, що допомогло завоювати довіру клієнтів, партнерів і конкурентів.

Останнім часом швидко збільшується кількість національних стандартів у сфері управління проектами, найбільш знаними з яких є американські, британські, німецькі та японські стандарти. Хоча вони й використовуються тривалий час та вже зарекомендували свою практичну ефективність, все ж таки їх застосування має локальний характер. Національні стандарти не надають уніфікованого набору основних принципів та процедур проектного менеджменту, у них відсутній і спільний словник термінів чи процесів, який можна було б застосовувати при управлінні міжнародними проектами. Натомість існує варіація дефініцій та їх інтерпретацій у стандартах різних країн. Для усунення цього недоліку Міжнародна організація стандартизації (ISO) у вересні 2012 р. випустила міжнародний стандарт з управління проектами *ISO 21500:2012 Guidance on project management*.

В українській перекладній літературі використовується два терміни на позначення процесу управління проектними роботами — управління проектом та проектний менеджмент. У той час як управління проектами є більш широкою та комплексною дефініцією та передбачає керівництво всіма роботами за проектом, проектний менеджмент призначений для здійснення конкретних завдань групою співробітників у визначені строки в уже існуючій структурі організації.

Міжнародний стандарт ISO характеризує **управління проектом** як «планування, організацію, моніторинг та звітування про всі аспекти проекту та мотивацію всіх, хто в нього включений для досягнення цілей проекту».

Проектний менеджмент — це планування, організація, керівництво та контроль роботи членів проекту й використання всіх наявних ресурсів для досягнення визначених цілей проекту.

Основними **завданнями** проектного менеджменту є:

- побудова організаційних структур управління проектом та їх подальша оптимізація;
- планування, набір, розвиток команди проекту;
- керування командою проекту;

- організаційне моделювання проекту;
- документарне забезпечення проектних робіт (підготовка та адміністрування тендерної, контрактної документації тощо).

Згідно з Керівництвом ПМІ під *проект* розуміється «тимчасовий захід, призначений для створення унікальних товарів, послуг чи результатів».

Відповідно ж до ДСТУ ISO 9000:2007 *проект* – «унікальний процес, що складається з сукупності скоординованих та контрольованих видів діяльності з датами початку та закінчення, здійснюється для досягнення мети, яка відповідає конкретним вимогам і містить обмеження щодо термів, вартості та ресурсів».

Саме слово «проект» в українській мові є запозиченням з німецької. У свою чергу, німецьке *projékt* походить від лат. *prōjectus* – «кинутий вперед, висунутий наперед», утвореного за допомогою префікса *prō-* – «перед, уперед» від *jacio* – «кидаю».

Класичними ознаками проекту є:

- цільовий характер;
- послідовне виконання сукупності завдань;
- тимчасовий (разовий) характер;
- обмеження ресурсів;
- ризикованість;
- новизна (унікальність).

При роботі з проектами на регіональному та місцевому рівнях досить часто необхідна реалізація проектів, спрямованих на розвиток регіонів. Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» *проект* *регіонального розвитку* є «комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання окремих проблем регіонального розвитку, оформлений як документ за встановленою законодавством формою, яким визначаються спільні дії учасників проекту, а також ресурси, необхідні для досягнення цілей проекту протягом установлених термінів».

Стандартна форма проекту регіонального розвитку містить такі елементи:

- анотацію проекту;
- детальний опис проекту (опис проблеми, на вирішення якої спрямований проект; мету та завдання проекту; основні заходи проекту; план-графік реалізації заходів проекту; очікувані кількісні та якісні результати від реалізації проекту; інновації проекту; за-

ходи з інформування громади/громад про проект та/або участь громади/громад в його розробленні);

- бюджет проекту;
- інформацію про учасників реалізації проекту та ін.

Сам проект може бути поділений на взаємозалежні стадії та процеси проектування. *Стадіями проекту* є розроблення, реалізація та завершення проекту, у той час як *проектними процесами* є ініціація, планування, виконання, аналіз, управління та завершення проекту.

У проектному менеджменті використовується розгалужений перелік інструментів та методів управління: методи декомпозиції робіт, комплексного управління якістю (TQM), паралельного проектування; структурні схеми організації процесів, діаграми PERT, лінійні діаграми (діаграми Ганта), методи аналізу ризику, бізнес-плани, карти бальних оцінок, техніки створення команди тощо.

12.2. Організаційне проектування

На процес формування організаційних структур впливає галузь застосування, завдання та зміст проекту, його складність, вимоги зовнішнього оточення, специфіка взаємин учасників проекту.

Під *організаційним проектуванням* розуміється цілеспрямований процес побудови ієрархічної структури організації (відділів, груп або команд) з визначенням кількості учасників, їх ролі та відповідальності.

Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2007 *організаційна структура* – це «розподіл відповідальності, повноважень та взаємовідносин між працівниками».

Метою організаційного проектування є забезпечення найбільш ефективного виконання робіт за проектом, використовуючи для цього систему субординації повноважень та обов'язків, робіт і ресурсів.

Об'єктом організаційного проектування є організації, а також їх структурні елементи: підрозділи, технологічні процеси, їх стадії, операції.

Предметом організаційного проектування є зв'язки та взаємовідносини, які визначають процеси управління проектом (ініціації, планування, виконання, моніторингу і контролю та завершальних процесів).

Побудова організаційної структури здійснюється за *принципами*:

- *цільової спрямованості* – організаційна структура повинна відповідати цілям, які встановлено перед проектом його ініціатором, а також специфіці проектних робіт;

- *системності* – утворення організаційної структури передбачає врахування комплексного характеру проектних робіт, необхідності розгляду кожного об'єкта як відкритої системи;
- *поступовості* – передбачає декомпозицію робіт при проектуванні структур управління (спочатку надаються укрупнені організаційні структури, потім – структурний опис їх елементів);
- дотримання *масштабу керуваності* (для керівників вищої ланки управління – 7 ± 2 особи; для керівників середньої ланки – 10 ± 5 осіб);
- *безперервності* – формування організаційної структури є безперервним процесом, оскільки вона повинна вдовольняти змінам потреб та навколишнього середовища проекту;
- *інтегрованості* – при побудові оргструктур необхідно передбачати можливість об'єднання організаційних структур управління за окремими видами робіт або процесів в єдине ціле (напр., в оргструктуру управління організації);
- *оптимальності* – відповідність структури цілям, що встановлено перед проектом, та одночасно можливостям його практичної реалізації.

При проектуванні абсолютно важливим питанням є врахування інфраструктури («сукупність устаткування, обладнання та служб, необхідних для функціонування організації») та виробничого середовища проекту («сукупність умов, за яких виконують роботу», які оцінюються за фізичними, соціальними, психологічними та екологічними чинниками).

За ступенем жорсткості організаційної структури можна сформувати три *типи структур*:

- 1) *жорсткі* (з централізованим управлінням: бюрократичні або лінійні);
- 2) *гнучкі* (з децентралізованим управлінням: функціональні, дивізіонні, матричні, бригадні (командні) та сітьові структури);
- 3) *уявні* (безграничні та віртуальні організаційні структури).

Формування організаційних структур передбачає використання різних *методів* розподілу відповідальності, повноважень та взаємовідносин між командою проекту. Більшість методів належать до одного з трьох типів: ієрархічного, матричного або текстового. Однак, зазвичай, при побудові організаційних структур управління проектом необхідно поєднувати всі ці методи.

З-поміж найбільш поширених методів є *ієрархічні діаграми*. Вони будуються в графічному форматі для відображення позицій та взаємовідносин робіт, структур управління та ресурсів. *Ієрархічна структура робіт* полягає в декомпозиції результатів поставки проекту на окремі пакети робіт і має за мету полегшення організації та визначення загального змісту робіт за проектом. *Ієрархічна організаційна діаграма* показує структуру організації, взаємозв'язки та відносні ранги її елементів (рис. 12.1). *Ієрархічна структура ресурсів* застосовується при розподілі проекту за типами ресурсів.

Матричні методи опису структур проекту подаються в табличній формі. Найбільш поширеною формою такого подання є *матриця відповідальності*, одним із варіантів якої є *матриця RACI*. Матриця відповідальності застосовується для відображення участі членів організації в комплектуванні або окремих завдань, або ж проектів чи бізнес-процесів. Матричний формат дає можливість побачити всіх осіб, задіяних у виконанні певної операції, що особливо корисно при з'ясуванні ролей співробітників в міжфункціональних або міжвідомчих проектах та процесах. Будується *матриця RACI* (табл. 12.2) так: у боковнику таблиці зазначаються роботи за проектом (які можна отримати з ієрархічної структури робіт), а в заголовках граф — організаційні структури або відповідальні особи за управління проектом (беруться з ієрархічної організаційної діаграми). Графи ж заповнюються ролями з управління проектами: хто відповідальний, підзвітний, консультує та інформує по роботам проекту. При цьому за результати

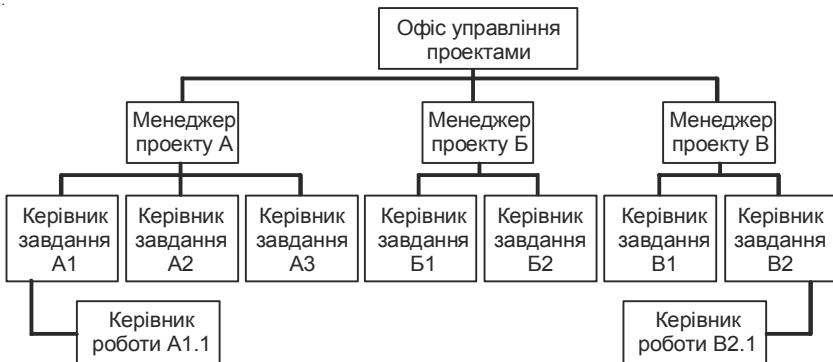


Рис. 12.1. Ієрархічна організаційна діаграма

Таблиця 12.2. Матриця відповідальності за проектом (матриця RACI)

Роботи за проектом	Роль з управління проектом ¹⁾				
	вище керівництво	офіс управління проектом	менеджер проекту	команда проекту	організацій-підрядники
Ініціювання	В	К			
Проектування		І	В / П	П	
Розробка		І	П	П	В
Тестування		І	В / П	П	

¹⁾ В – відповідальний; П – підзвітний; К – консультує; І – інформує

виконання кожної роботи, як правило, повинен бути тільки один відповідальний.

Текстові методи формування організаційних структур використовуються в разі необхідності детального опису розподілу відповідальності за проектом. Вони оформлюються у вигляді положень про підрозділ організації або положень про посаду.

Положення про підрозділ документально визначає місце підрозділу в організації, його завдання та функції. Воно містить такі структурні елементи:

- *загальні положення* (де зазначаються: мета створення підрозділу, його правовий статус та підпорядкування, безпосередній керівник підрозділу, структура та склад підрозділу, документи, за якими здійснюються роботи підрозділу);
- *завдання та функції* (основні завдання та функції, які виконує підрозділ відповідно до мети його створення);
- *керівник підрозділу* (наводяться: відомості про порядок призначення та звільнення керівника, його підпорядкованість; вимоги до посади (освіта, кваліфікація та досвід роботи); посадові обов'язки; права; відповідальність);
- *взаємозв'язок з іншими підрозділами* (зазначаються: підрозділи, з якими воно взаємодіє; вид інформації, що отримується та надається підрозділом; строк/періодичність отримання та надання інформації);
- *перелік внутрішньої та зовнішньої нормативної документації*, що регламентує діяльність підрозділу.

Назва посади _____	
I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	
1	_____
2	_____
...	_____
II ЗАВДАННЯ ТА ОБОВ'ЯЗКИ	
1	_____
2	_____
...	_____
III ПРАВА	
1	_____
2	_____
...	_____
IV ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	
1	_____
2	_____
...	_____
V ПОВИНЕН ЗНАТИ	
1	_____
2	_____
...	_____
VI КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ	
1	_____
2	_____
...	_____
VII ВЗАЄМОВІДНОСИНИ (ЗВ'ЯЗКИ) ЗА ПОСАДОЮ	
1	_____
2	_____
...	_____

Рис. 12.2. Типова форма посадової інструкції

Положення про посаду (посадова інструкція) є документом, що регламентує трудовий процес працівників (рис. 12.2). Зазвичай воно має короткий виклад основних обов'язків, повноважень і необхідних навичок, що належать до конкретної посади в організації. Посадові інструкції в Україні складаються з урахуванням *Класифікатора професій* ДК 003:2010 та *Довідника кваліфікаційних характеристик професій*.

Слід зазначити, що використання будь-якого методу формування структури проекту (або ж їх комбінації) не здатне утворити ідеальну та стійку до змін оточення організаційну структуру. Тому в плані проекту необхідно передбачати періодичний аналіз організаційної структури проекту з метою підтвердження її відповідності встановленим вимогам.

12.3. Офіс управління проектами

У наш час дедалі більше організацій усвідомлюють потребу у створенні та використанні офісу управління проектами (далі – *ОУП*). ОУП є цілком необхідним інструментом для координування складних, великомасштабних, міжнаціональних та ризикованих проектів. Уперше проектні офіси (офіси підтримки проектів) з'явилися в 1960-ті рр. для полегшення процесу управління будівельними та аерокосмічними проектами. Сьогодні ж на ОУП покладається координація вже не одного, а кількох проектів, що знаходяться в продуктовому портфелі організації. Така структура утворюється задля забезпечення узгодження методів та засобів управління проектами, стандартизації процесу управління, підвищення ефективності виконання проектів та загальної рентабельності організації.

Під *офісом управління проектами* розуміють відділ організації (елемент її організаційної структури), відповідальний за централізацію та координацію управління проектами, програмами та портфелем, що знаходяться в його підпорядкуванні.

Форма, функції та структура ОУП залежать від багатьох чинників, до яких можна віднести потреби організації, обмеження та можливості її зовнішнього (внутрішнього) середовища, специфіку галузі та проекту тощо. Так, ОУП може бути сформовано в фізичній та/або віртуальній формі; на постійній або тимчасовій основі; у вигляді штабного органу при вищому керівництві або ж органу координування окремого проекту.

Функції ОУП в організації можуть варіюватися від дорадчого консультування при проектній команді (для забезпечення підтримки проектного менеджменту та оперативних операцій за проектами) до фактичної відповідальності за підбір ресурсів та безпосереднє управління компонентами проекту. *Специфічними ж функціями ОУП* в будь-якому разі залишається:

- консультування та навчання;
- впровадження методології, кращого досвіду та стандартів з управління проектами;
- формалізація процесів організації (впровадження типових процедур та шаблонів з управління проектами);
- управління комунікаціями проекту.

Як свідчить практика, у наш час актуальним є необхідність побудови віртуальних ОУП. *Віртуальний офіс* – це програмно-телекому-

нікаційна мережа, яка використовується для проведення зустрічей, обговорення спільних проектів, передачі та зберігання файлів, поточного моніторингу результатів виконання проектів у режимі реального часу. Віртуальний офіс, як правило, містить: комунікативні засоби (e-mail, месенджер, веб-конференції); календар та організатор; файлоховище; редактори документів; базу даних для контактів; вікі; панель адміністрування та розмежування прав доступу. Віртуальні офіси можна побудувати як на базі корпоративного домену та власного сайту (напр., з допомогою *Microsoft Project Server*, *Cisco Virtual Office*, *Microsoft Office Groove Server*, *Google Apps*, *Zimbra Collaboration Suite* тощо), так і використовувати сервери спеціалізованих організацій. Незважаючи на широке коло переваг (гнучкість, менші витрати на управління, можливість здійснення транзакцій незалежно від часу та географічного простору, отримання актуальної інформації за проектом), такі офіси мають і вагомі недоліки (залежність результатів проекту від надійності провайдера; додаткові витрати на засоби захисту інформації).

Як правило, ОУП у своєму складі має таких працівників:

- керівник ОУП;
- професіонали та фахівці (штатні співробітники ОУП та співробітники, що залучаються за строковими трудовими договорами);
- технічні службовці.

Керівник ОУП відповідальний за аналіз та обґрунтування економічної ефективності проектів, підготовку якісних вимог до нього; участь в оцінці результатів здійсненого проекту, розробленні супровідної документації, корпоративних стандартів з управління проектами; організацію винахідницької та раціоналізаторської роботи серед учасників команди проекту та проведення консультацій задля вирішення окремих проблемних питань. На посаду керівника ОУП призначаються особи, які мають вищу освіту за відповідним професійним спрямуванням (та/або отримали сертифікацію у сфері менеджменту проектів) з досвідом роботи на проектних та керівних посадах не менше п'яти років.

Для реалізації своїх функцій ОУП може використовувати команду проекту. **Команда проекту** – це група людей, яка виконує роботи за проектом для досягнення його цілей.

Команда проекту має непостійну основу, що визначається специфікою проекту як тимчасовою унікального заходу з вирішення

певного завдання чи проблеми. У структурі проектних команд можна виокремити команду управління проектом та менеджера проекту.

Командою управління проектом є члени команди проекту, які безпосередньо залучаються до управління проектом. **Менеджером проекту** є особа, відповідальна за його успішне управління. Роль менеджера проекту в організації можуть виконувати головний архітектор, головний інженер, головний конструктор, інженер з організації керування виробництвом тощо.

Слід зазначити, команда проекту не утворюється до призначення менеджера проекту, і саме він повинен підбирати працівників, які необхідні в команді. Крім того, менеджер проекту виконує такі функції:

- участь у розробленні концепції, цілей та змісту проекту;
- надання рекомендацій з формування штату та структури проекту;
- підготовка плану управління проектом, розкладу та бюджету проекту;
- керування проектною документацією та внесення необхідних до неї коректив;
- організація здійснення проекту відповідно до плану робіт;
- ініціація та проведення нарад, їх планування;
- участь у формуванні проміжних та остаточних звітів за проектом.

Менеджер проекту офіційно підпорядковується або ОУП, або вищому керівництву організації, що залежить від типу сформованого офісу управління проектами.

Проектний офіс може проектуватися на трьох рівнях організації:

- *на рівні проекту* (для координації масштабних та складних проектів);
- *на рівні окремого підрозділу* (якщо існує потреба в управлінні кількома проектами підрозділу);
- *на корпоративному рівні* (якщо необхідна стратегічна оцінка та ранжування проектів у цілому по організації).

Залежно від вирішуваних завдань ОУП може утворюватись одного з трьох типів:

- *підтримувальний проектний офіс* – надає допомогу при прийнятті рішень з управління проектами через підготовку, навчання, адміністрування та подання інформації (рис. 12.3);
- *контролюючий проектний офіс* – виконує контрольні функції за всіма проектами (шляхом перевірки, аудиту та оцінки проектів);

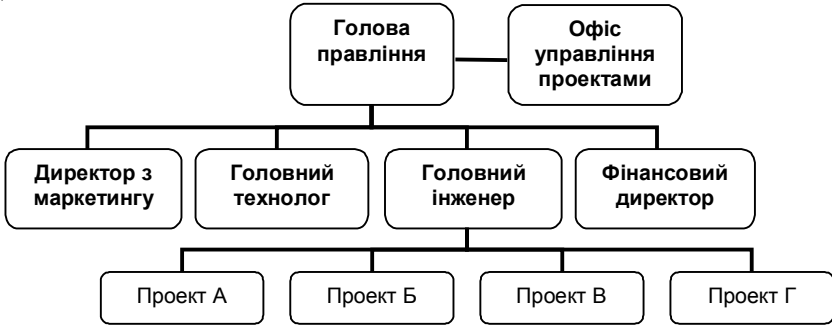


Рис. 12.3. Підтримувальний ОУП на корпоративному рівні

збирає й аналізує інформацію за проектами та вносить застережні (поточні) корективи для забезпечення запланованого виконання процесів і зменшення їх сукупного ризику; впроваджує стандарти з управління проектами (рис. 12.4);

- *лінійний проектний офіс* має функції команди управління проектами та є структурою, що відповідальна за фактичне виконання проектів (рис. 12.5); усі менеджери проектів звітуються перед керівником ОУП; цей тип ОУП доречно використовувати за невеликої кількості проектів в організації.

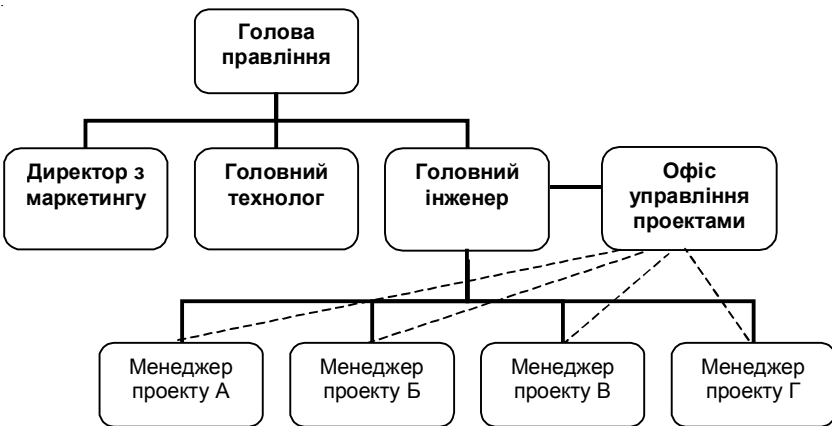


Рис. 12.4. Контролюючий проектний офіс на рівні підрозділу

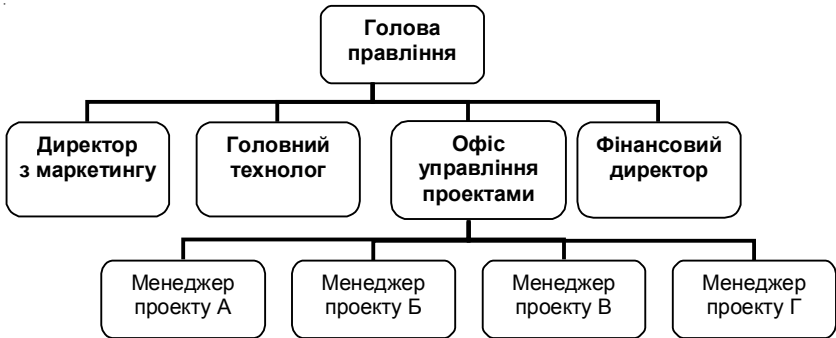


Рис. 12.5. Лінійний проектний офіс

ОУП у своїй роботі проходить чотири фази:

- 1) *ініціацію* – на цій фазі описується майбутня роль ОУП та визначаються його права; комплектується керівництво офісу та формується штат за кожною посадою згідно зі штатним розписом; виділяється приміщення разом з необхідною інфраструктурою;
- 2) *планування* – створюється план виконання робіт ОУП, у якому прописуються роботи, які він буде виконувати;
- 3) *виконання* – на цьому етапі ОУП надає підтримку, контролює та/або керує роботою команди проекту;
- 4) *удосконалення* – змінюючи умови виконання проекту, необхідно постійно поліпшувати рівень його роботи.

Робота проектного офісу значною мірою залежить від якості побудованої організаційної структури.

12.4. Сітьове планування проекту

Сітьовий графік проекту є графічним описом плану проекту, що показує взаємозалежність між всіма роботами, необхідними для виконання проекту. Є два основні підходи до створення мереж – ADM (AOA)¹ та PDM (AON)². У першому випадку стрілки на сітьовому гра-

¹ Arrow diagram method (Activity-on-arrow network), що перекладають українською як метод стрілчастих діаграм (сіть роботи-на-стрілках).

² Precedence diagram method (Activity-on-node network), перекладають українською як метод діаграм передування (сіть роботи-у-вузлах).

фіку символізують роботи проекту, а вузли – події. У другому випадку, навпаки, вузли символізують роботи проекту, а дуги – зв'язки між роботами.

Отже, за підходом ADM, сітьовий графік будується за допомогою орієнтованих дуг, що з'єднують пару вузлів. Дуги на графіку позначаються стрілками, а вузли – колами, прямокутниками, трикутниками або іншими геометричними фігурами. При побудові ж PDM графіків, як правило, для позначення робіт проекту використовуються прямокутники (вузли сітьового графіку), а стрілки використовуються для позначення чотирьох типів зв'язку: «завершення – початок» (Finish-Start), «завершення – завершення» (Finish-Finish), «початок – початок» (Start-Start) та «початок – завершення» (Start-Finish). Графічне зображення цих зв'язків подано на рис. 12.6.

Також сітьові графіки можуть бути двох основних видів – детерміністичні та ймовірнісні.

Детерміністична сіть – сіть, що містить шляхи, усі з яких мають бути пройдені та тривалість яких постійна.

Імовірнісна сіть – сіть, що містить альтернативні шляхи, з чим пов'язані імовірності.

При роботі з детерміністичними сітями найбільш поширеним методом знаходження критичних робіт проекту є *метод критичного шляху*.

Аналіз критичного шляху – процедура для визначення критичного шляху та резервів в сіті.

Критичний шлях (critical path) – послідовність робіт на сітьовому графіку проекту від початку до завершення, сума тривалості якої визначає тривалість проекту в цілому. Проект може мати більш ніж два такі шляхи.

Шлях (path) – робота або неподільна послідовність робіт на сітьовому графіку проекту.

Зворотний хід (backward path) – процедура, на основі якої визнається пізній час подій або пізній час початку та завершення робіт.

Робота – операція або процес, що потребує витрат часу та, можливо, інших ресурсів.

Фіктивна робота – логічний зв'язок в АОА сіті, що може потребувати витрат часу, але не інших ресурсів. Є три цілі застосування фіктивної роботи в АОА сіті: логічна, затримка часу, єдність розв'язку.

Подія (event) – стан на шляху проекту після виконання всіх попередніх робіт, але перед початком будь-якої з подальших робіт.

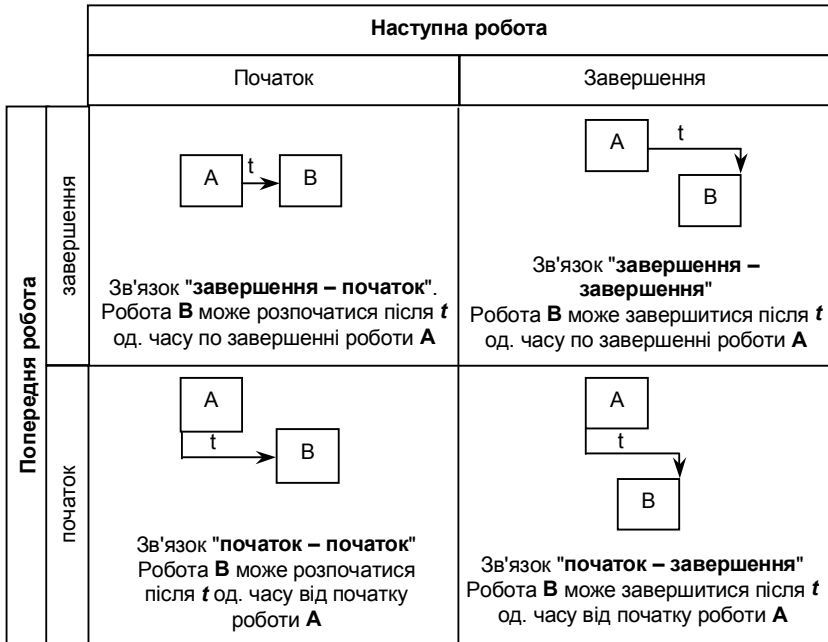


Рис. 12.6. Типи логічного зв'язку при побудові PDM-графіків

Залежність – обмеження, що одна робота має до попередньої роботи (або частково, або в сукупності).

У сітьовому плануванні важливими поняттями є ранній початок та завершення роботи, пізній початок та завершення роботи.

Ранній початок роботи (ES – Early Start) – найбільш ранній можливий термін початку роботи.

Раннє завершення роботи (EF – Early Finish) – термін, раніше якого неможливо завершити роботу.

Пізній початок роботи (LS – Late Start) – термін, пізніше якого не можна розпочати роботу, не збільшивши загальну тривалість виконання робіт.

Пізнє завершення роботи (LF – Late Finish) – найпізніший строк завершення роботи, за якого не збільшується загальна тривалість робіт.

Резерв часу ($F - \text{Float}$) — це той максимальний час, на який можна відкласти початок некритичної роботи, щоб при цьому не змінилась тривалість реалізації всього проекту.

Правила побудови сітьових графіків:

- кожна робота в сітьовому графіку визначається однією дугою;
- жодна пара робіт не повинна визначатися однаковими початковими та кінцевими подіями;
- при включенні кожної роботи в сітьову модель для забезпечення правильного упорядкування необхідно визначити перелік робіт, які слід завершити безпосередньо перед початком (після завершення) даної роботи та які можуть виконуватись одночасно з даною роботою.

Розрахунок критичного шляху передбачає два етапи. На першому етапі визначаються ранні терміни початку і завершення проектних робіт шляхом «прямого ходу». Розрахунки розпочинають з вихідної події та тривають доти, доки не буде досягнуто кінцеву подію всієї сіті.

Ці параметри обчислюються за формулами (12.1)–(12.4):

$$EF_i = ES_i + t_i, \quad (12.1)$$

$$ES_{i+1} = EF_i, \quad (12.2)$$

$$LS_i = LF_i - t_i, \quad (12.3)$$

$$LF_i = LS_{i+1}, \quad (12.4)$$

де EF_i — раннє завершення i -ї події;
 ES_i — ранній початок i -ї події;
 LF_i — пізнє завершення i -ї події;
 LS_i — пізній початок i -ї події;
 t_i — тривалість i -ї події.

Приймаємо, що ранній початок першої події дорівнює нулю: $ES_1 = 0$. Для всіх подальших подій ранній початок розраховується за формулою (12.5):

$$ES_{i+1} = \max_i \{ES_i + t_i\}. \quad (12.5)$$

На другому етапі визначаються пізні терміни початку і завершення проектних робіт шляхом «зворотного ходу». Розрахунки розпочинають з кінцевої події сіті та продовжують, поки не буде досягнуто вихідної події. Для кінцевої події сіті припускається, що пізнє завер-

шення роботи для кінцевої події дорівнює її пізньому початку (12.6):

$$LF_n = LS_n, \quad (12.6)$$

де n – кінцева подія.

Для всіх попередніх подій розрахунок пізнього завершення робіт виконується за формулою (12.7):

$$LF_{i-1} = \min_i \{LF_i - t_i\}. \quad (12.7)$$

Приклад 1. Визначити критичний шлях та побудувати сітьовий графік для робіт, наведених в табл. 12.3.

Таблиця 12.3. Вихідні дані

Назва роботи	Тривалість, днів	Назва попередньої роботи
A	3	–
B	10	–
C	7	A
D	5	B
E	4	D, C
F	2	B, E

Розв'язання

Розрахунок критичного шляху спочатку виконаємо в табличній формі (табл. 12.4).

Графічне подання параметрів критичного шляху можна побачити на рис. 12.7.

I: $3 + 7 + 4 + 2 = 16$ (днів)

II: $10 + 5 + 4 + 2 = 21$ (днів) – критичний шлях

III: $10 + 0 + 2 = 12$ (днів)

Висновок: критичними роботами проекту є роботи B, D, E, F. Критичний шлях проекту становить 21 день.

Таблиця 12.4. Розрахунок параметрів критичного шляху

Назва роботи	Тривалість, днів	Назва попередньої роботи	Ранній початок роботи, днів	Пізній початок роботи, днів	Раннє завершення роботи, днів	Пізнє завершення роботи, днів	Резерв часу, днів
A	3	–	0	5	3	8	5
B	10	–	0	0	10	10	0
C	7	A	3	8	10	15	5
D	5	B	10	10	15	15	0
E	4	D, C	15	15	19	19	0
F	2	B, E	19	19	21	21	0

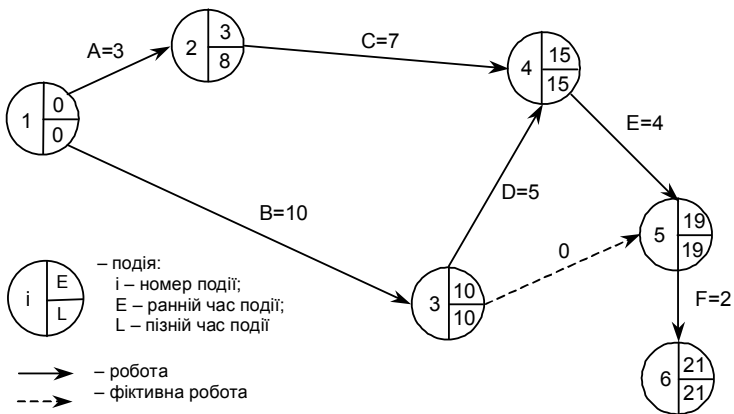
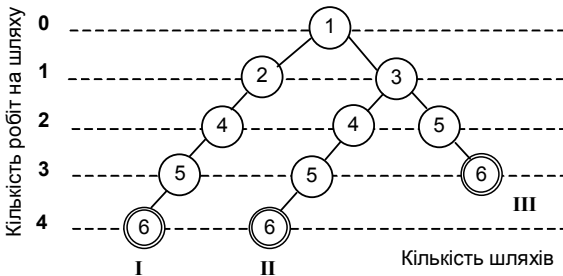
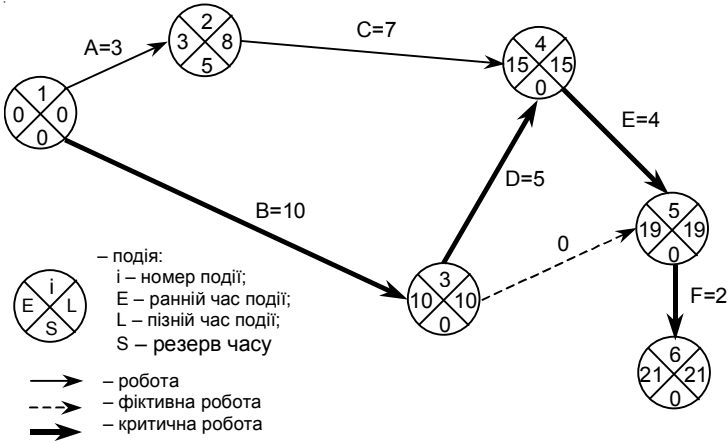


Рис. 12.7. Графічне подання параметрів критичного шляху



Продовження рис. 12.7

За умови, якщо точно не відомі оцінки тривалості робіт проекту, для визначення критичних робіт проекту використовується метод PERT/CPM. В цьому разі перш за все необхідно визначити PERT-оцінку середньої (очікуваної) тривалості робіт проекту за формулою

$$\mu_i = \frac{a_i + 4 \cdot m_i + b_i}{6}, \quad (12.8)$$

де μ_i – PERT-оцінка середньої тривалості i -ї роботи за проектом, днів;
 a_i – оптимістична оцінка тривалості i -ї роботи за проектом, днів;
 m_i – найбільш імовірна оцінка тривалості i -ї роботи за проектом, днів;
 b_i – песимістична оцінка тривалості i -ї роботи за проектом, днів.

Після обчислення очікуваної тривалості робіт, будується сітвий графік та визначається критичний шлях. Для розрахунку середньої тривалості проекту необхідно додати значення середньої (очікуваної) тривалості для всіх робіт, що знаходяться на критичному шляху:

$$\mu_{cr} = \sum_j^n \mu_j, \quad (12.9)$$

де μ_{cr} – середня тривалість критичного шляху, днів;

μ_j – PERT-оцінка середньої тривалості j -ї критичної роботи, днів;
 j – номер роботи, що знаходиться на критичному шляху;
 n – кількість робіт, що знаходяться на критичному шляху.

Для визначення довірчих інтервалів розподілу тривалості виконання проекту розраховують варіацію та середньоквадратичне відхилення. Варіацію (дисперсію) тривалості робіт можна обчислити за формулою

$$\sigma_i^2 = \left(\frac{b_i - a_i}{6}\right)^2, \quad (12.10)$$

де σ_i^2 – PERT-оцінка дисперсії тривалості i -ї роботи за проектом, кв. днів.

Середньоквадратичне відхилення тривалості виконання робіт можна знайти за формулою

$$\sigma_{cr} = \sqrt{\sum_j^n \sigma_j^2}, \quad (12.11)$$

де σ_{cr} – середньоквадратичне відхилення тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху, днів;

σ_j^2 – PERT-оцінка дисперсії тривалості j -ї критичної роботи, днів;

Примітка 1. Відповідно до PERT передбачається, що тривалість окремих робіт є випадковими величинами, які слідують β -розподілу. У той самий час, якщо всі роботи на критичному шляху мають однаковий тип розподілу та є незалежними одна від одної, а кількість критичних робіт досить велика (більше 30), то для спрощення розрахунків можна застосувати центральну граничну теорему (далі – ЦГТ). ЦГТ є теоремою про збіжність розподілу суми незалежних однаково розподілених випадкових величин до нормального розподілу. Зважаючи на це, на практиці ЦГТ за незначної кількості робіт на критичному шляху використовувати не доцільно.

Стандартне очікування може бути використане для розрахунку ймовірності виконання проекту на встановлену дату або за встановлений проміжок часу. Довірчі інтервали очікуваної тривалості проекту (рис. 12.8) знаходяться за правилом трьох сигм (3σ):

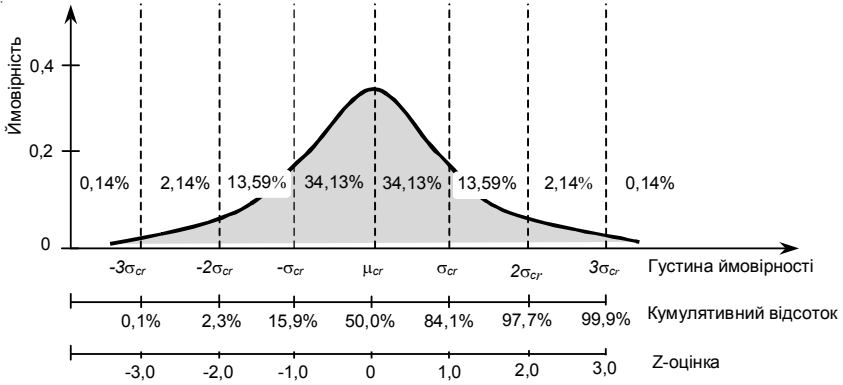


Рис. 12.8. Щільність (густина) нормального розподілу ймовірності

- з ймовірністю 68,27% тривалість виконання проекту становить $\mu_{cr} \pm \sigma_{cr}$;
- з ймовірністю 95,45% — $\mu_{cr} \pm 2 \cdot \sigma_{cr}$;
- з ймовірністю 99,73% — $\mu_{cr} \pm 3 \cdot \sigma_{cr}$.

Також відомо, що площа, обмежена кривою, становить одиницю (на рис. 12.8 ця площа позначена сірим кольором). Ураховуючи середню тривалість проекту та дисперсію виконання робіт на критичному шляху, можна з допомогою статистичної таблиці нормального розподілу (значення кумулятивної ймовірності для Z -оцінки) розрахувати ймовірність виконання проекту на конкретний час, або — за заданий проміжок часу за формулою

$$Z = \frac{T - \mu_{kr}}{\sigma_{kr}}, \quad (12.12)$$

де Z — оцінка нормального розподілу;
 T — встановлена тривалість виконання проекту, днів.

Примітка 2. При проведенні розрахунків з використанням кумулятивної статистичної таблиці можуть виникнути такі особливі випадки:

- $P(Z \leq Z_1)$, що означає необхідність знайти ймовірність досягнення встановленої дати T , стандартною оцінкою чого є Z_1 ; рівень ймовірності в цьому разі визначається рівнянням $P(Z \leq Z_1) = \Phi(Z_1)$,

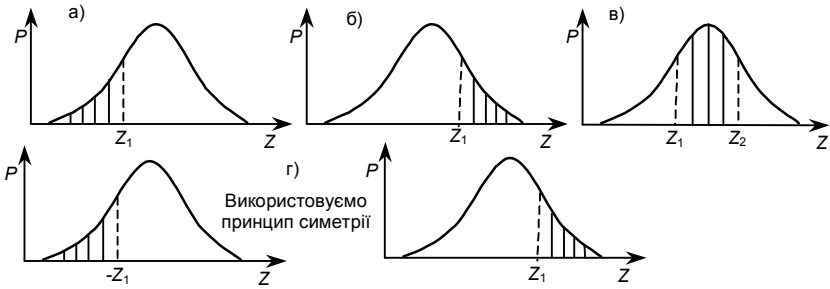


Рис. 12.10. Графічне зображення випадків розрахунку ймовірності досягнення визначеного терміну реалізації проекту

де $\Phi(Z_1)$ дорівнює заштрихованій площі на рис. 12.9 (а) та визначається з таблиці;

- б) у ситуації $P(Z > Z_1)$ необхідно розрахувати ймовірність перевищення встановленої дати T ; рівень ймовірності в цьому разі визначається рівнянням $P(Z > Z_1) = 1 - \Phi(Z_1)$ (рис. 12.10, б);
- в) у випадку розрахунку ймовірності реалізації проекту за певний проміжок часу, рівень ймовірності визначається таким чином: $P(Z_1 \leq Z < Z_2) = \Phi(Z_2) - \Phi(Z_1)$ (рис. 12.9, в);
- г) при отриманні негативної оцінки Z_1 , рівень ймовірності визначається з урахуванням принципу симетрії нормального розподілу: $P(Z < -Z_1) = 1 - \Phi(Z_1)$ (рис. 12.9, в).

Приклад 2. Використовуючи дані, наведені в табл. 12.5, необхідно:

- 1) визначити очікувану тривалість проекту та побудувати сітьовий графік;
- 2) розрахувати довірчі інтервали очікуваної тривалості проекту за правилом трьох сигм;
- 3) обчислити ймовірність виконання проекту за 28 днів;
- 4) знайти ймовірність перевищення терміну виконання проекту у 23 дні;
- 5) визначити ймовірність виконання проекту за 23–28 днів.

Розв’язання

1. Визначимо PERT-оцінку тривалості виконання робіт за проектом (табл. 12.6).

Таблиця 12.5. Вихідні дані до задачі

Назва роботи	Назва попередньої роботи	Оцінка тривалості робіт, днів		
		оптимістична	найбільш імовірна	песимістична
A	–	3	5	7
B	–	10	11	12
C	A	7	9	17
D	B	5	6	7
E	D, C	4	5	6
F	B, E	2	3	4

Таблиця 12.6. Проміжні розрахунки PERT-оцінки тривалості виконання робіт за проектом

Назва роботи	Назва попередньої роботи	Оцінка тривалості робіт, днів			Середня тривалість робіт, днів
		оптимістична	найбільш імовірна	песимістична	
A	–	3	5	7	5
B	–	10	11	12	11
C	A	7	9	17	10
D	B	5	6	7	6
E	D, C	4	5	6	5
F	B, E	2	3	4	3

Побудуємо сітвовий графік проекту (рис. 12.10).

Для спрощення розрахунків припускаємо застосовність ЦГТ. Тому очікувана тривалість виконання проекту становить $\mu_{BDEF} = 25$ (днів).

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення очікуваної тривалості виконання проекту

$$\sigma_{BDEF} = \sqrt{\left(\frac{12-10}{6}\right)^2 + \left(\frac{7-5}{6}\right)^2 + \left(\frac{6-4}{6}\right)^2 + \left(\frac{4-2}{6}\right)^2} = 0,67 \text{ (днів)}.$$

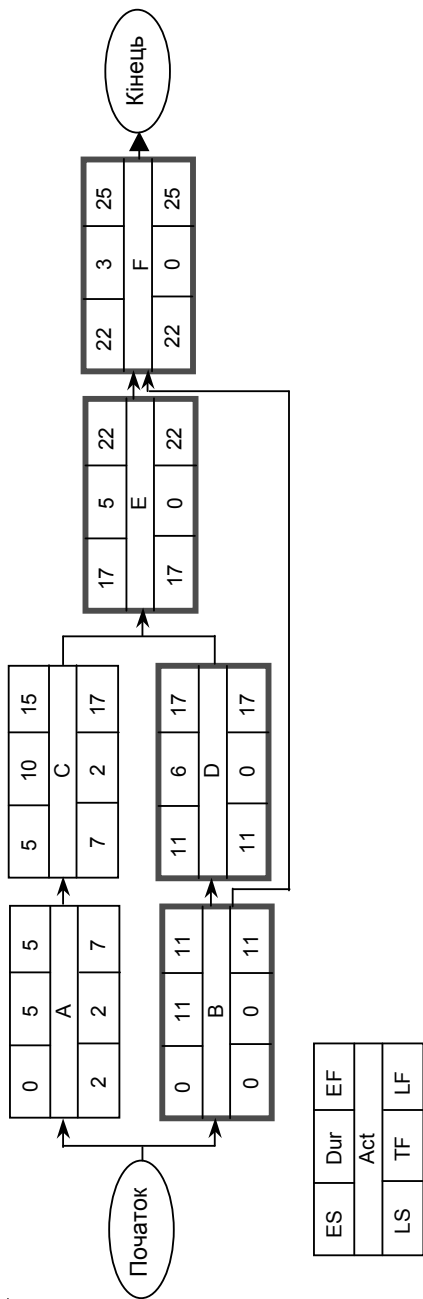


Рис. 12.10. Сітьовий графік до задачі 2

2. Визначимо довірчі інтервали очікуваної тривалості проекту за правилом трьох сигм, днів:

- з ймовірністю 68,26% тривалість виконання проекту становить [24,33-25,67];
- з ймовірністю 95,46% – [23,67-26,33];
- з ймовірністю 99,72% – [23,00-27,00].

3. Обчислимо ймовірність виконання проекту за 28 днів.

$$Z = \frac{28 - 25}{0,67} = 1,50$$

Відповідно до табл. 1, якщо $Z = 1,50$, коефіцієнт ймовірності становить $P = 0,9332$, тобто рівень достовірності того, що проект буде виконано за 28 днів становить 93,32%.

4. Знайдемо ймовірність перевищення терміну виконання проекту у 23 дні. Для цього визначимо характеристику Z за умови виконання проекту за 23 дні:

$$Z = \frac{23 - 25}{0,67} = -3$$

Відповідно до таблиці значень кумулятивної ймовірності для Z -оцінки, якщо $Z = -3$, коефіцієнт ймовірності дорівнює $P = 0,0013$, тобто ймовірність того, що проект буде виконано більш ніж за 23 дні становить: $P = 1 - 0,0013 = 0,9987$ (99,87%).

5. Визначимо ймовірність виконання проекту за 23–28 днів:

$$P = 0,9332 - 0,0013 = 0,9319 \text{ (93,19\%).}$$

12.5. Аналіз результатів виконання проекту за методом освоєного обсягу

Метод освоєного обсягу – досить зручний інструмент при управлінні відхиленнями та оцінками виконання проекту. Основні показники методики освоєного обсягу наведено нижче.

Відхилення за вартістю показує, проект знаходиться в межах бюджету чи поза межами бюджету, та визначається за формулою (12.13):

$$CV = EV - AC, \quad (12.13)$$

де CV – відхилення за вартістю, грн;
 EV – освоєний обсяг, грн;
 AC – фактична вартість, грн.

Індекс виконання вартості показує, наскільки ефективно використовують ресурси проекту:

$$CPI = EV / AC, \quad (12.14)$$

де CPI – індекс виконання вартості.

Відхилення за строками (або за розкладом) показує, відбувається відставання від графіка чи його випередження:

$$SV = EV - PV, \quad (12.15)$$

де SV – відхилення за строками, грн;
 PV – плановий обсяг, грн.

Індекс виконання строків показує, наскільки ефективно використовується робочий час:

$$SPI = EV / PV, \quad (12.16)$$

де SPI – індекс виконання строків.

Характеристика виконання проекту з урахуванням наведених вище показників подана в табл. 12.7.

Таблиця 12.7. Характеристика виконання проекту за показниками CV , SV , SPI , CPI

	$SV > 0$ $SPI > 1$	$SV = 0$ $SPI = 1$	$SV < 0$ $SPI < 1$
$CV > 0$ $CPI > 1$	Випередження розкладу Економія бюджету	Виконання розкладу Економія бюджету	Відставання від розкладу Економія бюджету
$CV = 0$ $CPI = 1$	Випередження розкладу Виконання бюджету	Виконання розкладу Виконання бюджету	Відставання від розкладу Виконання бюджету
$CV < 0$ $CPI < 1$	Випередження розкладу Перевитрати бюджету	Виконання розкладу Перевитрати бюджету	Відставання від розкладу Перевитрати бюджету

Відсоток відхилення за строками показує або на скільки відсотків виконано розклад проекту, або величину (у відсотках) випередження (відставання) розкладу проекту:

$$SV = SV / PV \cdot 100\%, \quad (12.17)$$

де SV – відсоток відхилення за строками, %.

Відсоток відхилення за вартістю показує величину дефіциту (економії) бюджету:

$$CV = CV / EV \cdot 100\%, \quad (12.18)$$

де CV – відсоток відхилення за вартістю, %.

Оцінка до завершення показує, скільки необхідно витратити коштів для завершення робіт проекту:

$$ETC = BAC - AC, \quad (12.19)$$

де ETC – оцінка до завершення, грн;
 BAC – бюджет по виконанні, грн.

Оцінка по завершенні показує, яка очікувана вартість робіт при завершенні проекту:

$$EAC = BAC / CPI, \quad (12.20)$$

де EAC – оцінка по завершенні, грн.

Якщо $EAC < BAC$, при завершенні проекту передбачається економія бюджету.

Якщо $EAC = BAC$, при завершенні проекту роботи проекту будуть виконані в межах бюджету;

$EAC > BAC$ – при завершенні проекту передбачається дефіцит бюджету.

Час по завершенні є показником, за допомогою якого прогнозується тривалість проекту:

$$EAC_t = N / SPI, \quad (12.21)$$

де EAC_t – час по завершенні, місяців;
 N – запланована тривалість проекту, місяців.

Відхилення по завершенні показує, буде проект завершено в межах чи поза межами бюджету:

$$VAC = BAC - EAC, \tag{12.22}$$

де VAC – відхилення по завершенні, грн.

Якщо $VAC < 0$, при завершенні проекту передбачається дефіцит бюджету.

Якщо $VAC = 0$, при завершенні проекту роботи будуть виконані в межах бюджету.

Якщо $VAC > 0$, при завершенні проекту передбачається економія бюджету.

Відсоток відхилення по завершенні показує величину дефіциту (економії) бюджету при завершенні проекту:

$$VAC = VAC / BAC \cdot 100\%, \tag{12.23}$$

де VAC – відсоток відхилення по завершенні, %.

Індекс продуктивності до завершення показує необхідну інтенсивність використання часу до завершення проекту та розраховується за формулою:

$$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC), \tag{12.24}$$

де $TCPI$ – індекс продуктивності до завершення.

Якщо $TCPI < 1$, можливе більш неспішне виконання робіт проекту.

Якщо $TCPI = 1$, для успішного завершення проекту необхідно так само виконувати роботи за проектом.

Якщо $TCPI > 1$, необхідно підвищити інтенсивність виконання робіт проекту.

Приклад 3. Проаналізувати результати виконання проекту за методом освоєного обсягу, використовуючи дані, наведені в табл. 12.8.

Таблиця 12.8. Вихідні дані до задачі

Показник, тис. грн	Період				
	1	2	3	4	5
Бюджет по виконанні (BAC)	1230,0	1230,0	1230,0	1230,0	1230,0
Освоєний обсяг (EV)	100,0	200,0	300,0	320,0	550,0
Фактична вартість (AC)	100,0	205,0	315,0	530,0	680,0
Плановий обсяг (PV)	100,0	220,0	325,0	550,0	725,0

Розв'язання

Для розв'язання задачі необхідно заповнити табл. 12.9.

Таблиця 12.9. Приклад розв'язання задачі

Показник	1	2	3	4	5
Бюджет по виконанню (BAC), тис. грн	1230,0	1230,0	1230,0	1230,0	1230,0
Освоєний обсяг (EV), тис. грн	100,0	200,0	300,0	320,0	550,0
Фактична вартість (AC), тис. грн	100,0	205,0	315,0	530,0	680,0
Плановий обсяг (PV), тис. грн	100,0	220,0	325,0	550,0	725,0
Відхилення за вартістю (CV), тис. грн	0,0	-5,0	-15,0	-210,0	-130,0
Відхилення за строками (SV), тис. грн	0,0	-20,0	-25,0	-230,0	-175,0
Індекс виконання вартості (CPI)	1,00	0,98	0,95	0,60	0,81
Індекс виконання строків (SPI)	1,00	0,91	0,92	0,58	0,76
Відсоток відхилення за вартістю (CV), %	0,00	-2,50	-5,00	-65,63	-23,64
Відсоток відхилення за строками (SV), %	0,00	-9,09	-7,69	-41,82	-24,14
Оцінка до завершення (ETC), тис. грн	1 130,0	1 025,0	915,0	700,0	550,0
Оцінка по завершенні (EAC), тис. грн	1 230,0	1 260,8	1 291,5	2 037,2	1 520,7
Час по завершенні (EAC _t), міс.	5,0	5,5	5,4	8,6	6,6
Відхилення по завершенні (VAC), тис. грн	0,0	-30,8	-61,5	-807,2	-290,7
Відсоток відхилення по завершенні (VAC), %	0,0	-2,5	-5,0	-65,6	-23,6
Індекс продуктивності до завершення (TCPI)	1,00	1,00	1,02	1,30	1,24

Для проведення аналізу освоєного обсягу побудуємо рис. 12.11 та 12.12.

Відповідь. Аналіз освоєного обсягу показує:

- станом на кінець травня виконано робіт на 175 тис. грн менше, ніж заплановано (роботи проведено з відставанням за розкладом), проте на їх виконання витрачено на 130 тис. грн більше (дефіцит бюджету);
- фактично виконано 75,9% обсягу запланованих робіт проекту (відставання від розкладу на 24,1%) та перевищено бюджет на 23,6%;
- зниженню ефективності використання часу у квітні (ефективно при стандартному 8-годинному робочому дні використовувало-

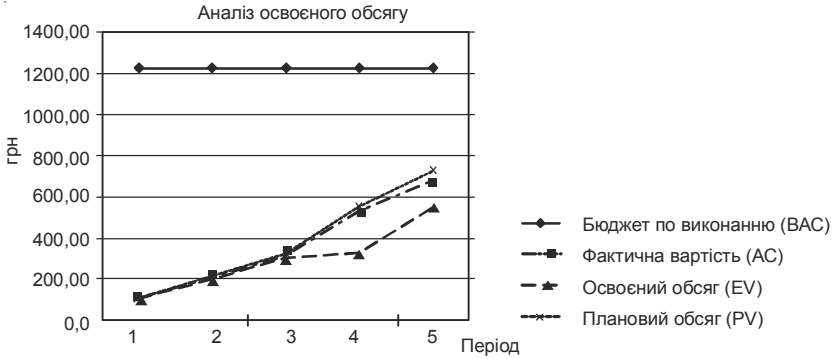


Рис. 12.11. Динаміка показників BAC, EV, AC, PV

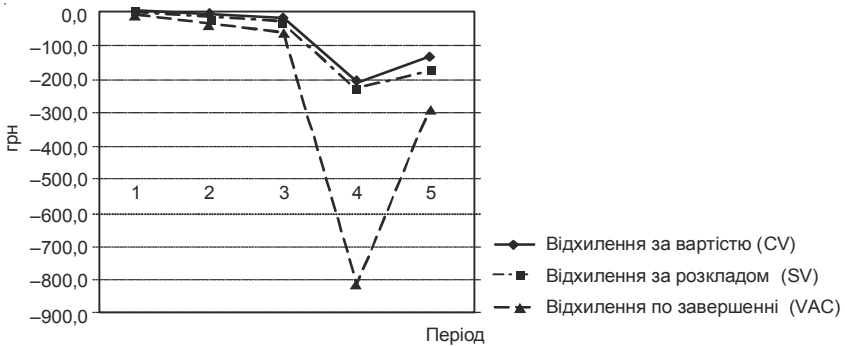


Рис. 12.12. Аналіз відхилень

ся лише 4 год 38 хв) призвело до перевищення дати завершення проекту на 1,6 міс.;

- для усунення відставання від розкладу необхідно було вже з початку березня (TCPI > 1) більш інтенсивно реалізувати передбачені роботи за проектом та підвищити ефективність використання ресурсів з CPI = 0,95 до TCPI = 1,02;
- для завершення проекту необхідно витратити 550 тис. грн, а очікувані витрати по завершенні проекту становитимуть 1520,7 тис. грн (прогнозується, що бюджет по завершенні буде перевищено на 290,7 тис. грн).

12.6. Управління командою проекту

Управління командою проекту полягає в організації команди проекту та її поточному керуванні для найкращого виконання робіт за проектом. Процесами управління командою проекту є:

- *планування команди* — передбачає документування майбутніх командних ролей (шляхом затвердження штатного розпису) з детальним розподілом та описом відповідальності, повноважень та підзвітності членів команди проекту, а також складання плану управління забезпечення проекту персоналом;
- *набір команди проекту* — полягає в комплектуванні команди працівниками, необхідними для виконання проекту;
- *розвиток команди проекту* — спрямований на необхідне підвищення кваліфікаційних характеристик членів команди проекту та на зміцнення взаємозв'язків між ними;
- *керування командою проекту* — пов'язане з поточним контролем роботи членів команди проекту, розв'язанням нагальних проблем та впровадженням схваленим керівництвом змін, які спрямовані на виконання завдань проекту.

При *плануванні команди* проекту визначаються з необхідними кваліфікаційними вимогами до персоналу (освіта, знання, досвід) відповідно до письмового завдання з виконання проекту. На основі визначених кваліфікаційних вимог формується штатний розпис проекту, в якому визначаються з переліком необхідних посад (ролей у команді) та кількістю персоналу. Далі затверджуються посадові інструкції, де детально прописуються відповідальність та підзвітність членів команди проекту, схема їх взаємодії.

Склад та функції учасників команди проекту залежать від специфічних характеристик проекту (напр., масштабу, складності, сфери діяльності). До команди проекту можуть входити: менеджер проекту; секретар; проектувальники та розробники (члени проектної групи); аудиторі з якості робіт проекту; консультанти (незалежні спеціалісти, які безпосередньо не задіяні в розробленні продукції або процесів за проектом), представники замовника.

Крім формального розподілу обов'язків, у проекті існують також неформальні ролі, визначення яких необхідне для розуміння впливу кожного окремого члена групи на результати роботи команди. Наприклад, Р.М. Белбіном [1, с. 36] наводиться дев'ять командних ро-

Таблиця 12.10. Командні ролі (за Р.М. Белбіном)

Ролі, орієнтовані на мислення	Ролі, орієнтовані на соціальну взаємодію	Ролі, орієнтовані на дію
<i>Контролер / оцінщик (Monitor Evaluator)</i>	<i>Координатор (Co-ordinator)</i>	<i>Формувач (Shaper)</i>
Розглядає можливості щодо впровадження ідей	Прояснює цілі, сприяє ефективному прийняттю рішень, делегує повноваження	Стимулює членів групи на досягнення цілей проекту
<i>Генератор ідей (Plant)</i>	<i>Дослідник ресурсів (Resource Investigator)</i>	<i>Виконавець (Implementer)</i>
Надає ідеї щодо вирішення основних проблем	Досліджує можливості реалізації ідей; розвиває мережу контактів	Втілює ідеї в практичну площину
<i>Спеціаліст (Specialist)</i>	<i>Напхненник команди (Teamworker)</i>	<i>Завершувач (Completer Finisher)</i>
Надає специфічні знання та навички щодо впровадження ідей	Формує сприятливий психологічний клімат команди (вислуховує інших членів команди, нівелює протиріччя)	Націлений на завершення та досконалу реалізацію ідей

лей (табл. 12.10). Він зазначає, що успіх команди залежить від взаємозв'язку та розподілу цих ролей між членами групи. Отримавши інформацію про неформальний розподіл у команді, можна спрогнозувати результати виконання проекту. Класифікація командних ролей також використовується для балансування групи на різних етапах її життєвого циклу.

Необхідним елементом стратегічного управління командою проекту є *план управління забезпеченням проекту персоналом*. У такому плані повинні бути чітко визначені строки та способи набору членів команди; критерії їх вивільнення від участі в проекті; рекомендації з проведення додаткового навчання; схема заохочення та нагородження; законодавчо встановлені норми та нормативи, що стосуються людських ресурсів; стратегія забезпечення безпеки персоналу.

Набір команди проекту є процесом залучення людських ресурсів, необхідних для виконання проекту. Набір команди може виконуватись відділом кадрів організації з всього персоналу організації, чи в межах окресленої керівництвом частини. Також допустиме і використання зовнішніх джерел набору команди проекту.

При наборі працівників до команди необхідно враховувати:

- *доступність ресурсів* (на даний або на визначений момент часу);

- *якісні характеристики кандидатів* (кваліфікація, досвід роботи, освіта, знання, їхні психологічні особливості);
- *мотивацію* (основні фактори, які впливають на бажання кандидатів виконувати роботи проекту);
- *вартість* (витрати на використання кандидатів у грошовому вираженні).

Принципами підбору членів команди є:

- неупередженість до кандидатів;
- відповідність складу команди цілям проекту та корпоративній політиці організації;
- сумісність членів команди;
- оптимальність витрат на робочу силу (відповідно до її якісних характеристик; бюджету на оплату праці членів команди проекту).

Відбір кандидатів, які сформують майбутню команду проекту, передбачає оцінку їх компетентності (або професійної відповідності). *Оцінка ж компетентності* є процесом визначення можливості того чи іншого кандидата виконувати роботу на відповідному посаді рівні на основі всіх зібраних про нього даних.

Для правильного відбору кандидатів необхідно врахувати специфіку проектних робіт, які буде виконувати кандидат; використовувати стандартизовані методи та параметри оцінки компетентності кандидатів (із затвердженими граничними значеннями).

Відповідно до *ГОСТу Р 52807-2007 компонентами компетентності* є:

- *області компетенції* – сфери професійної проектної діяльності, в яких повинна бути підтверджена компетентність спеціаліста (робочі ролі, функції, процеси та результати, виражені в категоріях виробництва продукції);
- *елементи компетенції* – визначені компоненти діяльності в кожній області компетенції (табл. 12.11);
- *критерії професійної відповідності* – показники професійної відповідності, необхідні для кожного елемента компетенції: освіта, досвід роботи, медичні характеристики, особисті якості (розумові здібності, соціальний стан, ставлення до роботи) тощо.

За базовим керівництвом *GAPPS*, оцінка персоналу виконується на основі таких *методів*:

- письмових даних (наприклад, аналізу анкет, рекомендацій, тестування);

- безпосереднього контакту інтерв'юера та претендента (у формі інтерв'ю, спостереження на робочому місці, моделювання виробничих ситуацій);
- контакту з третіми сторонами (наприклад, менеджером проекту, членами проектної групи тощо).

Застосування того чи іншого методу відбору кандидатів (або ж їх поєднання) визначається специфікою проекту та оцінюваними характеристиками кандидатів.

Таблиця 12.3. Сфери компетенції менеджера проекту [4]

Сфери компетенції	Найменування сфери	Напрями менеджменту проекту, в яких використовується дана область компетенції	Елементи компетенції
СК 1	Управління взаємовідносинами між учасниками проекту	Забезпечення своєчасної та відповідної участі ключових спеціалістів, організацій та груп в процесі виконання проекту	Ідентифікація та розгляд інтересів учасників; управління обміном інформацією між учасниками; забезпечення участі в роботі зовнішніх учасників; сприяння ефективній роботі команди та її членів
СК 2	Управління міжособистісними відносинами	Забезпечення досягнення результату проекту за допомогою людей, що задіяні в проекті.	Визначення окремих ролей у проекті; забезпечення злагодженої роботи; сприяння ефективності роботи та розвитку членів команди; забезпечення керівництва проектом
СК 3	Управління розробкою плану проекту	Визначення та документарне оформлення робочого плану проекту з метою ефективного та результативного управління проектом	Визначення змісту робіт за проектом; забезпечення відповідності плану проекту законодавчим, нормативним та контрактним вимогам; підтвердження критеріїв успіху проекту; документарне оформлення ризиків та зворотних заходів у межах проекту; розробка та інтеграція вихідних даних проекту; консолідація плану проекту
СК 4	Управління процесом виконання проектом	Забезпечення конструктивного процесу виконання проекту, метою якого є відповідний узгоджений результат продукція проекту	Використання ресурсів; моніторинг, оцінка та управління професійною відповідністю проекту; моніторинг ризиків проекту

Продовження табл. 12.11

Сфера компетенції	Найменування сфери	Напрями менеджменту проекту, в яких використовується дана область компетенції	Елементи компетенції
СК 5	Управління прийманням продукції	Визначення, узгодження, обмін інформацією та постачання продукції в межах проекту	Визначення продукції проекту; моніторинг та управління змінами продукції проекту; приймання продукції проекту
СК 6	Управління переходами між фазами проекту	Активізація робіт за проектом, забезпечення переходу від однієї фази проекту до іншої та закриття проекту	Управління запуском проекту; управління переходами між фазами проекту; управління закриттям проекту
СК 7	Оцінка та поліпшення результату проекту	Ідентифікація можливостей поліпшення менеджменту проекту та його результатів та доведення цієї інформації до менеджменту організації для ознайомлення	Визначення продукції проекту; оцінка проекту у відповідності до плану

Так, *аналіз анкетних даних* необхідний для оцінки досвіду кандидата, його особистих якостей та порівняння отриманих результатів з вимогами до посади.

Тестування, як правило, виконується для перевірки соціально-психологічної сумісності працівників, їх стійкості до стресових ситуацій, придатності особистісних характеристик кандидатів.

Метод *інтерв'ю* застосовується через необхідність візуальної перевірки уповноваженою особою ступеня відповідності кандидатів встановленим вимогам. Через значні витрати ресурсів на проведення інтерв'ю метод використовується на останніх етапах відбору кандидатів. Для оцінки прийнятне як *структуроване* (зі стандартизованим переліком питань), так і *неструктуроване інтерв'ю* (без наперед підготовленого та упорядкованого списку питань).

Моделювання доречно для перевірки швидкості та способу вирішення пошукових і проблемних завдань. Проводиться ж воно за завчасно розробленим сценарієм, що імітує умови виконання проекту.

Слід зазначити, що є певні правила підбору проектною командою. При затвердженні керівника проекту пріоритет повинен бути наданий його навичкам керівництва та кваліфікаційним характеристи-

кам. При наборі ж членів проектної команди, крім кваліфікаційних характеристик, необхідно враховувати їхні персональні інтереси та взаємовідносини, сильні та слабкі сторони. Бажано, щоб керівник проекту брав участь у призначенні всіх провідних спеціалістів проектної групи. Такі призначення повинні бути затверджені та повідомлені всім, кого вони стосуються.

Розвиток команди проекту. Для ефективної роботи команди необхідно, щоб члени команди мали відповідну компетенцію, були активні та бажали співпрацювати один з одним. Для підвищення ж ефективності роботи команди проекту (або окремих її членів), управлінські дії слід спрямовувати на її розвиток. Розвиток команди проекту передбачає підвищення кваліфікації членів команди та зміцнення взаємодії між ними. Підвищення кваліфікації можна здійснити при підготовці команди або при проведенні спеціалізованого навчання; зміцнення взаємодії – діями зі зміцнення команди, їх спільним розміщенням.

Підготовка команди необхідна для забезпечення адаптації її членів при вступі на посаду до корпоративних умов роботи та особливостей проекту. Підготовкою персоналу є ознайомлення з системою управління та корпоративною культурою, вимогами до посади, представлення працівників іншим членам команди. Такі дії спрямовуються на три аспекти: професійний (підготовка працівника до виконання його функціональних обов'язків); психофізіологічний (пов'язаний з освоєнням психофізіологічних та санітарних умов праці); соціально-психологічний (полягає в залученні працівника до системи взаємовідносин команди та адаптування до соціальної ролі, яку йому встановлено групою).

Спеціалізоване навчання здійснюється через недостатність фактичних кваліфікаційних характеристик персоналу попередньо сформованим посадовим вимогам, а також – у разі необхідності залучення кращого світового досвіду для виконання проектних робіт. Навчання може бути як запланованим (виконується відповідно до плану управління забезпечення проекту персоналом), так і позаплановим (за результатами спостережень, обговорень та оцінок ефективності проекту). Воно може мати офіційний (наприклад, навчання на практичних заняттях, відвідання спеціалізованих тренінгів) або неофіційний характер (навчання на робочому місці під керівництвом іншого члена команди проекту, наставництво).

Дії зі зміцнення команди проекту (*Team-Building Activities*) можуть набувати форми оперативних нарад та обговорень (наприклад, за

кризових ситуацій) або соціально-психологічних тренінгів (сфокусованих на покращення міжособистісних відносин учасників команди). Також встановленню сприятливих робочих умов в колективі сприяють неформальні взаємовідносини між членами команди та їхня спільна участь в урочистих заходах, проведення яких має свою специфіку на різних етапах розвитку команди.

За Б. Такменом та М. Дженсен (*Tuckman, B.W. & Jensen, M.A., 1977*), життєвий цикл команди складається з п'яти етапів. Перш ніж налагодити ефективну роботу, команда проходить через певні «стабілізаційні» фази, на яких команда стикається зі специфічними труднощами. На менеджера проекту покладається завдання прискорення та стимулювання процесу формування ефективної команди. Тому йому необхідно обирати такі інструменти управління, які б відповідали стадії життя команди (табл. 12.12). Хоча розвиток команди і від-

Таблиця 12.12. Етапи в життєвому циклі команди проекту (за Б. Такменом та М. Дженсен)

Етап життєвого циклу	Характеристика етапу	Дії зі зміцнення команди
Формування (Forming)	Знайомство членів команди один з одним, з корпоративною культурою організації, специфікою проекту; налагодження взаємозв'язків усередині проекту, а також із суб'єктами зовнішнього оточення	Заохочення відкритої взаємодії між учасниками для подолання їхніх страхів; роз'яснення повноважень та обов'язків; сприяння утворенню рольової структури команди; мотивація активної участі всіх учасників у роботі команди
Спрязування (Storming)	Деструктивна поведінка членів команди: суперництво (конфлікти) за владу та ресурси між членами команди та керівництвом; взаємна недовіра; емоційна реакція на завдання, які необхідно виконувати; невпевненість співробітників у власних силах та результатах роботи команди	Допомога в вирішенні конфліктів; напрацювання спільних етичних норм, принципів поведінки для ефективної взаємодії учасників команди; сприяння публічному обговоренню проблем, колективному вирішенню поставлених завдань
Нормалізація (Norming)	Члени команди відчують себе командою, розуміють свою роль в досягненні цілей проекту та виконують делеговану їм частину роботи; встановлено єдині правила, цінності, поведінка, методи та інструменти групової роботи	Надання підтримки та оцінка зусиль кожного члена команди; сприяння створенню сприятливого мікроклімату в командній взаємодії; спрямування ресурсів кожного учасника на вирішення спільної мети; сприяння автономній роботі членів команди

Продовження табл. 12.12

Етап життєвого циклу	Характеристика етапу	Дії зі зміцнення команди
Довершеність (Performing)	Функціональний розподіл ролей відповідно до сильних та слабких рис членів команди, спрямований на найкраще виконання завдань проекту; учасники компетентні, автономні та спроможні приймати рішення без зовнішнього контролю; у команді дружня атмосфера, тісні зв'язки, самоуправління	Менеджер проекту повинен надати можливість команді самостійно приймати більшість рішень; сприяти розвитку потенціалу співробітників, їх самоосвіті; розвивати навички з генерування нових способів вирішення проблем за проектом
Розформування (Adjourning)	Етап може характеризуватися значною конфліктністю, якщо команда заздалегідь не попереджена про час завершення проекту; при досягненні успіху в реалізації проекту команда автоматично переводиться на виконання нового проекту, інакше в такому складі команда більше не збирається	Підбиття підсумків: визнання досягнень та винагородження результатів спільної роботи команди проекту

бувається поетапно, за певних умов можливе й повторне проходження певних стадій життєвого циклу команди (тобто, її циклічний розвиток), що також необхідно враховувати при управлінні командою.

Спільне розміщення (co-location) передбачає розташування всіх або більшості активних членів команди в одному місці для сприяння утворенню цілісної команди.

Керування командою проекту передбачає процес систематичного впливу на стан та діяльність членів команди проекту з метою зменшення відхилень фактичних показників від запланованих та внесення відповідних коригувань, спрямованих на підвищення ефективності виконання проекту.

Управління командою проекту виконується за такими *принципами*:

- прийняття менеджером проекту соціально-культурних особливостей членів команди;
- співучасті всіх учасників у роботі команди;
- добровільності вчинення дій у проекті;
- надання достатньої інформації та двосторонності інформаційного обміну;
- злагодженості колективу;

- використання існуючого потенціалу співробітників;
- балансування інтересів всіх учасників;
- поетапності процесу управління.

При управлінні спільною роботою за проектом досить корисним інструментом проектного менеджера є Project Web App від компанії Microsoft (рис. 12.13). Цей інструмент дозволяє в онлайн-режимі планувати виконання проектів, розподіляти завдання та контролювати відхилення за проектами.

Також при керуванні командою проекту в середовищі Office 365 доцільно використовувати Microsoft Planner для спільного обговорення виконання робіт проекту за окремими завданнями та проектами (рис. 12.14).

Для отримання бажаного результату при управлінні проектами менеджери можуть використовувати різні стилі керування, які зумовлюються особистісним типом та специфікою проекту. Р. Блейк та Дж. Мутон (*Blake, R. & Mouton, J., 1964*) описують п'ять типів керівництва, що враховують два показники — ступінь уваги до виробництва та ступінь уваги до людей (табл. 12.13). Ефективне керування командою проекту виконується шляхом моніторингу діяльності спів-

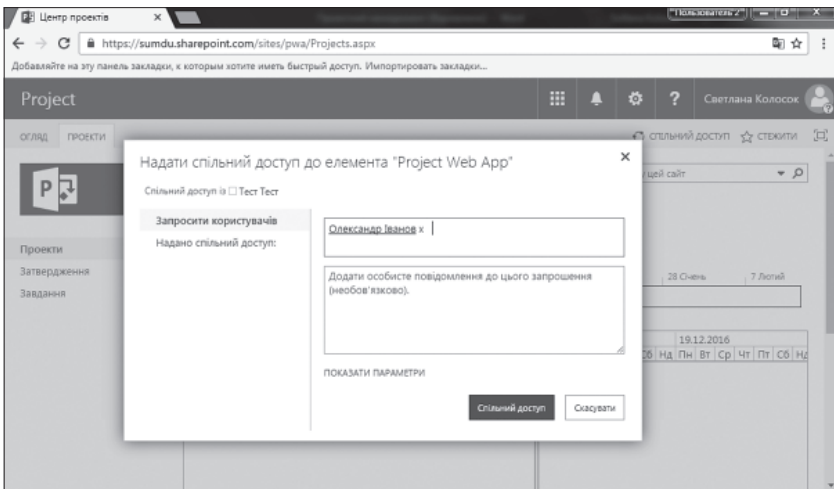


Рис. 12.13. Надання спільного доступу в середовищі Project Web App

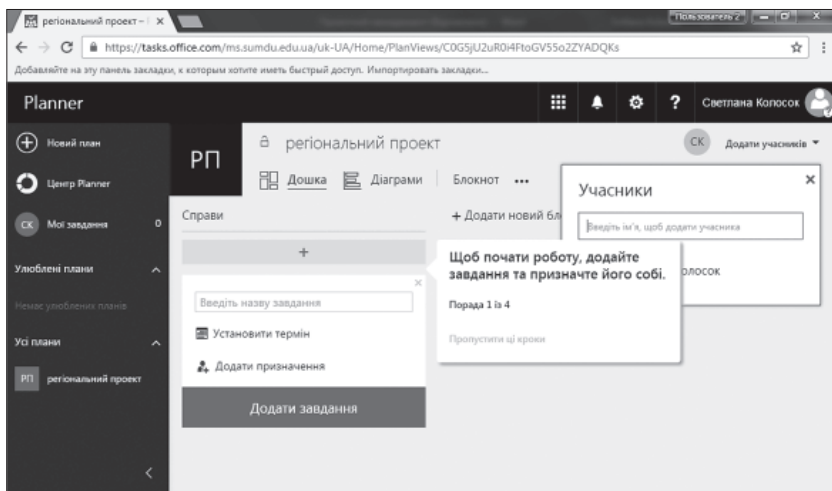


Рис. 12.14. Робота з завданнями в середовищі Office 365

робітників, нівелювання конфліктів, що виникають, вирішення проблем та оцінки роботи кожного члена команди проекту.

Моніторинг діяльності команди потрібен для розуміння прогресу за проектом, виявлення потенційних та реальних проблем при виконанні завдань та настроїв, що панують у команді проекту. Здійснюється цей процес шляхом *спостереження* за роботою команди та неформальних *обговорень* проблем, що виникають.

Успішне *врегулювання конфліктів* сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню позитивних робочих взаємовідносин. Слід зазначити, що в середині виконання проекту неодмінно виникають конфлікти. *Джерелами конфліктів* можуть бути: боротьба за обмежені ресурси, затверджені пріоритети в розкладі проекту, встановлені вимоги до його результатів, адміністративні норми та процедури, особистий стиль роботи учасників проекту тощо. Існування прийнятих в команді принципів, норм та усталеної практики управління проектами сприяють зниженню кількості конфліктних ситуацій у проекті.

На якість виконання завдань проекту безпосередньо впливає вміння менеджера проекту керувати конфліктами. Оскільки конфлікти можуть приймати як конструктивну форму (спрямовані на найкраще виконання завдань проекту), так і деструктивну (коли

Таблиця 12.13. Стили керівництва (за Р. Блейком та Дж. Мутон)

Стиль керівництва	Поведінка керівника		
	характеристика	увага до людей, балів (1–9)	увага до виробництва, балів (1–9)
Примітивне керівництво (або страх перед бідністю, <i>Impoverished style</i>)	Менеджер не звертає уваги ні на підлеглих, ні на виробництво, а докладає лише мінімальні зусилля, які дозволяють йому уникнути звільнення; не є лідером – лише "хранителем портфеля" (делегує свої повноваження та усувається від справ). Використання даного стилю короточасне, оскільки тривала дезорганізація, незадоволеність та суперечності через відсутність ефективного керівництва змушують або переглянути стиль керівництва, або призначення керівника	1	1
Соціальне керівництво (або дім відпочинку, <i>Country Club style</i>)	Керівник зосереджується не на виконанні встановлених завдань, а на формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі, оскільки вважає, що це є запорукою їх успішного виконання. Позитивними рисами даного стилю є низький рівень конфліктності та плінності кадрів, високий рівень задоволення працею, добре ставлення керівника. Негативними – зловживання довірою керівника, нездатність керівника приймати непопулярні рішення (через страх, що це може зашкодити відносинам з членами групи)	9	1
Владний стиль управління (або авторитет-підкорення, <i>Produce or Perish style</i>)	Менеджер піклується про якість виконання завдань, але мало уваги приділяє потребам підлеглих, оскільки вважає, що на ефективність їх роботи не впливає ступінь задоволення їхніх потреб. Між керівником та підлеглим зберігається дистанція; часто відсутній прямий зв'язок та взаєморозуміння; конфлікти, що виникають, придушуються. Стиль прийнятний у короткостроковому періоді (можуть бути високі показники) та в кризових ситуаціях, при довшому ж застосуванні – виникають значні витрати через значну плінність кадрів	1	9
Збалансований стиль управління (<i>Middle-of-the-road style</i>)	Керівник прагне до "золотої середини": проявляє деяке піклування як про людей, так і про цілі компанії, намагаючись досягти прийнятнього рівня показників. Рішення приймаються на основі компромісу: менеджер не ухвалить рішення, доки воно не буде обговорене та скоректоване командою. Стиль консервативний та орієнтований на посередні результати.	5	5

Продовження табл. 12.13

Стиль керівництва	Поведінка керівника		
	характеристика	увага до людей, балів (1–9)	увага до виробництва, балів (1–9)
Командний стиль управління (Team style)	Завдяки посиленій увазі до підлеглих та результатів їх діяльності, керівник домагається свідомої роботи підлеглих на виконання цілей організації. Це забезпечує взаємодію та прихильність серед співробітників, високу мотивацію, продуктивність, задоволення своєю роботою. Уміє так побудувати роботу, щоб члени команди бачили в ній можливість для самореалізації	9	9

конфлікти призводять лише до соціального напруження та погіршення результатів за проектом), то від нього вимагається правильна оцінка їх впливу на результати проекту. Так, за зваженого керівництва суперечності при пропонуванні різних способів вирішення проблем будуть позитивні, оскільки сприяють більш творчому підходу до роботи та ухваленню кращих рішень. При виникненні ж деструктивних конфліктів їх слід залагоджувати вже на ранніх стадіях розвитку, не допускаючи загострення конфліктної ситуації. За ініціювання та розпалення конфлікту потрібно заздалегідь передбачити формальні процедури впливу, зокрема дисциплінарне покарання, щоб учасники команди відчували свою відповідальність за такі дії.

При управлінні конфліктною ситуацією слід враховувати, що:

- конфлікт є природним явищем, яке спричиняється взаємовідносинами в команді;
- на перебіг конфлікту безпосередньо впливає ступінь злагодженості членів колективу та розподілу їх обов'язків;
- при розв'язанні конфлікту слід фокусуватися на проблемах (а не на персоналіях) та на майбутніх результатах (а не на минулих).

Різні проектні менеджери використовують різні методи розв'язання конфлікту, обрання яких залежить від факторів:

- відносної важливості предмета конфлікту та впливовості його учасників;
- встановлених часових обмежень на розв'язання конфлікту;
- інтенсивності конфлікту та жорсткості позиції учасників конфлікту;
- особистісних переваг менеджера проекту.

За Томасом-Кілменом, є п'ять загальних *методів розв'язання конфлікту*: уникання, пристосування, компроміс, примус та співробітництво. У проектному менеджменті, крім зазначених вище п'яти, додатково розглядається шостий метод – вирішення конфлікту.

Необхідність офіційної або неофіційної *оцінки ефективності роботи колективу* залежить від тривалості та складності проекту, корпоративної політики організації та вимог законодавства, а також – від вибору засобів комунікації в проекті.

Цілями такої оцінки буде уточнення розподілу ролей та відповідальності, налагодження конструктивного зворотного зв'язку з членами команди, відкриття невідомих та невирішених проблем, розширення індивідуальних планів навчання та встановлення специфічних цілей на наступні періоди.

12.7. Міжнародні стандарти з управління проектами

Стандарт – це документ, що формалізує знання, правила, характеристики керування в окремій галузі, де він використовується [21].

В управлінні проектами існують як міжнародні стандарти – такі, які використовуються в усіх країнах, або було визнано міжнародне значення в процесі розвитку, так і внутрішньоспеціалізованні галузеві стандарти.

Стандарти в управлінні проектами досить важливі, адже в них формалізовані всі знання даної галузі, рекомендації та пропозиції щодо ведення проектів взагалі. Проте можна виділити найбільш авторитетні організації, які мають на меті розроблення міжнародних стандартів управління проектами, зокрема:

- IPMA (International Project Management Association) – міжнародна організація управління проектами. До її складу входять 45 асоціацій, які розташовані в різних країнах. Так, в Україні функціонує представництво UPMA;
- ISO – міжнародна організація зі стандартизації;
- PMI (Project Management Institute) – інститут управління проектами, головний офіс розташований у США.

Отже, слід розглянути основні стандарти, що були запропоновані різними організаціями.

12.7.1. Американський стандарт з управління проектами РМІ РМВОК

Керівництво РМІ РМВОК — це найвідоміший стандарт для управління проектами, які використовуються в багатьох сферах діяльності. Цей стандарт описує процеси управління проектами, інструменти й методи, що використовуються для управління проектом з метою досягнення.

Як міжнародний стандарт (IEEE Std 1490-2003) він пропонує основи для управління проектами, незалежно від типу проекту: будівельні роботи, розроблення програмного забезпечення, машинобудування тощо.

РМВОК визначає п'ять основних груп (рис. 12.15) та 10 галузей знань, типових майже для всіх проектів.

До основних груп процесів належать:

- ініціація — визначає та авторизує проект або фазу проекту;
- планування — визначає та уточнює мету, планує дії, необхідні для досягнення мети і змісту;
- виконання — поєднує людські та інші ресурси для виконання плану управління проектом;
- моніторинг та управління. Регулярно оцінюється прогрес проекту і виконується моніторинг для того, щоб визначити відхилення від плану управління проектом та, за необхідності, проводити коригуючі дії для досягнення мети проекту;
- завершення та закриття — формалізує процес прийому продукту, послуги та результату і підводить фазу або проект до правильного завершення.

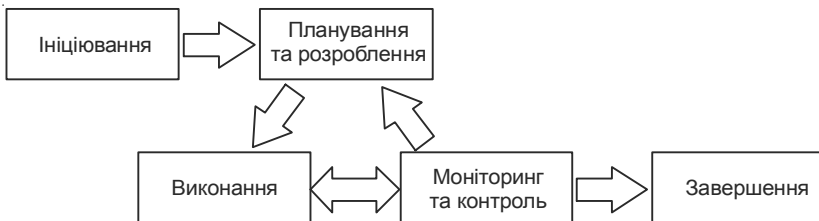


Рис. 12.15. Процеси РМВОК

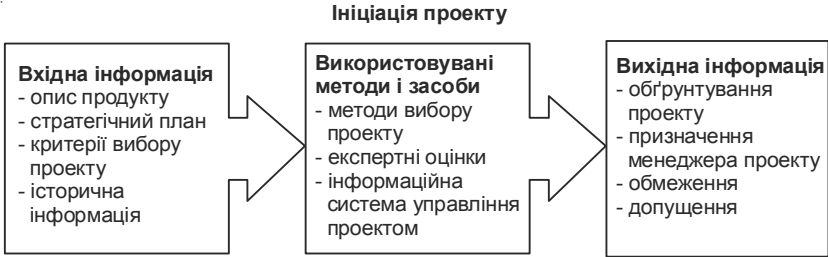


Рис. 12.16. Приклад процесу обґрунтування ініціації проекту

Процеси перетинаються і взаємодіють протягом усього проекту. Кожен з процесів описується (рис. 12.16):

- вхідними дані (документи, плани, креслення, тощо);
- інструментами та техніками (механізми, що застосовуються до вхідних даних);
- вихідними дані (документи, товари, тощо).

Згідно з РМВОК 5 до 10 галузей знань відносять:

1. Управління проектною інтеграцією.
2. Управління масштабом проекту.
3. Управління термінами проекту.
4. Управління якістю проекту.
5. Управління вартістю проекту.
6. Управління командою проекту.
7. Управління комунікаціями.
8. Управління ризиками проекту.

Таблиця 12.14. Переваги та недоліки РМВОК

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - РМВОК – це стандарт та концепція управління - зорієнтований на процеси - описує знання, необхідні для управління життєвим циклом будь-якого проекту, портфелю та програми - визначає для кожного з процесів необхідні вхідні ресурси, інструменти, методи і вихідні дані 	<ul style="list-style-type: none"> - складність використання для невеликих проектів - повинна бути адаптація до галузі використання, розміру та сфері діяльності проекту, часу, бюджету та обмежень з якості

9. Управління закупками.
10. Управління зацікавленими сторонами проекту.

Основні переваги та недоліки, що містить американський стандарт з управління проектами РМВОК, наведено в табл. 12.14.

Більша частина РМВОК унікальна по відношенню до управління проектом, зокрема критичний шлях та ієрархічна структура робіт (WBS). Загальне управління також містить планування, організацію, набір команди, виконання та контроль операцій, іноді – фінансові прогнози, організаційна поведінка і техніки планування

РМВОК – єдиний стандарт у галузі управління проектами, який відповідає ISO 9001.

12.7.2. Японський стандарт з управління проектами Р2М

Р2М проект – це обов’язок створити цінність, засноване на місії проекту, який повинен бути завершений у зазначений, попередньо погоджений, період, з визначенням переліком/обсягом ресурсів, часу та умов експлуатації. Будь-який проект починається з визначення місії. Саме це відрізняє Р2М від інших стандартів з управління проектами, де звичайно починають з визначення мети.

Місія проекту містить фундаментальні цілі, для яких розроблено цей проект і яких він має досягти. Для зменшення неоднозначності будь-яку місію необхідно описати у вигляді чітких сценаріїв, з яких одразу можна визначити мету, завдання і контекст проекту. Потім обирається найкращий варіант з усіх запропонованих сценаріїв.

Програма ж визначається як обмежене поєднання групи проектів, спрямованих на досягнення місії проекту. Визначають найважливіші елементи проекту. Перед виконанням проекту будується архітектура програми, до якої він входить.

Ключові концепції в системі знань Р2М:

- 1) рішення комплексних проблем за допомогою програм – реалізація стратегії через управління програмою. В Р2М управління програмою розглядається як використання організаційних ресурсів і компетенцій для залучення ключових інвестицій капіталу, а також реалізації нових ініціатив розвитку та збільшення доданої цінності організації і її підрозділів з метою гнучкого реагування на зміни в середовищі;

2) механізм створення цінності і інновацій. Основою цього механізму є його профілювання — розуміння розроблення та використання структури цінності проектів і програм, які стимулюють розвиток організації або продукту на основі його інновацій;

3) інновації у виробництві і розвитку шляхом розширення меж, адже за Р2М основний акцент робиться на розробленні інновацій, як підхід до управління програмами та проектами;

4) тип професіоналів, які прагнуть досягнення місії — система знань Р2М розглядає компетенції менеджерів як головний ключовий успіх. До основних компетенцій проектного менеджера відносять: цілісне мислення, стратегічне мислення, інтегральне мислення, лідерство, здатність до планування, здатність до реалізації, координацію, навички взаємовідносин, націленість на досягнення результату, самореалізацію;

5) загальна оптимізація управління проектами і програмами на основі холістичного бачення, з широким горизонтом знань про життєвий цикл проектів та програм. Холістичне бачення — це здатність керівника програми бачити всю картину «зверху», але в Р2М використовуються також індикатори холістичної цінності в межах програми — такі, як: ефективність, економічність, екологічність, додана цінність, етика, вимірюваність та прийнятність;

б) три стандартні моделі для формування проекту:

- схематична модель — це перетворення очікуваної цінності власника інновації в програмі шляхом розширення традиційних функцій для формування нової цінності програми;
- системна модель — це традиційна реалізація проекту з використанням плану на оптимізованій схематичній моделі й управління напрямками керівництва Р2М з допомогою вибору кращого прискорювача проекту;
- сервісна модель — це дослідження нових можливостей бізнесу в межах продукту програми і нових інтелектуальних надбань програми за допомогою розширення традиційних технологій проектного управління функціями реакції на виклики для максимізації цінності програми;

7) програмне профілювання місії, результатом якого є набір стратегічних ініціатив для формування інноваційної програми організації;

8) архітектура програми — це загальний вигляд її основної структури, яка визначається для виконання програми. Програма реалізу-

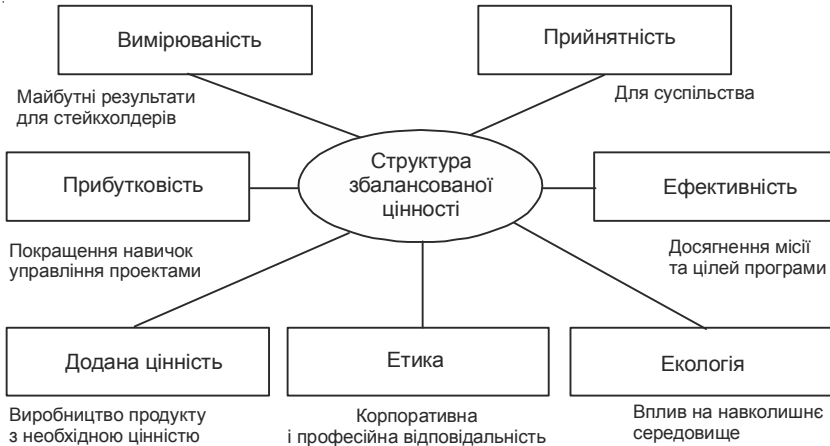


Рис. 12.17. Основні засади P2M

ється через групу проектів, які є її компонентами. Процес управління архітектурою починається з розроблення концепції програми, далі визначаються загальна структура групи проектів, що створюють програму, ролі та функції кожного з проектів і перевіряється працездатність програми;

9) неперервна оцінка цінності – основні принципи побудови цінності визначають як раціональний шлях розвитку ефективності інноваційних програм, що сприяє зниженню невизначеності і витрат;

10) спільнота практиків з управління проектами та програмами;

11) розширення меж управління проектами.

Основні засади P2M наведено на рис. 12.17.

12.7.3. Стандарт з управління проектами Великобританії PRINCE 2

PRINCE2 – англійський стандарт управління проектами, який засновано на процесі та забезпечує масштабовані зміни для ефективного управління проектами (рис. 12.18). Кожен з процесів визначається за допомогою: ключових вхідних даних, результатів, завдань та дій. Спочатку цей стандарт було створено для виконання IT-проектів, проте потім розширено для використання в будь-яких проектах.

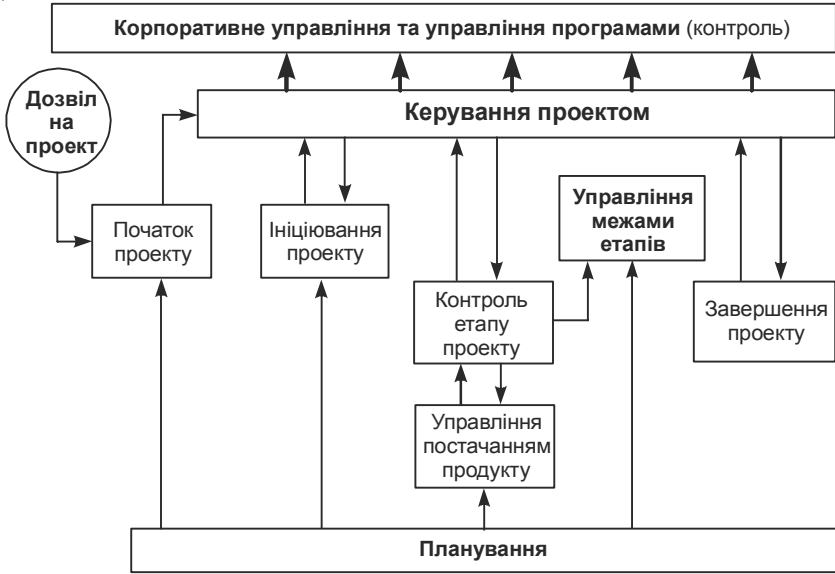


Рис. 12.18. Процеси PRINCE2

Основні стадії PRINCE2:

1. Дозвіл на проект – заходи, які члени ради повинні провести для того, щоб забезпечити ефективну підтримку і керівництво без перевитрачення часу.
2. Початок проекту – визначається, як кваліфікувати початкові ідеї та визначити команду проекту, особу, яка представляє замовника, постачальника та інші зацікавлені сторони.
3. Ініціація проекту – повна класифікація проекту так, щоб забезпечити виконання кінцевих завдань.
4. Контролювання стадій – заходи, що здійснює менеджер проекту в операційному режимі.
5. Управління поставкою продукту.
6. Управління межами стадій.
7. Завершення – пояснює закриття проекту, керування подальшими діями, розроблення документів для подальшої архівації.
8. Планування.

Кожна зі стадій має свої підстадії, оскільки загальна їх кількість налічує 45.

Особливістю стандарту є його масштабованість, у кожній стадії описано, яку частину можна опустити, якщо проект досить маленький. Дана методологія описується «зверху-вниз» – від абстрактних рівнів до конкретного їх наповнення.

PRINCE2 – це структурований підхід до управління проектами, тобто це метод для управління проектами в межах чітко визначеної структури. PRINCE2 описує процедури для координації команди проекту під час розроблення та контролю проекту, а також процедури, що використовуються при змінах або відхиленнях від початкового плану. Унаслідок розподілення процесів на керовані етапи метод дає можливість ефективного управління ресурсами.

Слід зауважити, що в даному стандарті не досить конкретно описується робота з командою проекту, лише описано організаційну структуру. Також не вказується порядок підписання контрактів та робота з постачальниками. Кожна зі стадій описує те, чого слід досягти, проте неточно описується, як саме цього слід досягти. Більш конкретну інформацію слід шукати в супровідних документах.

12.7.4. Методологія MSP

Microsoft Solutions Framework (MSF) – це методологія розроблення програмного забезпечення, створена корпорацією Microsoft в 1994 р. на основі свого багаторічного досвіду роботи в ІТ-індустрії.

Основні аспекти MSF:

- узгодження ділових і технологічних цілей;
- визначення чітких цілей, ролей і відповідальностей для проекту;
- реалізація ітеративного процесу на основі віх і контрольних точок;
- випереджальне управління ризиками;
- ефективна реакція на зміни.

Базові принципи MSF:

1. Відкрита взаємодія – кожен з учасників команди повинен розуміти на основі якої інформації приймається те чи інше рішення.
2. Вироблення загального уявлення – воно, у свою чергу, підвищує ефективність і динамічність групи, що дозволяє учасникам швидко розуміти рішення в контексті реалізації запропонованого уявлення.



Рис. 12.19. Життєвий цикл за MSF

3. Кожен з учасників команди повинен мати відповідні повноваження.
4. Слід визначити межі повноважень та загальної відповідальності.
5. Реалізація інкрементальних результатів, а це, у свою чергу, пов'язано з двома аспектами: необхідно бути впевненим у тому, що запропоновані результати оптимальні для зацікавлених сторін, та необхідно визначити оптимальні інкременти для видачі результатів.
6. Команді і проекту необхідно бути гнучким до змін, очікувати їх та адаптуватися до них.
7. Якість – це важлива частина проекту, і в неї необхідно інвестувати. Якість – це те, що необхідно активно впроваджувати в життєвий цикл доставки рішення.
8. Вчитися на будь-якому досвіді та рівні: на рівні проекту, на рівні конкретної особистості або на рівні організації.
9. Необхідно співпрацювати з внутрішніми і зовнішніми клієнтами.

Модель MSF складається з п'яти процесів життєвого циклу проекту (рис. 12.19):

- вироблення концепції (Envisioning);
- планування (Planning);
- розроблення (Developing);
- стабілізація (Stabilizing);
- впровадження (Deploying).

12.7.5. Стандарт ISO 10006

Стандарт ISO 10006 «Системи менеджменту якості. Керівні вказівки з менеджменту якості проектів» – це перший стандарт серії ISO 9000, де застосований процесний підхід.

У стандарті використовуються основні терміни, які були визначені в ISO 8402: проект, продукт проекту, результат проекту, середовище проекту, команда проекту, процес тощо.

Стандарт ISO 10006 був заснований на основі PMBoK 2 версії (від 1996 року), адже він має аналогічні назви галузей знань.

12.7.6. Розроблення програмного забезпечення RUP

Rational Unified Process (RUP) (рис. 12.20) – це фреймворк ітеративного процесу розроблення програмного забезпечення, створений корпорацією Rational Software, яка є підрозділом IBM. RUP – це не лише один чітко визначений процес, а й гнучкий фреймворк. Він використовується компаніями-розробниками і командами-розробниками програмного забезпечення, які вибирають ті елементи процесу, які відповідають їхнім потребам. RUP – це специфічна реалізація уніфікованого процесу.

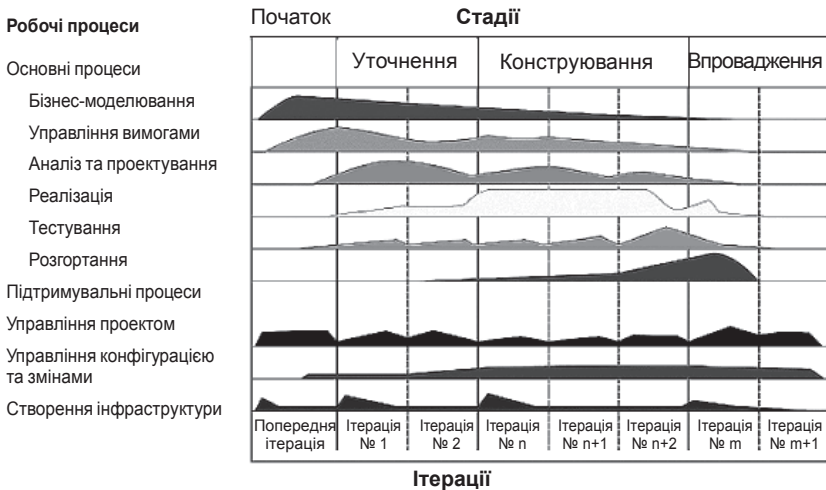


Рис. 12.20. Життєвий цикл за RUP

Таблиця 12.15. Порівняльна характеристика Waterfall та RUP

Каскадна модель	RUP
Становить собою послідовний процес із заданими етапами, у якому даний етап має бути завершений, перш ніж відбудеться перехід до наступного етапу Конкретний запропонований процес	Продукт розробляється в кілька етапів на основі зворотного зв'язку із замовниками. Оскільки кожен цикл RUP завершується оцінної версією, клієнти отримують прибуток набагато раніше, ніж у каскадній моделі Фреймворк процесів розроблення, що може адаптуватися

У табл. 12.15 наведено порівняльну характеристику каскадної моделі та RUP.

Основні принципи RUP:

- рання ідентифікація і безперервне (до завершення проекту) усунення основних ризиків;
- до виконуваної програми (аналіз і побудова моделі прецедентів (варіантів використання));
- очікування змін у вимогах, проектних рішеннях і реалізації в процесі розроблення;
- компонентна архітектура, реалізована й тестована на ранніх стадіях проекту;
- постійне забезпечення якості на всіх етапах розроблення проекту (продукту);
- робота над проектом у згуртованій команді, ключова роль у якій належить архітекторам.

RUP використовує ітеративну модель розроблення. У кінці кожної ітерації (в ідеалі триває від 2 до 6 тижнів) проектна команда повинна досягти запланованих на дану ітерацію цілей, створити або допрацювати проектні артефакти й отримати проміжну, але функціональну версію кінцевого продукту. Ітеративне розроблення дозволяє швидко реагувати на мінливі вимоги, виявляти та усувати ризики на ранніх стадіях проекту, а також ефективно контролювати якість створюваного продукту.

Методологія Rational Unified Process містить інтегрований пакет методик, технологій і програмних засобів. Для контролю над проектами використовується і розробка – система EPAM Project Management Center. Досвід і компетенції EPAM допомагають успішно адаптувати цей інструментарій під специфіку завдань замовника і підвищити ефективність при прийнятті не тільки IT-рішень.

Список літератури

1. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров / Р. М. Белбин ; пер. с англ. — М. : НИРО, 2003. — 232 с.
2. Беренс В. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований / В. Беренс, П. М. Хавранек ; пер. с англ. — перераб. и доп. — М. : АОЗТ «Интерэксперт», 1995. — 343 с.
3. Дитхелм Г. Управление проектами : в 2 т. / Г. Дитхелм ; пер. с нем. — СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. — Т. 1 — 400 с.
4. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / редкол. : О. С. Мельничук (голов. ред.) та ін. — К. : Наукова думка, 1983. — Т. 4: Н—П / уклад. : Р. В. Болдирев та ін.; ред: тому : В. Т. Коломієць, В. Г. Склярєнко. — 2003. — 656 с.
5. Ильин В. Проектный офис — центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. Ильин. — М. : Вершина, 2007. — 264 с.
6. Мармел Элейн. Microsoft Office Project 2007. Библия пользователя. / пер. с англ. — М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2008. — 800 с.
7. Матвеев А. А. Модели и методы управления портфелями проектов / Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В. — М. : ПМСОФТ, 2005. — 206 с.
8. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. — Суми : Університетська книга, 2009. — Т. 2. — 592 с.
9. Нонака И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи ; [пер. с англ.]. — М. : ЗАО «ОЛИМП-Бизнес», 2003. — 38 с.
10. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.
11. Про засади державної регіональної політики : Закон від 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://rada.gov.ua>.
12. Рач В. А. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва ; за ред. В. А. Рача. — К. : К.І.С», 2010. — 276 с.
13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). — 5-е изд. — Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2013. — 586 с.
14. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов: ГОСТ Р 52807-2007: Офіц. текст із змін. станом на 05.12.2009 р. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://base.consultant.ru>.

15. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. – Офіц. вид. – К. : Дерстандарт України, 2008. – 29 с.
16. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании (ISO 10006:2003, IDT): ГОСТ Р ИСО 10006-2005: Офіц. текст із змін. станом на 05.12.2009 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://base.consultant.ru>.
17. Суркис А. С. Офис проектов: кто и как должен руководить руководителями проектов? [Электронный ресурс] / А. С. Суркис. – Режим доступа : <http://www.zulanas.lt>.
18. Толковый словарь по управлению проектами / под ред. В. К. Иванец, А. И. Кочеткова, В. Д. Шапиро, Г. И. Шмаль. – М.: ИНСАН, 1992.
19. Хейвуд Дж. Братан. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Д. Б. Хейвуд ; пер. с англ. Н. Е. Метоль, И. С. Половицы ; под ред. И. С. Половицы. – М. : Вильямс, 2002. – 174 с.
20. A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation. Vol. II [Electronic resource] . PMAJ, 2005. – Access mode : <http://www.pmaj.or.jp>.
21. ISO 10006:2003(E) Quality management systems – Guidelines for quality management in projects (Системи управління якістю. Настанови з менеджменту якості в проектах).
22. Practice Standard for Earned Value Management. – Second Edition. – PMI, 2011.
23. Project Performance Standards [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.globalpmstandards.org>.

Управління соціальною та екологічною безпекою діяльності

ПРОГРАМНА АНОТАЦІЯ

- **Мета:** формування в студентів систематизованого комплексу знань про загальні принципи, форми і методи розробки соціальних та екологічних програм, створення організаційних і методичних основ управління соціальною та екологічною безпекою діяльності
- **Предмет:** загальні положення, принципи і методи управління соціальною та екологічною діяльністю.
Планування управління соціальною та екологічною безпекою діяльності, еколого-економічний збиток, ефективність заходів з управління соціальною та екологічною безпекою діяльності

13.1. Складові формування соціальної та екологічної безпеки

13.1.1. Поняття соціальної та екологічної безпеки

Поняття «безпека» згідно з етимологією цього слова означає «відсутність небезпеки», тобто відсутність будь-яких загроз особі, суспільству і державі. Безпека — це стан захищеності життєво важливих інтересів держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

У громадській організації і людських відносинах безпека має істотне значення. Її роль визначається тим, що небезпечні умови не сприяють продуктивності праці і відволікають від неї людей, змушених витратити свої сили, ресурси і кошти на боротьбу з зверненими проти них небезпеками. Не випадково Ш. Монтеस्क'є (1689—1755) у своїй фундаментальній праці «Про дух законів» (1748) зауважив, що безпека — перша форма свободи. Безпека створює необхідні умови і передумови для творчої діяльності людей, покращення їхнього добробуту і збільшення суспільного багатства. Звичайно, витрати на безпеку становлять вагомую частку в державному бюджеті, бюджетах корпорацій і приватних осіб.

Система соціальної безпеки охоплює різні напрями: глобальна та регіональна безпека (національні інтереси, громадська безпека і стратегічна стабільність), громадська безпека (соціально-економічна, національно-культурна, екологічна, інформаційно-технологічна та ін.), особиста безпека в сучасній суспільно-політичній обстановці й умовах виробництва, безпека в надзвичайних ситуаціях і в екстремальних умовах.

Соціальна безпека розглядається як можливість людини задовольнити свої потреби, поєднувати індивідуальні та суспільні інтереси. Вона досягається в разі, якщо забезпечується нормальний рівень життя населення, який відображає ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб людини, що складається з кількох компонентів: розміру реальних доходів; обсягу спожитих благ і використаних послуг; сталих цін на товари та послуги; забезпеченості житлом; доступності освіти, медичного, культурного обслуговування, екологічної безпеки і т. п.

У механізмі забезпечення безпеки вирішальну роль відіграють держава та її органи. При цьому в розглянутому механізмі задіяні всі гілки державної влади. Очолює («контролює і координує») президент.

Законодавча влада розробляє систему правового регулювання відносин у сфері безпеки, відображаючи в ній пріоритети в захисті життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави, а також порядок організації та діяльності органів забезпечення безпеки. Парламент визначає бюджетні асигнування на систему забезпечення безпеки, контролює діяльність системи, заслуховує доповіді Президента про стан громадської безпеки.

Судові органи забезпечують захист конституційного ладу, здійснюючи, зокрема, конституційний контроль, реалізують правосуддя у справах про злочини, які зазіхають на безпеку особистості, суспільства і держави. Нарешті, забезпечують судовий захист громадян, громадських та інших організацій і об'єднань, чії права були порушені у зв'язку з діяльністю по забезпеченню безпеки.

Органи виконавчої влади забезпечують виконання законів та інших нормативних актів, що регламентують відносини в сфері безпеки. Вони володіють необхідними силами і засобами. Сили безпеки включають в себе збройні сили, органи внутрішніх справ, служби ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, прикордонні та внутрішні війська, природоохоронні органи та ін.

Соціальна безпека — це безпека людини, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Сьогодні соціальну безпеку держави дедалі частіше розглядають як одну з основних складових компонентів національних ресурсів, багатства нації і держави та подальшого стабільного розвитку суспільства.

Концептуальну основу розуміння суті соціальної безпеки в Україні було започатковано у 1990 році в Декларації про державний суверенітет України.

За визначенням експертів, *соціальна безпека* держави становить собою стан гарантованої правової та інституціональної захищеності життєво важливих соціальних інтересів особи й суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз.

На початку 1997 року Верховна Рада України схвалює Концепцію національної безпеки, в якій окреслюються основні напрями державної політики України щодо питань соціальної сфери, які потребують першочергового вирішення, а саме:

- виявлення та усунення причин, що призводять до різкого розширення суспільства;
- вжиття своєчасних заходів щодо протидії кризовим демографічним процесам;

- створення ефективної системи соціального захисту людини, охорони та відновлення її фізичного і духовного здоров'я;
- стимулювання розвитку та забезпечення всебічного захисту освітнього та культурного потенціалу країни;
- захисту прав споживачів.

Разом з тим у Концепції передбачалася дія можливих чинників загроз національній безпеці у соціальній сфері, до яких були віднесені такі поступово зростаючі негативні соціальні тенденції:

- низький рівень життя та соціальної захищеності значних верств населення;
- наявність великої кількості громадян працездатного віку, не зайнятих суспільно корисною діяльністю;
- суспільно-політичне протистояння окремих соціальних верств населення та регіонів України;
- падіння рівня здоров'я населення, незадовільний стан системи його охорони;
- тенденції моральної та духовної деградації в суспільстві;
- неконтрольовані міграційні процеси в країні.

Це дозволяло говорити про існування та дію відповідного комплексу соціальних небезпек для національних інтересів України, які в першу чергу негативно впливали на вирішення таких державотворчих питань:

- досягнення національної злагоди та політичної і соціальної стабільності українського суспільства;
- створення самодостатньої соціально орієнтованої ринкової економіки;
- зміцнення генофонду українського народу, його фізичного і морального здоров'я та інтелектуального потенціалу.

У Законі України «Про основи національної безпеки України» насамперед визначаються основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і забезпечення національної безпеки та прогресивного розвитку України у XXI столітті. Адже ефективна система національної безпеки – необхідна складова державного устрою сучасної розвиненої країни.

Саме за цим документом визначаються сьогодні пріоритети національних інтересів України в соціальній сфері, а саме: створення конкурентноспроможної економіки та забезпечення постійного зро-

стання рівня життя і добробуту населення. Крім того, дається визначення реальних та потенційних загроз національній безпеці України, та її подальшому стабільному розвитку у цій сфері, до яких у першу чергу відносять:

- неефективність державної політики щодо підвищення трудових доходів громадян, подолання бідності та збалансування продуктивної зайнятості працездатного населення;
- кризу системи охорони здоров'я і соціального захисту населення і, як наслідок, небезпечне погіршення стану здоров'я населення;
- поширення наркоманії, алкоголізму, соціальних хвороб;
- загострення демографічної кризи;
- зниження можливостей здобуття якісної освіти представниками бідних прошарків суспільства;
- прояви моральної та духовної деградації суспільства;
- зростання дитячої та підліткової бездоглядності, безпритульності, бродяжництва.

Загальнодержавним документом щодо реалізації основних положень зазначеного Закону має стати розроблений Кабінетом Міністрів України план реалізації Стратегії національної безпеки України.

Сама ж система національної безпеки повинна забезпечувати об'єктивну оцінку змін і перетворень у країні, вчасно виявляти небезпеки та загрозливі відхилення на шляху реалізації національних інтересів. Ієрархія рівнів безпеки наведена на рис. 13.1.

У переліку пріоритетних національних інтересів України в Стратегії національної безпеки певне місце мають посісти *соціальні інтереси*. Забезпечення нормальних умов життєдіяльності суспільства, збереження генофонду та популяції, недопущення руйнації



Рис. 13.1. Ієрархія рівнів безпеки

інтелектуального потенціалу та фізичного і морального здоров'я населення — від реалізації цих основоположних соціальних інтересів у надзвичайно складних соціально-економічних умовах залежить доля державності України і взагалі виживання української нації.

Соціальні інтереси належать до найбільш політизованої частини всієї сфери національних інтересів.

Розроблення системи соціальних інтересів у загальнонаціональному контексті має ґрунтуватися на поєднанні принципів дії соціально-ринкової економіки з максимально широким застосуванням принципів приватної ініціативи. А визначення соціальних інтересів та їх пріоритетності має виходити з того положення, що системна криза в Україні призвела до таких значних соціальних втрат, що загрожує руйнацією життєво важливих складових підсистем самого процесу відтворення суспільства, його науково-технічного, інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу;

Отже, політика соціальної безпеки повинна бути спрямована на недопущення невивірених соціальних руйнувань або таких, що потребують для свого відновлення дуже великих зусиль і тривалого часу.

На цих засадах формується відповідна сукупність національних соціальних інтересів, яку можна визначити як збереження життєво важливих соціальних складових і підсистем функціонування суспільства і держави.

У формуванні середнього класу базовим має бути усвідомлення поступової трансформації його відповідних соціальних груп та способу їх життя. Соціально-політична стабільність забезпечується, у першу чергу, кількісним переважанням у соціальній структурі груп, що утворюють середній клас. Ці соціальні групи характеризуються певним освітнім та кваліфікаційним рівнями, а також таким рівнем доходів, що забезпечує реалізацію не лише базових, а найрізноманітніших соціальних потреб. Принциповою ознакою середнього класу є володіння різними видами власності: житлом, земельними ділянками, цінними паперами, підприємствами, магазинами тощо.

Тому на сучасному етапі основними *проблемами соціальної безпеки* є:

- 1) соціальні деформації (стрімке соціальне розшарування, збіднення широких верств населення, руйнація трудового потенціалу суспільства), які детермінують загрози неприпустимого відхилення від траєкторії послідовної реалізації основного національного інтересу України;

- 2) соціальні проблеми в умовах кризи набувають такого гострого характеру, що призводять до різкого зростання соціально-політичної напруженості як в окремих регіонах, так і в державі в цілому;
- 3) соціальні деформації унеможливають не тільки розбудову в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки, а й узагалі утвердження ефективної економіки і навіть досягнення економічної стабілізації.

Отже, формування середнього класу можна визначити як головний національний соціальний інтерес.

Досвід розвинених країн відносно подальшого розгляду можливостей соціально-економічного та політичного розвитку держави засвідчує, що існують фундаментальні соціально-політичні принципи сталого розвитку держави, яких слід дотримуватися і узгоджувати з національними особливостями соціально-економічних та політичних відносин. До них за відповідною класифікацією належать:

- 1) принцип раціональної економічної свободи, на базі якої формується змішана економіка, що забезпечує необхідну кількість робочих місць і достатнє виробництво товарів та послуг для суспільства;
- 2) принципи соціального партнерства держави, працівників та роботодавців у сфері трудових відносин;
- 3) принцип обов'язкового державного регулювання ринкових відносин, досягнення оптимальних для суспільства, природи та людини рівнів та співвідношень виробництва і споживання;
- 4) принцип соціальної справедливості, що супроводжується перерозподілом суспільного продукту на користь менш працездатних та нужденних;
- 5) принцип демократичного колективного управління виробництвом та соціальною сферою суспільства, що забезпечує оптимально можливу ступінь соціальної солідарності.

Виконання цих принципів зводить відчуження між суспільством та державою до мінімуму.

Екологічна безпека – сукупність станів, процесів і дій, що забезпечують екологічний баланс у навколишньому середовищі, не призводять до життєво важливих збитків (або загроз таких збитків), що завдаються природному середовищу і людині. Це також процес забезпечення захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, природи, держави і всього людства від реальних або

потенційних загроз, створюваних антропогенним або природним впливом на навколишнє середовище.

Об'єктами екологічної безпеки є права, матеріальні і духовні потреби особистості, природні ресурси і природне середовище або матеріальна основа державного і суспільного розвитку.

Єдиним критерієм оцінки екологічної безпеки штучної екосистеми є якість життя і здоров'я населення.

Політика екологічної безпеки — це цілеспрямована діяльність держави, громадських організацій, юридичних і фізичних осіб щодо забезпечення екологічної безпеки.

Система екологічної безпеки — сукупність законодавчих, медичних і біологічних заходів, спрямованих на підтримання рівноваги між біосферою і антропогенними навантаженнями, а також природними зовнішніми навантаженнями.

Екологічна безпека досягається системою заходів (прогнозування, планування, завчасна підготовка та здійснення комплексу профілактичних заходів), що забезпечують мінімальний рівень несприятливих впливів природи і технологічних процесів її освоєння на життєдіяльність і здоров'я людей при збереженні достатніх темпів розвитку промисловості, комунікацій, сільського господарства.

Згідно з А. Г. Шмаль, система екологічної безпеки — це механізм, що забезпечує припустимий негативний вплив природних і антропогенних факторів екологічної небезпеки на навколишнє середовище і самої людини. Система екологічної безпеки містить три основні компоненти, а саме:

1. Комплексну екологічну оцінку території:
 - визначення та оцінку комплексу чинників екологічної небезпеки, що виявляються на даній території;
 - районування території за рівнем стійкості до прояву факторів екологічної небезпеки;
 - складання і ведення кадастру об'єктів впливу на навколишнє середовище;
 - складання кадастру природних ресурсів;
 - визначення антропогенного навантаження;
 - складання і ведення кадастру «забруднених» площ.
2. Екологічний моніторинг:
 - нормування впливів на навколишнє середовище;
 - контроль джерел впливу на навколишнє середовище;
 - контроль якості компонентів довкілля;

3. Управлінські рішення:

- формування екологічної політики;
- попередження проявів антропогенних факторів екологічної небезпеки;
- мінімізація наслідків прояву природних факторів екологічної небезпеки;
- розроблення й удосконалення природоохоронного законодавства і методів формування екологічного світогляду.

Згідно з [13] до основних методів забезпечення екологічної безпеки належать:

1. Методи контролю якості навколишнього середовища:

- методи вимірювань – суто кількісні, результат яких виражається конкретним числовим параметром (фізичні, хімічні, оптичні та ін.).
- біологічні методи – якісні (результат виражається словесно, наприклад, у термінах «багато-мало», «часто-рідко» та ін.) Або частково кількісні.

2. Методи моделювання і прогнозу, у тому числі методи системного аналізу, системної динаміки, інформатики тощо.

3. Комбіновані методи, наприклад, еколого-токсикологічні методи, що включають різні групи методів (фізико-хімічних, біологічних, токсикологічних та ін.).

4. Методи управління якістю навколишнього середовища.

На цей час існують дві основні концепції розвитку регіону з позиції виниклих екологічних проблем – техногенна (ресурсна) і біосферна. Відповідно до першої концепції, вирішення екологічних проблем полягає в оцінках забруднення навколишнього середовища, розробці нормування допустимого забруднення різних середовищ, створенні очисних систем і ресурсозберігаючих технологій. У межах цієї концепції сформувався сучасний напрям природоохоронної діяльності як системи локальних очищень середовища від забруднення та нормування показників якості навколишнього середовища по вузькому (кілька десятків) набору показників, а також впровадження ресурсозберігаючих технологій. Друга концепція головним напрямом визначає встановлення зони стійкості будь-якої екосистеми, що дозволить знайти допустиму величину обурення – навантаження на екосистему, визначити пороги стійкості конкретних екосистем.

13.2. Ідентифікація ризику в соціальних та екологічних системах

Ризик — це усвідомлена небезпека виникнення подій з визначеними в просторі і часі небажаними наслідками. Ризик (R) — величина кількісна і визначається як помноження ймовірності негативної події (P) на величину можливого збитку від неї (Y). Вимірюється в грошових одиницях.

$$R = P \cdot Y, \quad (13.1)$$

де P — величина імовірності негативної події, змінюється в межах від 0 до 1;

Y — величина можливого еколого-економічного збитку від негативної події, грн.

Зупинимось більш докладно на визначенні величини можливого еколого-економічного збитку.

Економічний збиток — це виражені у вартісній формі фактичні й можливі збитки, що заподіюються економіці, або додаткові витрати на компенсацію цих збитків.

Розрізняють такі види збитку:

1. *За середовищем формування:*

- збиток, що формується забрудненням атмосфери викидами забруднювальних речовин стаціонарними і пересувними джерелами, електромагнітним забрудненням, шумовим, радіоактивним;
- збиток, що формується забрудненням водного басейну;
- збиток від забруднення земельних ресурсів; формується за рахунок відчуження земель у результаті розміщення відходів і несільськогосподарських об'єктів; забруднення земель важкими металами і пестицидами; засолення ґрунтів.

2. *За реципієнтами:*

- населенню, виражений у підвищеній захворюваності (витрати на оплату лікарняних листів і медичне обслуговування, зменшення продуктивності);
- житлово-комунальному господарству;
- сільському і лісовому господарству;
- промисловості.

Загальна формула розрахунку збитку має вигляд:

$$Y_i = K_{\text{ind}i} \cdot K_{\text{pe}i} \cdot K_{\text{nac}i} \cdot Y_i \cdot \sum_{j=1}^m M_j \cdot A_{ij}, \quad (13.2)$$

де $K_{\text{ind}i}$ – коефіцієнт індексації i -го реципієнтного збитку або його локальної складової на конкретну дату;

$K_{\text{pe}i}$ – регіональний поправковий коефіцієнт для i -го реципієнта, що характеризує відхилення обласних збиткоутворюючих показників від середніх по Україні;

$K_{\text{nac}i}$ – поправковий коефіцієнт, залежний від чисельності населення міста (області), розрахований для i -го реципієнта. Зокрема, якщо для міста з населенням до 100 тис. чоловік цей коефіцієнт прийняти рівним 1, то для міста з населенням 250–500 тис. чол. = 1,35, а для міста понад 1 млн. чоловік = 1,8.

Y_i – питомий економічний збиток, що заподіюється i -му реципієнтові в результаті забруднення атмосфери, грош.од./тонну;

M_j – маса викиду j -ї домішки в даному населеному пункті, т/рік;

A_{ij} – безрозмірний показник відносної агресивності j -ї забруднювальної речовини по відношенню до i -го реципієнта;

m – кількість найменувань шкідливих речовин, що викидаються в атмосферу в даному населеному пункті.

Суттєвим моментом в екологічних дослідженнях є визначення поняття екологічного ризику, яке до цього часу трактується неоднозначно. Різні вчені залежно конкретної галузі застосування концепції ризику розглядають його різні види. Багато авторів до проблем екологічного ризику відносять не тільки ризик для здоров'я населення, але й низку інших видів ризику. Так, С. І. Пирожков [10] розрізняє такі види екологічного ризику: 1) ризик руйнування природних систем; 2) ризик для здоров'я населення; 3) ризик техногенних систем для конкретного промислового підприємства; 4) ризик у керуванні природними ресурсами; 5) ризик природних катастроф; 6) ризик впливу регіональних військових конфліктів; 7) ризик екологічного тероризму.

Джерелами ризику є:

- 1) промислові аварії;
- 2) техногенні катастрофи;
- 3) стихійні лиха.

Ризик від природних небезпечних явищ на глобальному рівні, згідно з отриманими даними, характеризується такими найважливішими тенденціями:

1. У світі немає жодного регіону, де б не відбувалися найбільші природні катаклізми.
2. Загальна кількість потерпілих від основних видів природних катастроф за 35 років становила 4,4 млрд людина, тобто число, майже рівне населенню Землі на цей час (6 млрд).
3. У часі чітко простежується зростання кількості природних катастрофічних явищ, кількості жертв і економічних збитків.
4. Знижується захищеність людей і техносфери від природних небезпек.
5. Існує зв'язок між рівнем соціально-економічного розвитку країн і схильністю до природних катастрофічних явищ.

Найбільший соціальний ризик характерний для країн з найбільш низьким економічним рівнем розвитку. На ці країни припадає 88% загиблих і 92% потерпілих, що в 5,8 разу більше, ніж у країнах із середнім доходом, і в 45,2 разу більше, ніж у країнах з високим рівнем доходу. У той самий час економічні втрати на усунення екологічних наслідків більше в економічно розвинутих країнах.

З метою зменшення наслідків від прояву природних катастроф в Україні розробляються прогнози ризиків від землетрусів, повеней і паводків, які включають регіональні цільові програми із захисту земель і населених пунктів від негативного впливу екологічних факторів природного, а також і техногенного характеру.

При розробленні програм широко використовуються такі методи:

- 1) *експертних оцінок*. Експертні оцінки застосовуються для дослідження складних проблем, які цілком або частково не піддаються формалізації;
- 2) математичного моделювання;
- 3) моніторингу навколишнього природного середовища.

На перше місце в зниженні наслідків від прояву ризиків ставлять підготовленість населення і наявність протидій у разі загрози небезпечного явища. Міжнародний досвід показує, що витрати на прогнозування і забезпечення готовності до природних явищ катастрофічного характеру майже в 15 разів менші, ніж витрати на ліквідацію наслідків. На цей час у керуванні глобальною безпекою і зниженням проявів ризиків визначені такі пріоритети:

1. Вивчення найбільш важливих факторів екологічного ризику, що можуть впливати на життєдіяльність світового співтовариства.
2. Установлення припустимих порогів ризику, порушення яких призводить до глобальної загрози життю людини і цивілізації.
3. Розроблення підходів для раннього розпізнавання й оцінки небезпеки кожного з компонентів ризику, а також взаємодії між ними.
4. Розширення міжнародного співробітництва, пошук шляхів більш ефективного використання існуючих угод, програм і інститутів для вирішення завдань глобальної безпеки.

Розміри збитку від катастрофи залежать від

- 1) потужності природних сил, що викликали цю катастрофу;
- 2) людських факторів (методи будівництва, ефективність профілактичних мір).

Робота в системі управління ризиками передбачає поетапне проведення таких заходів:

- 1) *ідентифікація ризиків*. Ідентифікація ризиків – це процес постійного і систематичного виявлення джерел ризиків, визначення факторів ризиків, їх класифікація і попередня оцінка прогнозованої значущості різних факторів ризиків для реалізації екологічного проекту;
- 2) *аналіз і оцінка ризиків*. Аналіз і оцінка ризику здійснюється для того, щоб виявити ступінь можливості його виникнення і відповідні кількісні характеристики втрат від його прояву та ліквідації наслідків. Традиційно для цього використовуються статистичні методи та спеціальний апарат теорії ймовірності. Як правило, застосовуються методи аналізу «Ризик – вигода», «витрати – вигода», «вартість – ефективність» та деякі інші спеціальні методи;
- 3) розроблення стратегії і тактики управління ризиками;
- 4) розроблення і здійснення конкретної процедури керування ризиками.

Так, щорічні збитки державі через порушення на підприємствах норм охорони праці становлять близько 900 млн грн, що дорівнює більше ніж 1% річного ВВП, при загальних витратах на охорону праці більш ніж 1,7 млрд грн.

Для отримання кількісної оцінки ризику потрібна наявність досить потужного інструментарію у вигляді комплексів розрахункових кодів, що спираються на бази даних, які узагальнюють накопичену

інформацію про можливі сценарії поведінки даної системи за різних граничних і початкових умов. Крім того, повинні існувати бази знань і бази даних механізмів розповсюдження, потрапляння в організм людини та впливу на нього біологічно небезпечних речовин і сполук, а також розрахункові програми управління ризиком, а саме: економічної ефективності заходів та заходів, спрямованих на зниження ризику. Отже, до складу такого «інструментарію» для аналізу ризику повинні входити принаймні три групи розрахункових методів і програм з необхідними базами даних:

- 1) методи і програми для ймовірнісної оцінки шляхів виникнення і процесів розвитку небажаних подій (аварій, стихійних лих і катастроф);
- 2) методи і програми, що описують наслідки небажаних подій, наприклад вихід, поведінку і розповсюдження в навколишньому середовищі небезпечних речовин і механізми ураження цими речовинами організму людини;
- 3) методи та розрахункові програми оцінки економічного збитку і оптимізації витрачання коштів на запобігання або зменшення наслідків небажаних подій.

Методологія аналізу ризику охоплює низку послідовних етапів та оцінок. Розглянемо їх.

1 етап. *Визначення об'єктів ризику*, а саме: тих об'єктів, на захист яких спрямований аналіз ризику. Такими об'єктами є люди, тварини, рослини, екосистеми, функції і властивості навколишнього середовища.

Дії, які розглядають у зв'язку з цим, впливають на здоров'я (захворювання, генетичні зміни, неприємні відчуття як для окремих людей, так і для популяцій рослин і тварин в екосистемах), економіку (втрата функцій навколишнього середовища, корозія, неефективне використання земель, псування майна, втрати худоби і врожаю), добробут суспільства і якість навколишнього природного середовища, яке не завжди можна виразити безпосередньо в кількісних показниках (зниження якості життя через брак різноманітності ландшафту, втрата зон відпочинку та ін.).

При оцінці небезпеки впливів завжди необхідно пам'ятати, що їх вплив може стати очевидним лише через значний проміжок часу.

Прикладами таких ситуацій можуть служити акумуляція шкідливих речовин, розвиток раку або генетичні наслідки, що виявляються через тривалий проміжок часу після впливу.

2 етап. Визначення критеріїв безпеки та ризику

Для кожного об'єкта безпеки необхідно ввести систему критеріїв безпеки, яка буде основою для оцінки ступеня безпеки та її прийнятності для даного рівня. Набір таких критеріїв, у свою чергу, буде основою для розроблення критеріїв безпеки наступного, більш низького рівня, роль яких сьогодні виконують норми, правила, регламенти. Тут вже можна простежити ієрархічну структуру: кожен критерій більш низького рівня є наслідком критерію більш високого рівня.

Одним із завдань, що виникають при аналізі ризику, є встановлення кількісних показників ризику.

При проведенні аналізу ризику рекомендується використовувати як критерії такі величини:

- максимально припустимий ризик (граничний рівень), який не повинен перевищуватися, незалежно від економічного чи соціального виду діяльності; може бути заданий як наслідок системи критеріїв безпеки;
- зона прийнятності ризику, у межах якої здійснюється пошук оптимальних економічних рішень щодо заходів безпеки.
- значення мінімального ризику, яким можна знехтувати, – рівень, нижче якого непотрібне подальше зниження ризику, з огляду на те що людина і навколишнє середовище вже підпадають під інші ризики. На цей час часто використовують рівень нехтуваного ризику як 1% максимально припустимого.

3 етап. Визначення регіонів дослідження

Чітких і однозначних рекомендацій для вибору регіону досліджень неіснує. Однак є низка принципів, які можна використовувати при аналізі. Зокрема, при виборі регіону необхідно враховувати такі фактори:

- регіон має бути вибраний за своїми фізичними і промисловими (економічними) показниками, а не за адміністративними кордонами;
- регіон слід вибирати на основі підприємств і систем, що викликають стурбованість, або потенційних областей, на які може безпосередньо поширитися вплив;
- чіткі межі не можна провести до початку аналізу небезпеки, тому що не можна визначити район, на який може поширитися вплив;
- необхідно розглядати і враховувати різну діяльність у межах повітряного та водного басейну;

- системи транспорту, що використовуються для перевезення небезпечних матеріалів від об'єкта і до об'єкта, можуть вимагати розгляду регіонів, віддалених від розглянутої області.

4 етап. *Інформація, яка необхідна для проведення регіонального аналізу ризику*

- Загальний стан екології в регіоні або досліджуваному регіоні. Для цього аналізують стан повітря (середня і максимальна концентрації SO₂, NO, CO, пилу та інших контрольованих забруднень у промислових, міських і сільських районах), стан води (загальний стан води, включаючи питну воду), стан земельних ресурсів (розподіл кислот, нітратів, фторидів, важких металів).
- Географічна інформація – містить аналіз демографічної ситуації (щільність і розподіл населення), розташування головних транспортних магістралей, топографію місцевості (систему річок та інших водних басейнів, кліматичні і метеорологічні дані, фактичне і передбачуване використання землі й зонування).
- Види і об'єкти антропогенної діяльності, що розглядаються в процесі проведення аналізу, а саме: сільське господарство, промисловість, зокрема хімічна та біохімічна, нафто- і газопереробна, металургія, харчова промисловість та ін.
- Інформація про транспортування шкідливих матеріалів і речовин, а саме: кількість і види засобів транспортування небезпечних матеріалів.

5 етап. *Ідентифікація небезпек для людини і навколишнього середовища.*

Ідентифікація та ранжування небезпек в регіоні є одним із найважливіших етапів в аналізі регіонального ризику, оскільки ці процедури визначають послідовність подальших дій. На цьому етапі визначаються джерела ризику в регіоні та види заподіяних ними впливів на людину, суспільство і природу.

6 етап. *Оцінка ризику.*

Оцінка ризику – це розрахунок розміру потенційно шкідливих впливів ймовірності того, що вони можуть відбутися в даний час або в майбутньому.

При оцінці ризику, що виникає в ході конкретної діяльності, потрібно оцінювати величини наслідків, а також ймовірності того, що вони відбудуться. Чинниками, які відіграють важливу роль у таких

оцінках, еступінь впливу (наприклад, концентрація речовини), йоготривалість, характеристики речовин, розмір області, в якій воновідбулося, і присутність людей, тварин, рослин, майна, а також походження шкідливих впливів.

Для проведення кількісного аналізу ризику необхідні розрахункові методи, які дозволили б кількісно оцінити наслідки і частоту аварій і наслідки нормальної експлуатації підприємств регіону. Розроблено пакети розрахункових програм для кількісного аналізу ризику в регіоні. Для оцінки аварійних ризиків, пов'язаних з небезпечними установками, використання комп'ютерних програм, дозволяє розраховувати частоти і впливи хімічних викидів, вибухів, пожеж і токсичні навантаження.

Поєднуючи ці дані з даними про щільність місцевого населення і метеорологічними характеристиками, розраховують відстані, на які поширюються впливи і їхній вплив на населення, що виражається числом жертв. Кінцевий результат таких оцінок – графік індивідуального ризику та крива соціального ризику. Подібні програми створені і використовуються в багатьох розвинених країнах.

7 етап. Планування та застосування заходів щодо зниження ризику

Планування та застосування заходів щодо зниження ризику спрямовано на підтримання прийнятних рівнів ризику і, по можливості, досягнення стану мінімального ризику з області прийнятності.

У цілому можна сказати, що використання методології ризику в процесі прийняття рішень з конкретних проектів або комплексному регіональному аналізу дозволяє:

- визначати пріоритетні напрями стратегій розвитку регіону, ефективно вкладати гроші в ті проекти, які дозволяють оптимізувати рівень безпеки регіону;
- провести системний аналіз стратегії управління станом навколишнього середовища і здоров'я населення з урахуванням інженерно-технічних, соціальних, економічних, екологічних, організаційних і законодавчих аспектів;
- здійснювати експертизу існуючих ризиків для здоров'я і навколишнього середовища у великих промислових районах та визначати пріоритетні ризики, якими необхідно керувати або які необхідно зменшувати;
- розробляти стратегію управління інтегральним ризиком для населення і навколишнього середовища, яке ґрунтується на таких

- принципах: а) ідентифікація всіх джерел ризику для здоров'я населення і навколишнього середовища в регіоні; б) аналіз і ранжування джерел ризику з урахуванням розмірів збитків для населення та навколишнього середовища; в) розроблення пропозицій з ефективного зменшення ризику на основі загального аналізу витрат на зниження ризику і вигод від зниження фактичних або можливих збитків; г) оптимізація матеріальних витрат з урахуванням соціальних факторів і створення комплексної системи управління промисловим і природним ризиком у регіоні;
- прогнозувати стан навколишнього середовища при плануванні стратегій промислового розвитку регіонів, оптимізувати заходи щодо забезпечення прийнятних рівнів безпеки населення та охорони навколишнього середовища;
 - оптимізація транспортування небезпечних речовин і матеріалів;
 - ліцензування виробництв, які мають вплив на навколишнє середовище;
 - розроблення законодавчих, нормативних та інших документів, що регламентують діяльність небезпечних виробництв.

13.3. Регулювання екологічної та соціальної безпеки

Україна останніми роками практично сформуvala основні засади національної екологічної політики і приєдналася до важливих міжнародних конвенцій. На законодавчому рівні затверджено національні і загальнодержавні програми, серед яких:

- Національна програма екологічного оздоровлення басейну р. Дніпро та поліпшення якості питної води;
- Загальнодержавна програма формування національної екологічної мережі України на 2000–2015 рр.;
- Загальнодержавна програма охорони і відтворення довкілля Азовського та Чорного морів;
- Загальнодержавна програма поводження з токсичними відходами та ін.

Управління охороною навколишнього природного середовища полягає в здійсненні в цій галузі функцій спостереження, дослідження, контролю, прогнозування, екологічної експертизи, інформування та іншої виконавчо-розпорядчої діяльності.

Можна виділити такі основні принципи охорони навколишнього середовища:

- пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість дотримання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності;
- гарантування екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей;
- збереження просторової та видової різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
- обов'язковість екологічної експертизи;
- гласність і демократизм при прийнятті рішень, реалізація яких впливає на стан навколишнього природного середовища, формування в населення екологічного світогляду;
- стягнення збору за забруднення навколишнього природного середовища та погіршення якості природних ресурсів, компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- поєднання заходів стимулювання і відповідальності в справі охорони навколишнього природного середовища;
- вирішення проблем охорони навколишнього природного середовища на основі широкого міжнародного співробітництва.

Отже, можна сказати, що екологічна ситуація залишається досить складною, навантаження на навколишнє середовище зростає. Забруднення і виснаження природних ресурсів й надалі загрожує здоров'ю населення, екологічній безпеці та економічній стабільності держави.

Тому головна мета сучасного етапу національної політики – суттєве поліпшення стану навколишнього середовища України в антропосфері, соціосфері, техносфері, біосфері, гідросфері, літосфері та інших компонентів, створення еколого-економічних передумов для сталого розвитку нашої держави.

Концептуальні основи розроблення програм охорони навколишнього середовища державної політики на найближчі роки є такими:

1. *Безпека в антропосфері:* екологізація всіх сфер життєдіяльності населення в контексті національної безпеки України, реалізація концепції екологічної освіти, впровадження системи професійної екологічної підготовки державних службовців і керівників та ін.

2. *Безпека в соціосфері*: удосконалення законодавчої бази, гармонізація екологічного законодавства з європейським, посилення екологічної складової в загальному процесі переходу країни до сталого розвитку.
3. *Безпека техносфери*: удосконалення та поширення інформації про стан об'єктів підвищеної небезпеки, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, підвищення ступення захисту населення та ін.
4. *Безпека атмосфери*: пом'якшення впливу глобальних змін клімату, транскордонної міграції забруднень на стан повітряного басейну України, впровадження екологічно безпечних технологій, поліпшення екологічного стану повітря в містах і промислових центрах.
5. *Безпека гідросфери*: запровадження інтегрованого управління водними ресурсами, прискорення переходу до управління водокористуванням за басейним принципом, поліпшення екологічного стану річок та підземних вод України, якості питної води.

Тому сьогодні слід усвідомити необхідність зберегти гідні умови життя для майбутніх поколінь.

Екологічні програми є засобом реалізації національної екологічної політики за допомогою здійснення конкретних програмних напрямів, заходів, цільових проєктів з різними механізмами реалізації.

Потенціал міжнародних, національних і загальнодержавних екологічних програм тим більший, чим досконаліше в них визначено механізм управління на результат.

Це наочно продемонстровано в процесі українсько-канадської співпраці із реалізації міжнародної програми «Розвиток управління навколишнім природним середовищем в Україні (басейн р. Дніпро)». Кожна стратегічна мета цієї міжнародної програми трансформувалася в конкретні напрями, заходи і цільові проєкти, які розробляли із залученням виконавців проєктів і прозоро захищали на спільному засіданні українсько-канадського Комітету управління програмою. Кожен проєкт мав свій механізм фінансування залежно від його пріоритетності та результативності. Функціонувала система моніторингу і звітності щодо кожного проєкту.

Ефективність оцінюється шляхом віднесення приросту багатства, досягнутого в межах певної діяльності, до втрати можливостей, що реалізувалися в цій діяльності.

Будь-яка виробнича діяльність обов'язково пов'язана з впливом на навколишнє середовище. Питання лише в тому, що такий вплив

може бути більшим або меншим. Так, наприклад, виробництво різних товарів зумовлює неоднакове забруднення, а самі масштаби шкідливої дії можуть бути скорочені, якщо виробник вживає заходів із боротьби з ним.

З погляду економіки в цілому даний виробничий процес спричинює виникнення витрат двох видів: з одного боку, це економічний збиток, що викликається викидами шкідливих речовин в навколишнє середовище, з іншого – витрати запобігання забрудненню, тобто витрати на реалізацію природоохоронних заходів.

Економлячи на природоохоронних витратах, ми зазнаємо збитків через те, що природне середовище стало гіршим. Запобігаючи збитку, ми несемо витрати на природоохоронну діяльність. Дві складові витрат, таким чином, взаємозамінюють або взаємодоповнюють один одного. З погляду менеджера необхідно навчитися відповідати на питання, яким є раціональне співвідношення двох видів витрат. Для відповіді на це питання необхідно провести оцінку результату від природоохоронних заходів.

У природоохоронних заходах розрізняються:

- соціально-економічний результат, що виражається в попередженому негативному впливі від забруднення й інших порушень природного середовища на реципієнтів;
- виробничий результат – виражається в додатково одержуваній продукції і прирості запасів, а також запобіганні втратам природних ресурсів.

При визначенні економічної ефективності природоохоронних заходів, якщо всі порівнювані варіанти забезпечують отримання того ж самого соціально-економічного результату, як найкращий вибирається варіант за критерієм мінімуму приведених витрат.

Нині існує велика кількість показників оцінки ефективності заходів та інвестиційних проектів. Для оцінки ефективності природоохоронних заходів пропонується використовувати критерії абсолютної і порівняльної ефективності.

Абсолютна ефективність капітальних вкладень у природоохоронні заходи визначається за формулою:

$$E = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m (P_{ij} - C)}{K}, \quad (13.3)$$

де E – показник загальної ефективності капітальних вкладень в природоохоронні заходи;

P_{ij} – результат (ефект) природоохоронних заходів i -го виду від запобігання втратам на j -му об'єкті;

C – річні експлуатаційні витрати на обслуговування основних фондів, що викликали ефект;

K – капітальні вкладення в природоохоронні заходи.

Для оцінки доцільності впровадження заходів пропонується порівнювати E з нормативним коефіцієнтом ефективності $E_n = 0,12$. За умови E більший E_n захід вважається економічно ефективним. Отже, в розрахунок закладається нормативний термін окупності $T_n = 1/E_n$. Такий розрахунок досить простий, але має низку недоліків: розглянуті показники не відображають динаміку реалізації заходів; не дають уявлення про запобіглі втрати; не відображають величину ефекту від природоохоронної діяльності; програма заходу розглядається просто як сума заходів без урахування послідовності їх вкладення.

Для усунення цих недоліків була розроблена в 1987 р. Типова методика, яка відповідає підходу, рекомендованому в методиках оцінки ефективності інвестиційних проектів. У більшості видань цей критерій називається чистим дисконтованим доходом (ЧДД), чистою дисконтованою вартістю (ЧДЗ) або чистим сучасним доходом (ЧСД). У загальному вигляді для його розрахунку використовують формулу

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_0}^T (P_t - K_t - C_t)(1+r)^{t_0-t} \rightarrow \max, \quad (13.4)$$

де P_t – економічний результат, одержуваний за рік, t ;

K_t – інвестиції в природоохоронну діяльність за рік, t ;

C_t – експлуатаційні витрати середовищезахисного об'єкта за рік, t без відрахувань на реновацію;

T – рік завершення експлуатації;

t_0 – рік початку будівництва природоохоронних об'єктів (реалізації природоохоронних заходів);

r – коефіцієнт дисконтування.

Як коефіцієнт дисконтування пропонується використовувати нормативний коефіцієнт приведення $E_{нн}$, значення якого приймається відповідно до галузевих методик за визначенням економічної ефективності витрат на охорону навколишнього середовища (тим-

часово пропонується встановити $E_{nn} = 0,08$). Часто як коефіцієнт дисконтування пропонується використовувати відсоток банківської ставки. Ці методи орієнтовані як на державні, так і на недержавні проекти.

Оцінка ефективності проектів, здійснювана при державному фінансуванні, має певні особливості:

- для проекту встановлюється єдиний коефіцієнт дисконтування. Звичайно він приймається на рівні мінімальної внутрішньої норми прибутковості, розрахованої для капіталовкладень приватного сектора з мінімальним рівнем ризику. У більшості країн Західної Європи такий коефіцієнт дисконтування дорівнює 8–12%;
- враховується не тільки економічний, а й соціальний ефект.

Основними показниками соціальної безпеки є якість життя та рівень життя, на формування яких безпосередньо впливає стан економіки в країні. На рис. 13.2 наведені складові системи соціальної безпеки.

Якість життя – ступінь відповідності умов і рівня життя науково обґрунтованим нормативам або визначеним стандартам, який характеризує задоволеність населення життям з погляду широкого набору потреб та інтересів.

Рівень життя характеризує досягнутий в суспільстві на певний проміжок часу ступінь задоволення різноманітних потреб населення, що є предметом соціального захисту.

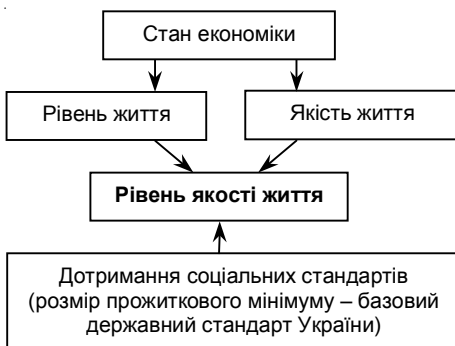


Рис. 13.2. Складові системи соціальної безпеки

Основними проблемами соціального забезпечення в Україні на сьогодні є:

- відсутність збалансованості між економічним зростанням та соціальними видатками;
- неспроможність національної економіки забезпечити всі зобов'язання держави;
- законодавство України встановлює набагато більше видів пільг, ніж це передбачено Конституцією (привілеї для представників певних професій);
- як правило, розмір допомоги не сягає розміру прожиткового мінімуму.

Офіційні видання – Указ Президента України «Про невідкладні заходи з подолання бідності» № 274/2010 від 26 лютого 2010 р.

13.4. Методи управління екологічною безпекою

Нинішня адміністративно-інституційна структура державного екологічного управління є переважно централізованою з дублюванням функцій на регіональному та місцевому рівнях. Це часто призводить до конфліктів і безвідповідальності. Функції і відповідальність державного управління мають бути перерозподілені на національному рівні.

Нинішні економічні стимули не спроможні примусити забруднювачів змінити моделі виробництва. Функції економічного стимулювання дотримання екологічних вимог ще недостатньо розвинені й не спонукають підприємства-забруднювачі змінювати технології виробництва на природозахисні.

Інституційна і функціональна модернізація потребують значної професійної підготовки й переорієнтації управлінського персоналу та керівників, які відповідають за ухвалення рішень.

Відхід від традиційної «ресурсної і споживацької» стратегії розвитку потребує зміни поведінки суспільства, розроблення нових концепцій державного управління, підприємницької діяльності, зміни методології оцінки ролі та значення екосистем у житті людини і суспільства.

Однак у сучасній системі державного управління переважають тенденції витратного підходу до використання природних ресурсів, навколишнього природного середовища та його екосистем. Інтегро-

вана цінність природи як середовища життя людини, життєдіяльності суспільства ще не усвідомлена суспільством. Про це свідчить відсутність національної стратегії сталого розвитку, інтегрованих оцінок природного потенціалу країни, програми конкретних дій щодо зміцнення природних основ життя людини та життєдіяльності суспільства в навколишньому природному середовищі.

На цей час існує два шляхи щодо управління екологічною безпекою.

Перший шлях стосується **адміністративного механізму управління**, який базується на встановленні норм, стандартів, правил природокористування та відповідних планових показників підприємствам з охорони навколишнього природного середовища та покарань від догани до тюремного ув'язнення або зняття з роботи та виплати штрафів підприємством і його керівниками.

Однак цей шлях дорогий та малоефективний, оскільки вимагає постійного контролю та значної кількості контролерів. Значно ефективнішим є шлях економічного стимулювання, коли за допомогою різноманітних важелів (цін, податків, платежів, податкових пільг та ін.) держава робить більш вигідним матеріально, більш прибутковим, дотримання природоохоронного законодавства, ніж його порушення.

Серед економічних методів слід визначити такі:

- екологічний податок;
- розрахунок еколого-економічного збитку;
- нарахування штрафних санкцій за порушення природоохоронного законодавства;
- субсидії та дотації держави на впровадження екологічно чистих технологій.

Розглянемо докладніше порядок обчислення екологічного податку за забруднення атмосферного повітря, водних джерел та земельних ресурсів, оскільки саме екологічний податок сьогодні є найбільш дієвим економічним інструментом у сфері регулювання еколого-економічних відносин.

Суми податку, який справляється за викиди в **атмосферне повітря** забруднюючих речовин **стаціонарними джерелами забруднення** (P_{ec}), обчислюються платниками податку самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів викидів, ставок податку за формулою

$$P_{ec} = \sum_{i=1}^n (M_i \cdot H_{ni}),$$

де M_i – фактичний обсяг викиду i -ої забруднюючої речовини, (тонн);
 H_{ni} – ставки податку в поточному році за тонну i -ої забруднюючої речовини, у гривнях з копійками.

Суми податку, який справляється за викиди в *атмосферне повітря* забруднюючих речовин *пересувними джерелами забруднення* (Π_{en}), обчислюються податковими агентами самостійно щокварталу виходячи з кількості фактично реалізованого палива та ставок податку за формулою

$$\Pi_{en} = \sum_{i=1}^n M_i \cdot H_{ni},$$

де M_i – кількість фактично реалізованого палива i -го виду, у тоннах;
 H_{ni} – ставки податку в поточному році за тонну i -го виду палива, у гривнях з копійками.

Суми податку, який справляється за скиди забруднюючих речовин у *водні об'єкти* (Π_c), обчислюються платниками самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів скидів, ставок податку та коригуючих коефіцієнтів за формулою

$$\Pi_c = \sum_{i=1}^n (M_{li} \cdot H_{ni} \cdot K_{oc}), \quad (13.7)$$

де M_{li} – обсяг скиду i -ої забруднюючої речовини, у тоннах;
 H_{ni} – ставки податку в поточному році за тонну i -го виду забруднюючої речовини, у гривнях з копійками;
 K_{oc} – коефіцієнт, що дорівнює 1,5 і застосовується в разі скидання забруднюючих речовин у ставки і озера (в іншому випадку коефіцієнт дорівнює 1);

Суми податку, який справляється за *розміщення відходів* (Π_{pe}), обчислюються платниками самостійно щокварталу виходячи з фактичних обсягів розміщення відходів, ставок податку та коригуючих коефіцієнтів за формулою

$$\Pi_{pe} = \sum (H_{ni} \cdot M_{li} \cdot K_m \cdot K_o),$$

де H_{ni} – ставки податку в поточному році за тонну i -го виду відходів, у гривнях з копійками;
 M_{li} – обсяг відходів i -го виду у тоннах;
 K_m – коригувальний коефіцієнт, який враховує розташування місця розміщення відходів;

K_0 – коригувальний коефіцієнт, що дорівнює 3 і застосовується в разі розміщення відходів на звалищах, які не забезпечують повного виключення забруднення атмосферного повітря або водних об'єктів.

Серед адміністративних методів розрізняють три групи інструментів: адміністративно-правові, адміністративно-інформаційні та адміністративно-попереджувальні. Розглянемо їх.

До *адміністративно-правових* методів належать:

- створення і вдосконалення підзаконних актів;
- державна екологічна експертиза;
- ліцензування;
- нормування якості навколишнього середовища.

Адміністративно-інформаційні методи – це:

- екологічний моніторинг – сукупність спостережень за визначеними компонентами біосфери, спеціальним чином організованими в просторі і в часі, а також адекватний комплекс методів екологічного прогнозування;
- екологічні стандарти – стандарти, що діють у галузі охорони навколишнього природного середовища, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки.

Відповідно до Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991) екологічна стандартизація здійснюється з метою встановлення комплексу обов'язкових до виконання норм, правил і вимог екологічного характеру. Екологічні стандарти визначають поняття і терміни, режим використання та охорони природних ресурсів, методи контролю за їх станом, вимоги щодо запобігання шкідливому впливу забруднення навколишнього природного середовища на здоров'я людей тощо.

В Україні діють державні й міждержавні екологічні стандарти. Розроблення державних екологічних стандартів здійснюється згідно з декретом КМ України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993, а також державним стандартом ДСТУ 1.0–93 «Державна система стандартизації України. Основні положення».

Екологічні міждержавні стандарти стосуються 10 груп відносин: 0 – організаційно-методичні; 1 – охорони і раціонального використання вод; 2 – захисту атмосфери; 3 – раціонального використання біологічних ресурсів; 4 – охорони і раціонального використання ґрунтів; 5 – поліпшення використання земель; 6 – охорони флори;

7 — охорони фауни; 8 — охорони і перетворення ландшафтів; 9 — раціональне використання та охорони надр.

Система екологічних нормативів містить:

- а) нормативи екологічної безпеки (гранично допустимі концентрації забруднюючих речовин у навколишньому природному середовищі, гранично допустимі рівні акустичного, електромагнітного, радіаційного та іншого шкідливого фізичного впливу на навколишнє природне середовище, гранично допустимий вміст шкідливих речовин у продуктах харчування);
- б) гранично допустимі викиди та скиди в навколишнє природне середовище забруднюючих хімічних речовин, рівні шкідливого впливу фізичних та біологічних факторів.

До *адміністративно-попереджувальних методів відносять*:

- державний екологічний контроль — здійснюється в процесі виконання державою своєї екологічної функції, є прерогативою відповідних державних органів, які можуть застосовувати в передбачених законом випадках заходи державного примусу (здійснюється центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також спеціально уповноваженими органами управління в галузі охорони навколишнього природного середовища);
- екологічний аудит — експертиза й аналіз діяльності і звітності суб'єкта господарювання, уповноваженими на те юридичними (аудиторська організація) або фізичними (еколог-аудитор) особами з метою визначення їх відповідності чинному екологічному законодавству, екологічним нормативним актам, стандартам, сертифікатам, правилам, вимогам, постановам і розпорядженням державних і природоохоронних органів по забезпеченню екологічної безпеки, проведення консультацій і видача рекомендацій.

13.5. Екологічна експертиза

Експертиза (від лат. *expertus* — досвідчений) — це дослідження певною особою (експертом) питань, які вимагають спеціальних знань (Українська, 1962). *Екологічна експертиза* є дослідженням впливу певного об'єкта на стан навколишнього природного середовища і відповідності цього об'єкта нормативам екологічної безпеки.

Закон України «Про екологічну експертизу» визначає екологічну експертизу як «вид науково-практичної діяльності спеціально уповноважених державних органів, еколого-експертних формувань і об'єднань громадян, яка ґрунтується на міжгалузевому екологічному дослідженні, аналізі й оцінці передпроектних, проектних та інших матеріалів або об'єктів, реалізація і дія яких може негативно впливати або впливає на стан навколишнього природного середовища і спрямована на підготовку висновків про відповідність запланованої або здійснюваної діяльності нормам і вимогам законодавства про охорону навколишнього природного середовища, про раціональне використання і відтворення природних ресурсів, про забезпечення екологічної безпеки». Отже, екологічна експертиза є попереджувальним заходом, який дозволяє запобігти деструктивній діяльності з боку користувача природних ресурсів.

Основними *завданнями* екологічної експертизи є:

- 1) організація науково обґрунтованої, комплексної оцінки об'єктів екологічної експертизи;
- 2) визначення ступеня екологічної безпеки, рівня екологічності запланованої або здійснюваної діяльності, комплексна еколого-економічна оцінка взаємодії екосистем з деструктивними антропогенними чинниками;
- 3) досягнення відповідності об'єктів експертизи вимогам екологічного законодавства, будівельних норм і правил;
- 4) оцінка ефективності екологічної політики, повноти, обґрунтованості й достатності заходів щодо охорони навколишнього природного середовища, забезпечення раціонального використання й відтворення якості природних ресурсів;
- 5) підготовка об'єктивних, всебічно обґрунтованих висновків і рекомендацій екологічної експертизи.

Для виконання зазначених завдань екологічна експертиза повинна спиратися на такі *принципи*:

- 1) *превентивний* – екологічна експертиза має здійснюватися до ухвалення рішення про необхідність реалізації об'єкта експертизи і повинна запобігти негативним екологічним наслідкам такого рішення;
- 2) *відповідальності* і *законності* – експертиза повинна гарантувати безпечне для життя і здоров'я людей навколишнє природне середовище і враховувати вимоги природоохоронного законодавства;

- 3) *комплексності* — оцінка наслідків впливу об'єкта експертизи на навколишнє середовище повинна охоплювати всі можливі прояви такого впливу і забезпечувати збалансованість екологічних, економічних, медико-біологічних і соціальних інтересів;
- 4) *наукової обґрунтованості і об'єктивності* — методи проведення екологічної експертизи повинні ґрунтуватися на наукових засадах, а експертні висновки — відображати реальний вплив об'єкта експертизи на навколишнє середовище;
- 5) *незалежності* — експертиза повинна виконуватися групою незалежних експертів і виключати можливість впливу на результати експертизи з боку зацікавлених сторін;
- 6) *гласності й урахування суспільної думки* — висновки екологічної експертизи підлягають обов'язковому сповіщенню, остаточне рішення про реалізацію об'єкта експертизи має прийматися після обговорення громадськістю.

Об'єктами екологічної експертизи можуть бути:

- 1) проекти законодавчих та інших нормативно-правових актів;
- 2) передпроектні, проектні матеріали на будівництво нових і розвиток промислових підприємств, що діють, інших господарських об'єктів;
- 3) програми і схеми розвитку та розміщення продуктивних сил, галузей народного господарства і промисловості, проекти генеральних планів населених пунктів, схеми районного планування;
- 4) документація з впровадження нової техніки, технологій, матеріалів, речовин, продукції, реалізація яких може призвести до порушення екологічних нормативів, чинити негативний вплив на стан навколишнього природного середовища;
- 5) екологічні ситуації, які склалися в окремих населених пунктах і регіонах;
- 6) об'єкти, що діють, і комплекси, які здійснюють значний негативний вплив на стан навколишнього природного середовища.

Суб'єктами екологічної експертизи є три сторони: замовник, підрядчик і *споживач* висновків експертизи.

Замовниками екологічної експертизи можуть бути як владні державні структури, уповноважені призначати обов'язкову екологічну експертизу, так і підприємства, громадські організації, банківські установи, науково-дослідні інститути тощо, які є добровільними ініціаторами такого дослідження.

Екологічна експертиза може здійснюватися в різних формах. Існування численних форм екологічної експертизи зумовлюється різноманітністю цілей, які ставляться при виконанні експертного дослідження, специфікою об'єктів експертизи, часом її проведення, категорією споживачів результатів експертизи і т.п. Розглянемо основні форми екологічної експертизи докладніше.

За *видами* екологічна експертиза ділиться на державну, відомчу, суспільну і наукову.

Державна екологічна експертиза призначається уповноваженим органом держави в галузі охорони навколишнього природного середовища. Її висновки мають силу надвідомчого документа, який є обов'язковим для виконання, і враховуються нарівні з іншими видами державних експертиз при ухваленні рішень щодо подальшої реалізації об'єктів екологічної експертизи.

Відомча екологічна експертиза здійснюється за наказом відповідного відомства. Її результати зберігають дію всередині відповідної відомчої структури, якщо вони не суперечать висновкам державної екологічної експертизи.

Державна і відомча екологічні експертизи мають *обов'язковий* характер, на відміну від суспільної і наукової експертиз, які проводяться на добровільних засадах.

Суспільна екологічна експертиза організовується за ініціативою суспільних об'єднань і проводиться недержавними структурами. Вона може здійснюватися одночасно з державною екологічною експертизою шляхом створення тимчасових або постійних еколого-експертних колективів громадських організацій або інших суспільних формувань.

Наукова екологічна експертиза проводиться за ініціативою наукових установ або вищих навчальних закладів. Вона також може бути проведена за ініціативою окремої установи або наукових колективів. Її висновки мають інформаційний характер.

За *об'єктами* екологічна експертиза ділиться на еколого-санітарну, еколого-нормативну та еколого-правову.

Завданням *еколого-санітарної експертизи* є виявлення причинно-наслідкового зв'язку між станом здоров'я населення, його змінами і шкідливим впливом навколишнього середовища унаслідок антропогенної діяльності.

Еколого-нормативна експертиза має на меті досліджувати відповідність вимогам екологічної безпеки існуючих нормативів якості

навколишнього природного середовища і тих, що пропонуються до впровадження: гранично допустимих концентрацій; гранично допустимих обсягів викидів, скидів, розміщення твердих відходів; гранично допустимих рівнів радіаційного впливу, шумового, вібраційного забруднення, впливу електромагнітних полів. Під час такої експертизи визначається ефективність нормативних показників якості навколишнього середовища з погляду здоров'я людини, охорони її генетичного фонду.

Об'єктами *еколого-правової експертизи* є закони, укази, урядові ухвали й розпорядження, нормативні акти міністерств і відомств, правові документи місцевих органів самоврядування. Еколого-правова експертиза дає можливість встановити, наскільки відповідають природоохоронним вимогам нормативні документи різних рівнів управління і сфер діяльності.

За часом *проведення* екологічна експертиза ділиться на первинну, вторинну і повторну.

Первинна екологічна експертиза здійснюється з метою з'ясування відповідності об'єкта експертизи (певного інвестиційного проекту, підприємства, товару і т.п.) встановленим нормативам екологічної безпеки. Первинна експертиза дає загальне уявлення про ступінь екологічної безпеки або небезпеки конкретного об'єкта.

Вторинна екологічна експертиза проводиться в разі потреби після первинної експертизи і має на меті детальніше дослідження окремих аспектів діяльності об'єкта експертизи та їх вплив на навколишнє природне середовище. Вторинна експертиза є вузькоспеціалізованою і базується на даних первинної експертизи. Вона призначається в разі, якщо даних первинної експертизи недостатньо для ухвалення обґрунтованого рішення щодо впливу об'єкта на навколишнє середовище.

Вторинна екологічна експертиза може здійснюватися також у разі негативного вирішення первинної експертизи після усунення виявлених нею недоліків. У такому разі вторинна експертиза називається *повторною (додатковою) екологічною експертизою*.

Розглянуті форми екологічної експертизи є взаємопов'язаними. Об'єднання цих форм при проведенні екологічної експертизи забезпечує отримання достовірних результатів впливу об'єктів експертизи на навколишнє природне середовище.

Порядок проведення екологічної експертизи передбачає:

- вирішення еколого-експертними органами завдань експертного дослідження;

- оцінку об'єктів екологічної експертизи;
- підготовку обґрунтованого об'єктивного еколоґо-експертного висновку.

Як уже наголошувалося, екологічна експертиза повинна здійснюватися фахівцем-експертом або їх групою. *Експертом* екологічної експертизи, відповідно до законодавства України може бути фахівець, який має вищу освіту, відповідну спеціальність, кваліфікацію і професійні знання, володіє навичками аналізу експертної інформації і методикою еколоґо-експертної оцінки, а також має досвід практичної діяльності у відповідній сфері не менше трьох років.

Процедура проведення екологічної експертизи передбачає проходження трьох стадій: підготовчої, основної і завершальної.

На *підготовчій стадії* формуються еколоґо-експертні групи (комісії), а також перевіряються наявність і повнота необхідних документів щодо об'єктів екологічної експертизи.

Основна стадія передбачає аналітичну обробку наявних матеріалів екологічної експертизи, проведення натурних обстежень, якщо це є необхідним, а також порівняльний аналіз і визначення часткових оцінок ступеня екологічної безпеки, достатності та ефективності екологічних обґрунтувань діяльності об'єктів екологічної експертизи.

Завершальна стадія полягає в узагальненні даних окремих експертних досліджень, отриманої інформації і наслідків діяльності об'єктів експертизи, що передбачаються, та завершується підготовкою висновку і поданням його зацікавленим органам і особам.

Висновки екологічної експертизи повинні містити оцінку екологічної допустимості й можливості ухвалення рішень щодо об'єкта та враховувати соціально-економічні наслідки.

Фінансування різних форм екологічних експертиз має певні особливості, проте загальним принципом є їх проведення за рахунок коштів замовника.

Державна екологічна експертиза здійснюється за рахунок замовника в межах лімітів проектно-кошторисної документації. Якщо об'єктом цієї експертизи є проекти або програми, які реалізуються за рахунок державних капіталовкладень, то фінансування здійснюється з державного бюджету. У разі проведення державної екологічної експертизи екологічних ситуацій і екологічно небезпечних об'єктів, що діють, і комплексів за рішенням Кабінету Міністрів України, місцевих рад або їх виконавських комітетів, експертиза фінансується,

відповідно, за рахунок коштів Державного бюджету, місцевих бюджетів, а також відповідних позабюджетних фондів охорони навколишнього природного середовища.

Джерелами фінансування *суспільної екологічної експертизи* є кошти об'єднань громадян, суспільних природоохоронних та інших фондів, а також цільові добровільні грошові внески громадян, підприємств, установ і організацій.

Замовники *інших екологічних експертиз*, у тому числі й додаткових, а також підприємства, установи та організації, які експлуатують екологічно небезпечні об'єкти, що негативно впливають на стан навколишнього природного середовища і здоров'я людей, здійснюють екологічні експертизи за свій рахунок згідно з укладеним договором.

Актуальними *напрямами підвищення ефективності експертних робіт* на сучасному етапі є:

- формування складових екологічної експертизи і механізмів її реалізації;
- визначення критеріїв оцінки еколого-економічної ефективності проектів і бази порівняння;
- розроблення методик еколого-економічної оцінки проектної документації;
- забезпечення експертів повною інформацією про динаміку стану екосистем і можливі зміни під час реалізації об'єкта експертизи;
- оцінка можливостей використання результатів експертизи в процесі реалізації екологічного менеджменту.

Реалізація запропонованих заходів щодо стимулювання здійснення екологічної експертизи і напрямів підвищення ефективності експертних робіт забезпечить поліпшення якості виконання екологічної експертизи та розповсюдження останньої в практиці господарювання українських підприємств і організацій.

13.6. Система управління охороною праці

13.6.1. Законодавча та нормативна база України в галузі охорони праці

В Україні законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне стра-

хування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Повний перелік чинних нормативних документів з охорони праці в Україні наведено в «Державному реєстрі нормативно-правових актів з питань охорони праці», який містить 2000 нормативних актів — правил, норм, положень, інструкцій тощо, а також 350 міждержавних стандартів безпеки праці (ГОСТ ССБТ) і близько 40 Державних стандартів України (ДСТУ). Міждержавні стандарти Системи стандартів безпеки праці (ГОСТ ССБТ) колишнього СРСР застосовуються в Україні до їх заміни іншими нормативними документами, якщо вони не суперечать чинному законодавству України.

Нормативно-правові акти в галузі охорони праці — це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, які є обов'язковими до виконання та спрямовані на реалізацію основних принципів державної політики в галузі охорони праці. За сферою дії державні нормативні акти з охорони праці (ДНАОП) поділяються на міжгалузеві та галузеві. Міжгалузевий нормативний акт про охорону праці — це ДНАОП загальнодержавного користування, дія якого поширюється на всі підприємства, установи, організації незалежно від галузевої належності та форм власності. Галузевий нормативний акт про охорону праці — це ДНАОП, дія якого поширюється на підприємства, установи, організації певної галузі.

У кожній галузі національної економіки існує базова організація з опрацювання нормативних документів про охорону праці. Функцію головної організації з опрацювання ДНАОП виконує Національний науково-дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці [Офіційний, 2015] (ст. 37 закону України «Про охорону праці»). Державний нагляд за додержанням законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці здійснюють: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері ядерної та радіаційної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки; центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення. Діяльність цих органів регулюється, крім Закону «Про охорону праці», Законами України «Про використання ядерної енергії

і радіаційну безпеку», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», іншими нормативно-правовими актами та положеннями про ці органи, що затверджуються Президентом України.

Роботодавці на основі ДНАОП розробляють і затверджують власні положення, інструкції або інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах підприємства, установи, організації відповідно до «Порядку опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві», затвердженого Державним комітетом України по нагляду за охороною праці.

Державні нормативні акти необхідно відрізнити від відомчих документів про охорону праці (ВДОП), які можуть розроблятися на їх основі й затверджуватися міністерствами, відомствами України або асоціаціями, концернами та іншими об'єднаннями підприємств з метою конкретизації вимог ДНАОП залежно від специфіки галузі.

13.6.2. Основні принципи державної політики в галузі охорони праці

Державне управління охороною праці здійснюється органами державного управління охороною праці, органами місцевого самоврядування за участі об'єднань роботодавців, професійних спілок та інших представницьких органів шляхом системних дій, спрямованих на реалізацію основних принципів державної політики.

Державна політика в галузі охорони праці базується на таких принципах (ст. 4):

- пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;
- підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції;
- комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання;
- соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

- встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності;
- адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;
- використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці тощо;
- інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці;
- використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

До органів державного управління охороною праці в Україні відносять: Кабінет Міністрів України, Державну службу України з питань праці; на регіональному рівні – місцеві державні адміністрації й органи місцевого самоврядування; на галузевому рівні – міністерства та інші центральні органи виконавчої влади.

Державна служба України з питань праці (Держпраці) – центральний орган виконавчої влади України, утворений 10 вересня 2014 р. Постановою Кабінету Міністрів № 442 шляхом злиття Державної служби гірничого нагляду та промислової безпеки, Державної інспекції з питань праці. Держпраці реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб. Діяльність цього органу спрямовується і координується Кабінетом Міністрів через міністра соціальної політики. Держпраці здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи.

13.6.3. Система управління охороною праці на підприємстві

Управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці. Об'єктом управління охороною праці є діяльність структурних підрозділів підприємств, організацій, установ, спрямована на створення безпечних умов праці. Управління охороною праці передбачає участь у цьому процесі майже всіх служб та підрозділів підприємства, установи, організації, діяльність яких визначається Положенням про службу охорони праці.

Згідно зі ст. 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Саме з цією метою роботодавець має забезпечити функціонування *системи управління охороною праці*, яка полягає в такому:

- створення відповідних служб і призначення посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці на підприємстві;
- розроблення за участю сторін колективного договору і реалізація комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів;
- забезпечення виконання необхідних профілактичних заходів;
- впровадження прогресивних технологій, досягнень науки і техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці тощо;
- забезпечення належного утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг за їх технічним станом;
- забезпечення усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань;
- організація проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, оцінки технічного стану виробничого обладнання та устаткування тощо;
- розроблення і затвердження положення, інструкції, інших актів з охорони праці, що діють у межах підприємства;

- здійснення контролю за додержанням працівником технологічних процесів, правил поведінки з машинами, механізмами, устаткуванням та ін.;
- вживання термінових заходів для допомоги потерпілим.

Згідно із законодавством роботодавець створює службу охорони праці на підприємстві відповідно до Типового положення про службу охорони праці за умови кількості працюючих 50 і більше осіб; якщо кількість працюючих менше 50 осіб — функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку; у разі якщо кількість працюючих менше 20 осіб можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають відповідну підготовку.

Служба охорони праці створюється роботодавцем для організації виконання правових організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці.

У системі управління охороною праці використовують організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні та економічні методи управління. Зміст цих методів викладено в табл. 13.1.

Згідно із законодавством фінансування охорони праці на підприємстві здійснюється роботодавцем. Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від фонду оплати праці за попередній

Таблиця 13.1. Методи управління охороною праці

Метод	Зміст методу
Організаційно-розпорядливі методи управління	Передбачають виконання відповідними працівниками своїх посадових обов'язків щодо охорони праці, видання та виконання наказів, розпоряджень, інструкцій та ін.
Соціально-психологічні методи управління	Полягають у встановленні контролю за виконанням робіт, підвищенні дисципліни працівників, проведенні заходів з навчання працівників, створенні здорового психологічного клімату в колективі, застосуванні адміністративних та дисциплінарних заходів
Економічні методи управління	Застосування матеріальних стимулів за проведення заходів та роботи з поліпшення умов праці та підвищення її безпеки, впровадження економічних санкцій за порушення умов праці

Таблиця 13.2. Умовний розподіл суб'єктів, які відповідають за стан охорони праці на підприємстві

Рівень	Суб'єкт, який відповідає за стан охорони праці	Обов'язки суб'єктів	Форми відповідальності
1-й рівень – підприємство в цілому	Керівник підприємства (роботодавець)	Забезпечення дотримання основних норм законодавства в сфері охорони праці шляхом: визначення обов'язків щодо охорони праці згідно з чинним законодавством для своїх заступників, начальників відділів і служб, які йому безпосередньо підлеглі; внесення визначених обов'язків до посадових інструкцій вказаних осіб та ін.	Якщо керівник підприємства не забезпечує дотримання вимог законодавства стосовно охорони праці, тоді до нього можуть бути застосовані дві форми відповідальності – адміністративна і кримінальна
2-й рівень – відділ з охорони праці (у разі його створення)	Посадові особи, які безпосередньо відповідають за виконання законодавства про працю	Забезпечення виконання основних норм законодавства у сфері охорони праці шляхом: організації системи охорони праці на підприємстві; розроблення комплексу заходів для досягнення встановлених нормативів у галузі охорони праці та підвищення існуючого рівня охорони праці, поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням; безпосередньої реалізації комплексу розроблених заходів та ін.	Якщо посадові особи, які безпосередньо відповідають за виконання законодавства про працю, не виконують своїх обов'язків щодо забезпечення дотримання основних положень законодавства з питань охорони праці, тоді до них можуть бути застосовані чотири форми відповідальності – дисциплінарна, матеріальна, адміністративна і кримінальна
3-й рівень – структурний підрозділ	Керівники структурних підрозділів	Забезпечення виконання основних норм законодавства у сфері охорони праці шляхом участі в безпосередній реалізації комплексу розроблених заходів для досягнення встановлених нормативів в галузі охорони праці	Якщо керівники структурних підрозділів не виконують визначених посадовою інструкцією своїх обов'язків, тоді до них можуть бути застосовані чотири форми відповідальності – дисциплінарна, матеріальна, адміністративна і кримінальна
4-й рівень. Робоче місце/ сукупність робочих місць	Безпосередні керівники робіт	Забезпечення безпечних умов праці робітника шляхом проведення інструктажу з питань охорони праці, видача працівнику примірника інструкції з охорони праці за його професією	За порушення безпосередніми керівниками робіт обов'язків, визначених посадовою інструкцією, можуть бути застосовані чотири форми відповідальності – дисциплінарна, матеріальна, адміністративна і кримінальна

рік. Суми витрат з охорони праці, визначаються згідно з переліком заходів та засобів з охорони праці (ст. 19 Закону «Про охорону праці»), що затверджується Кабінетом Міністрів України. У колективному договорі сторони (власник і профспілкові органи та інші уповноважені на представництво трудовим колективом органи) передбачають забезпечення працівникам соціальних гарантій у галузі охорони праці, їхні обов'язки, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам, визначають обсяги та джерела фінансування зазначених заходів.

Відповідальність за стан охорони праці на підприємстві несуть керівник підприємства, керівники структурних підрозділів та безпосередні керівники робіт. Умовний розподіл суб'єктів, які відповідають за стан охорони праці на підприємстві, за рівнями їх відповідальності наведено в табл. 13.2.

13.6.4. Нещасні випадки та професійні захворювання на виробництві

Згідно зі ст. 14 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» поняття *нещасний випадок* визначено як обмежена в часі подія або раптовий вплив на працівника небезпечного виробничого фактора чи середовища, що сталися в процесі виконання ним трудових обов'язків, унаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть.

З січня 2012 року в Україні почав діяти новий «Порядок проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві», прийнятий Постановою Кабінету Міністрів України від 30.11.2011 № 1232. Перелік обставин, за яких настає такий страховий випадок, визначено цією постановою, однак Фонд страхування від нещасних випадків може визнавати страховим нещасний випадок, що виникає при обставинах, які не передбачені переліком, якщо на це є підстави.

Розслідування дозволяє зробити обґрунтовані висновки та передбачити нещасні випадки в подальшому. Згідно зі ст. 22 саме

роботодавець повинен організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України за погодженням з всеукраїнськими об'єднаннями профспілок.

Процедура з розслідування нещасного випадку залежить від того, призвів нещасний випадок до летального результату чи ні, стався з однією особою чи кількома. Існує два види розслідування – звичайне та спеціальне. Спеціальне розслідування проводиться якщо: 1) нещасний випадок призвів до смерті потерпілого; 2) робітник помер на підприємстві без впливу виробничих факторів; 3) нещасний випадок відбувся одночасно з двома або більше робітниками, незалежно від ступеня тяжкості заподіяної шкоди їхньому здоров'ю; 4) робітник зник при виконанні трудових (посадових) обов'язків; 5) нещасний випадок призвів до тяжких наслідків, у тому числі можлива інвалідність потерпілого; 6) є рішення державної установи по нагляду за охороною праці про спеціальне розслідування; 7) через деякий час у випадку травмування на виробництві потерпілий вмирає. В усіх інших випадках проводиться звичайне розслідування.

Далі розглянемо процедуру та особливості звичайного та спеціального розслідування.

У разі незначної травми проводиться звичайне розслідування. Потерпілий або працівник, який виявив нещасний випадок, повинен повідомити безпосереднього керівника робіт чи іншу уповноважену особу підприємства. У свою чергу, керівник робіт терміново повинен організувати надання медичної допомоги потерпілому, а якщо необхідно – його доставку до лікувально-профілактичного закладу. Далі керівнику робіт необхідно проінформувати про нещасний випадок роботодавця та керівника первинної організації профспілки, членом якої є потерпілий. Разом з тим керівник робіт повинен зберегти до прибуття комісії з розслідування нещасного випадку робоче місце та устаткування в такому стані, у якому вони були на момент нещасного випадку, якщо це не загрожує життю чи здоров'ю інших працівників і не може призвести до більш тяжких наслідків.

У випадку звичайного розслідування, роботодавець, дізнавшись про нещасний випадок, має діяти так: 1) оповістити відповідні органи про нещасний випадок; 2) видати наказ про створення комісії з розслідування нещасного випадку; 3) організувати розслідування нещасного випадку; 4) розглянути та затвердити матеріали розсліду-

вання протягом доби після їх отримання від комісії; 5) зареєструвати нещасний випадок; 6) надіслати протягом трьох діб затверджені матеріали у відповідні органи та установи; 7) надіслати оповіщення про наслідки нещасного випадку за формою Н-2.

Створена роботодавцем комісія розслідує нещасний випадок, на що надається три доби. Термін розслідування за певних обставин можуть продовжити, але не більше ніж на місяць. Після встановлення факту виникнення нещасного випадку за виробничих обставин комісія формує пакет необхідних документів, до яких відносять: 1) акт розслідування нещасного випадку за формою Н-5; 2) акт про нещасний випадок, пов'язаний з виробництвом за формою Н-1; 3) карту обліку професійного захворювання (отруєння) за формою П-5 – при виявленні гострого професійного захворювання (отруєння), пов'язаного з виробництвом та ін. Якщо встановлено, що нещасний випадок не пов'язаний з виробництвом, складається акт про нещасний випадок на підприємстві, який не пов'язаний з виробництвом за формою НПВ.

Порядок спеціального розслідування відрізняється від описаного вище. Згідно з Постановою № 1232 для спеціального розслідування керівник територіального органу державного нагляду з охорони праці, насамперед, наказом призначає комісію, яку очолює посадова особа саме цього органу. До її складу має входити представник органу, до сфери управління якого належить підприємство, а якщо він відсутній – представник відповідної місцевої держадміністрації або виконавчого органу місцевого самоврядування. Також до складу спеціальної комісії може входити представник Фонду страхування від нещасних випадків, представник профспілки і фахівці інших служб і відомств.

На розслідування групових нещасних випадків та випадків з летальними результатами комісії надається не більше 10 робочих днів. І тільки за серйозних підстав керівник територіального відділу державного нагляду з охорони праці може продовжити цей термін.

У випадку спеціального розслідування роботодавець, дізнавшись про нещасний випадок, має діяти в такий спосіб: 1) вжити заходи із запобігання повторного виникнення нещасних випадків; 2) повідомити відповідні організації та установи, перелік яких визначено постановою; 3) створити умови для проведення спеціального розслідування; 4) компенсувати витрати, пов'язані з діяльністю спеціальної комісії та залучених до її роботи спеціалістів; 5) затвердити матеріали

розслідування та надіслати їх у відповідні установи і організації, визначені постановою, та інші дії.

Як і у випадку зі звичайним розслідуванням, за результатами спеціального розслідування складають Акт за формою Н-5 та оформляють інші документи передбачені Порядком розслідування нещасних випадків.

13.6.5. Організація ефективної і безпечної праці

Термін «безпечні умови праці» вживається в такому значенні: стан умов праці, за якого вплив на працівників шкідливих та небезпечних виробничих факторів усунуто або їх рівні не перевищують гранично допустимих значень. При цьому під *шкідливим виробничим фактором* розуміють фактор середовища або трудового процесу, вплив якого на працівника за певних умов (інтенсивність, тривалість дії тощо) може спричинити професійне або виробничо обумовлене захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності, підвищення частоти соматичних та інфекційних захворювань, призвести до порушення здоров'я як працівника, так і його нащадків.

Шкідливими виробничими факторами можуть бути:

- 1) фізичні фактори: мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання); барометричний тиск; неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання: електростатичні поля, постійні магнітні поля, електричні та магнітні поля промислової частоти (50 Гц), електромагнітні випромінювання радіочастотного діапазону, електромагнітні випромінювання оптичного діапазону, зокрема лазерне та ультрафіолетове; іонізуючі випромінювання; виробничий шум, ультразвук, інфразвук; вібрація (локальна, загальна); освітлення: природне (відсутність або недостатність), штучне (недостатня освітленість, прямий і відбитий сліпучий відблиск тощо); іонізація повітря;
- 2) хімічні фактори: речовини хімічного походження, деякі речовини біологічної природи, які отримані хімічним синтезом та/або для контролю яких використовуються методи хімічного аналізу, аерозолі фіброгенної дії (пил);
- 3) біологічні фактори: мікроорганізми – продуценти, живі клітини та спори мікроорганізмів, що містяться в бактеріальних препаратах, патогенні мікроорганізми;

- 4) фактори трудового процесу: важкість (тяжкість) праці — характеристика трудового процесу, що відображає рівень загальних енерговитрат, переважне навантаження на опорно-руховий апарат, серцево-судинну, дихальну та інші системи.

В Україні має місце кризова ситуація у сфері безпеки праці, яка проявляється високим рівнем професійної захворюваності та виробничого травматизму передусім вугледобувної, будівничої, транспортної галузей, агропромислового комплексу, унаслідок чого держава втрачає кваліфікованих працівників та отримує десятки тисяч осіб, які потребують соціального захисту.

Високий рівень виробничого травматизму та професійних захворювань свідчить про незадовільний стан охорони праці в Україні.

Серед причин незадовільного стану охорони праці можна виокремити ключові: незадовільний стан основних фондів, які практично не відновлюються; низька ефективність функціонування системи управління охороною праці на підприємствах; недостатнє фінансування заходів з охорони праці.

Серед сукупності заходів поліпшення умов та підвищення безпеки праці необхідно виділити заходи із запобігання травматизму.

Основні заходи із запобігання травматизму передбачені в системі нормативно-технічної документації з безпеки праці та полягають в організації навчання і забезпечення працівників безпечними засобами захисту, у прогнозуванні виробничого травматизму, раціональному плануванні коштів і визначенні економічної ефективності від запланованих заходів. Основне завдання нормативно-технічної документації з безпеки праці — сприяти передбаченню небезпеки і прийняттю найбільш ефективних заходів її ліквідації або локалізації при проектуванні виробничих процесів, обладнання, будівель і споруд. Нормативно-технічна документація щодо безпеки праці розробляється з урахуванням характеру потенційно небезпечних факторів, рівня їх небезпечності і зони поширення, психофізіологічних особливостей людини.

Усі заходи із запобігання виробничому травматизму можна поділити на організаційні та технічні. До організаційних заходів, які сприяють запобігання травматизму, можна віднести такі: якісне проведення інструктажу та навчання робітників, залучення їх до роботи за спеціальністю, здійснення постійного нагляду за роботою; організацію раціонального режиму праці і відпочинку; забезпечення

робітників спецодягом, спецвзуттям, особистими засобами захисту; виконання правил експлуатації обладнання. Технічні заходи, спрямовані на запобігання травматизму, передбачають: раціональне архітектурно-планувальне рішення при проектуванні і будівництві виробничих будівель згідно із санітарними, будівельними і протипожежними нормами і правилами; створення безпечного технологічного і допоміжного обладнання; правильний вибір і компонування обладнання у виробничих приміщеннях відповідно до норм і правил безпеки та виробничої санітарії; проведення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, створення надійних технічних засобів запобігання аваріям, вибухам і пожежам на виробництві; розроблення нових технологій, що виключають утворення шкідливих і небезпечних факторів та ін.

Адаптація законодавства України до законодавства ЄС у сфері охорони праці. Законодавство Євросоюзу у сфері охорони праці може бути згруповане так:

- загальні принципи профілактики та основи охорони праці (Директива Ради 89/391/ЄЕС);
- вимоги охорони праці для робочого місця (Директива Ради 89/654/ЄЕС щодо робочого місця; Директива Ради 92/57/ЄЕС щодо тимчасових чи пересувних будівельних майданчиків; Директива Ради 92/91/ЄЕС щодо охорони праці на підприємствах, де здійснюється видобування мінеральної сировини через свердловини, Директива Ради 92/104/ЄЕС щодо охорони праці на підземних і відкритих гірничо-видобувних підприємствах; Директива Ради 93/103/ЄС під час роботи на борту риболовних суден; Директива Ради 1999/92/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту працівників, які піддаються потенційній небезпеці у вибухо-небезпечних середовищах);
- вимоги охорони праці під час використання обладнання (Директива Ради 89/655/ЄЕС щодо використання працівниками засобів праці; Директива Ради 89/656/ЄЕС щодо використання засобів індивідуального захисту на робочому місці; Директива Ради 90/269/ЄЕС щодо ручного переміщення вантажів, коли є ризик пошкодження спини у робітників; Директива Ради 90/270/ЄЕС щодо роботи за екранами дисплеїв; Директива Ради 92/58/ЄЕС щодо використання знаків про загрозу безпеці та/чи здоров'ю на роботі);

- вимоги охорони праці під час роботи з хімічними, фізичними та біологічними речовинами (Директива Ради 90/394/ЄЕС щодо захисту працівників від ризиків, пов'язаних з впливом канцерогенних речовин на роботі; Директива Ради 2000/54/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту робітників від ризиків, пов'язаних із застосуванням біологічних робочих матеріалів під час роботи; Директива Ради 9824/ЄС щодо захисту працівників від шкідливого впливу хімічних робочих речовин на робочому місці; Директива Ради 96/82/ЄС про запобігання значних аварій, пов'язаних з небезпечними речовинами; Директива 2002/44/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту робітників від ризиків, пов'язаних з вібрацією, Директива Ради 36/188/ЄЕС про захист працівників від небезпеки, пов'язаної з дією шуму на виробництві (скасовується Директивою 2003/10/ЄС від 15.02.2006 р.); Директива 2003/10/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо захисту працівників від ризиків, пов'язаних із шумом; Директива Ради 83/477/ЄЕС про захист працівників від небезпеки, спричиненої на робочому місці азбестом);
- захист на робочому місці певних груп робітників (Директива Ради 92/85/ЄЕС щодо захисту на робочому місці вагітних працівниць, породіль і матерів-годувальниць; Директива Ради 94/33/ЄС щодо захисту молоді на роботі; Директива Ради 91/383/ЄЕС щодо працівників, які перебувають у тимчасових трудових відносинах);
- положення про робочий час (Директива Ради 93/104/ЄС щодо певних аспектів організації робочого часу).
- вимоги до обладнання, машин, посудин під високим тиском тощо (Директива 98/37/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо машин; Директива Європейського парламенту та Ради 89/688/ЄЕС щодо засобів індивідуального захисту; Директива Європейського парламенту та Ради 94/9/ЄС щодо обладнання та захисних систем, призначених для використання у вибухонебезпечних середовищах; Директива Ради 87/404/ЄЕС щодо простих посудин, які працюють під тиском; Директива 97/23/ЄС Європейського парламенту та Ради щодо загальної безпеки продукції).

Угода про асоціацію України з ЄС зобов'язує нашу державу виконувати низку вимог директив ЄС у сфері охорони праці. 17 липня 2015 р. підписано Розпорядження Про схвалення розроблених Державною службою з питань праці планів імплементації деяких актів законодавства ЄС.

До переліку актів законодавства ЄС, що підлягають імплементації, увійшли такі директиви:

1. Директива 2009/104/ЄЕС Європейського Парламенту та Ради від 16 вересня 2009 р. про мінімальні вимоги щодо безпеки та охорони здоров'я під час використання робочого обладнання робітниками під час провадження професійної діяльності (друга окрема Директива у значенні частини першої ст. 16 Директиви 89/391/ЄЕС) (Офіційний вісник ЄС, L 260, 3 жовтня 2009 р., с. 5–19).
2. Директива Ради 92/91/ЄЕС від 3 листопада 1992 р. про мінімальні вимоги щодо підвищення рівня безпеки та охорони здоров'я працівників на гірничо-видобувних підприємствах, на яких сировина видобувається через свердловини (одинадцята окрема Директива у значенні частини першої ст. 16 Директиви 89/391/ЄЕС) (Офіційний вісник ЄС, L 348, 28 листопада 1992 р., с. 9–24).
3. Директива Ради 92/104/ЄЕС від 3 грудня 1992 р. про мінімальні вимоги щодо поліпшення безпеки і захисту здоров'я працівників гірничо-видобувних підприємств з підземним і відкритим способами видобування (дванадцята окрема Директива у значенні частини першої ст. 16 Директиви 89/391/ЄЕС) (Офіційний вісник ЄС, L 404, 31 грудня 1992 р., с. 10–25).
4. Директива Ради 92/57/ЄЕС від 24 червня 1992 р. про мінімальні вимоги щодо безпеки і захисту здоров'я на тимчасових або мобільних будівельних майданчиках (восьма окрема Директива у значенні частини першої ст. 16 Директиви 89/391/ЄЕС) (Офіційний вісник ЄС, L 245, 26 серпня 1992 р., с. 6–22).
5. Директива Ради 90/270/ЄЕС від 29 травня 1990 р. про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я під час роботи з екранними пристроями (п'ята рамкова Директива у значенні частини першої ст. 16 Директиви 89/391/ЄЕС) (Офіційний вісник ЄС, L 156, 21 червня 1990 р., с. 14–18).

Виконання вимог вказаних директив має наблизити Україну до європейських норм та стандартів у галузі охорони праці, разом з тим реалізація принципів і положень законодавства ЄС вимагає не тільки системних змін у законодавчому полі, а й якісних змін у системах управління охороною праці на різних рівнях, у різних галузях.

13.7. Забезпечення фахової дієздатності (професійної діяльності)

13.7.1. Програми забезпечення фахової дієздатності магістра з адміністративного менеджменту

Діяльність адміністративного менеджера передбачає не лише реалізацію методів класичного адміністративного управління, але й конструювання та реконструювання адміністративних систем та самої адміністративної діяльності у відповідності до швидкоплинних процесів сучасного соціуму. Адміністративний менеджер володіє такими методами соціальної інженерії як соціальне діагностування, моделювання соціальних систем і процесів, соціальне прогнозування, соціальне проектування, соціальна технологізація тощо.

Професіоналізм управлінської діяльності — це сукупність загально-теоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

Психологічним механізмом, що допомагає побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою є *психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності*, яка передбачає:

- наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;
- готовність до прийняття ризикових рішень, розв'язання складних завдань, подолання напружених ситуацій заради визначеної мети, до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень;
- готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється;
- наявність спеціальних знань і вмінь;
- ціннісне ставлення до професіоналізму;
- наявність уявного образу «Я» — уявлення про управлінську кар'єру;
- самооцінку, самоаналіз, самоконтроль.

Фахівці з адміністративного менеджменту повинні вміти:

- здійснювати розрахунки показників економічного і соціального розвитку підприємств;

- визначати пріоритети економічного розвитку підприємств, організацій, галузі, регіону, держави;
- здійснювати моніторинг реалізації стратегії розвитку організації;
- готувати аналітичні огляди господарської діяльності;
- здійснювати управління на державному рівні, на рівні областей та міст загальнодержавного підпорядкування.

Оснoву гoтoвнoстi дo упрaвлiнськoї кaргeри кoнкрeтнoї oсoбистoстi стaнoвлять прийнятi нeю цiннiснi oрiєнтaцiї, якi й рeгулoвують її iндивiдуaльну пoвeдiнку.

Ефективним менеджером сьoгoднi мoжe бeти oсoбистiсть, якa мae влaснe, в цiлoму aдeквaтнe сoцiaльнoму бaчeння мoдeрнiзaцiйних тeндeнцiй oргaнiзaцiї, oрiєнтoвaнa нa сaмoпiзнaння тa сaмoрoзвiтoк, iннoвaцiйнo тa гумaнiстичнo нaлaштoвaнa.

Саморозвиток – це усвiдoмлeний i кeрoвaний oсoбистiстю прoцeс, у рeзультaтi якoгo вiдбuвaєтьсa удoскoнaлeння фiзичних, рoзумoвих i мoрaльних пoтeнцiй лyдини, рoзгoртaння її iндивiдуaльнoстi. Прoцeс сaмoрoзвiткy нe мae мeж, як нe мae мeж дoскoнaлoстi лyдини.

Самопiзнaння – це вивчeння сeбe як чaстини прирoди, вивчeння свoїх бioлoгiчних oсoбливoстeй i пoтрeб, це рoзумiння сeбe як чaстини сoцiюмy, це усвiдoмлeння сeбe i як мoрaльнoгo тa дyхoвнoгo фeнoмeнy. Aдeквaтнo пiзнaти сeбe, вгaдaти свoю силy – спрaвa нeпрoстa.

Професiйна дiяльнiсть – oднa з нaйвaжливiших сфeр сaмoрeалiзaцiї лyдини. Сaмe тyт лyдинa вивчae тa рoзкривae свoї здiбнoстi, oсoбистiснi тa профeсiйнi якoстi. Дo тoгo ж профeсiйна дiяльнiсть, як жoднa iншa, дae мoжливiсть лyдинi вiдчyти свoю знaчyщiсть для iнших лyдeй, для сyспiльствa в цiлoму тa oтримaти пeвнy кoмпeнсaцiю вiд ньoгo.

Кар'єра – це сyб'єктивнo усвiдoмлeнi влaснi сyджeння прaцiвникa прo свoe тpyдoвe мaйбyтнe, oчiкyвaнi шляхи сaмoвирaжeння i зaдoвлeння рoбoтoю. Пiд кaр'єрoю рoзумiють пoстyпoвe прoсyвaння пo слyжбi, змiнy нaвичoк, здiбнoстeй, квaлiфiкaцiйних мoжливoстeй i рoзмiрiв винaгoрoд, пoв'язaних iз дiяльнiстю прaцiвникa.

Oдним iз фaктoрiв рoзвiткy кaр'єри є тpyдoвa мoтивaцiя. Її вивчaють тeорiї, oрiєнтoвaнi нa змiст, i тeорiї, oрiєнтoвaнi нa прoцeс. Пeршa грyпa тeорiй вивчae як бaзoвi лyдськi пoтрeби i мoтиви, тaк i мoтиви бiльш висoкoгo пoрядкy, нaявнiсть i рoзвiтoк якoх, зa A. Мaслoу, пeрeдбaчae сaмoaктуaлiзaцiю oсoбистoстi. Прoцeсyaльнi ж

Таблиця 13.3. Основні типи кар'єрних процесів

Тип кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Це розвиток вперед на вищу ступінь ієрархії. Кожен ступінь змін відрізняється від попереднього більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і спрямовані на майбутнє з урахуванням накопичених знань, досвіду
Регресивний	Це спади стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз у разі невідповідності здібностей та активності людини вимогам її статусу, структурних реорганізацій управління або стану здоров'я чи віку
Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії). Це процес професійного зростання
Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після тривалого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. Завжди змінюється статус працівника
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією
Стагнація (застій)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбуваються суттєвих змін

теорії чи теорії мотивації досягнення вивчають процес вибору лінії поведінки, пов'язаної зі сподіваннями індивідуума, і суб'єктивну оцінку наслідків ним своїх дій на робочому місці. Недостатньо вивчений механізм впливу певних потреб і мотивів на формування визначеної поведінки. Однак слід зазначити, що дослідним шляхом встановлена наявність зв'язку між потребами, мотивами, емоціями, з одного боку, і постановкою цілі саморегуляцією трудової поведінки – з іншого.

Керівники повинні розуміти, що окремих підлеглих цілком задовольняє наявна посада та вид виконуваної роботи. Таких підлеглих ніколи не слід орієнтувати на професійне зростання і на кар'єру. Одночасно керівник повинен поінформувати їх про додаткові можливості, що їм можуть надаватися.

Реально не всі працівники проходять класичні етапи кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження та підтримування досягнутого, завершення, вихід на пенсію. В управлінні кар'єрою відома концепція, названа «плато кар'єри». *Плато* – це точка в кар'єрі, коли ймовірність подальшого просування вгору дуже низька. Цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри.

Основні характеристики чотирьох категорій працюючих в «плато кар'єри»:

- «грунтовні люди» — працівники високого рівня, «плато кар'єри» яких має солідну висоту, однак просування, скоріше за все, не передбачається;
- «застиглі» — працівники з обмеженим потенціалом для просування, працюють з віддачею, меншою ніж передбачалося;
- «зірки» — працівники високого рівня з можливостями для просування, що йде одне за одним;
- «пришельці» — працівники з високим потенціалом для просування, сформованого «плато» немає.

13.7.2. Методики самоконтролю в професійній діяльності

Успішність сучасної держави визначається розумінням основної ролі людського ресурсу. Однією з найгостріших проблем є проблема здоров'я менеджера, зокрема його фізичного і психічного здоров'я, що обумовлено впливом негативних чинників на емоційний стан та ставить завдання пошуку шляхів їх усунення та корекції.

Найбільш поширеним та відомим є визначення стану здоров'я, сформульованого фахівцями Всесвітньої організації охорони здоров'я (1948), які вважають, що *здоров'я* — це стан повного фізичного, душевного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб чи фізичних дефектів. Компонентами здоров'я фахівці вважають фізичний, соціальний, емоційний та інтелектуальний аспект розвитку людини.

Біологічне (фізичне здоров'я) здоров'я людини ґрунтується на фізичних зусиллях, опорі до холоду та спеки, голоду та мікробів. Механізми їх були закладені задовго до виникнення вищих психічних функцій.

Соціальне здоров'я — це ступінь задоволеності людини своїм матеріальним становищем та соціальним статусом у суспільстві, що значною мірою залежить від економічних чинників у державі, безпеки життєдіяльності та взаємостосунків людини в соціум. Критерії соціального здоров'я знаходять своє відображення в таких характеристиках: адекватне сприйняття соціальної дійсності, інтерес до навколишнього світу, адаптація до фізичного та суспільного середовища, спрямованість на суспільно корисну діяльність, альтруїзм, емпатія, відповідальність перед іншими, демократизм у поведінці.

Психічне здоров'я — це стан душевного благополуччя, який характеризується відсутністю хворобливих психічних проявів, що забезпечує адекватну умовам дійсності регуляцію поведінки і діяльності. Основним критерієм психічного здоров'я є психічна рівновага. З допомогою цієї характеристики можна говорити про особливості функціонування психічної сфери особистості з різних сторін (пізнавальної, емоційної, вольової).

Професійне здоров'я — це властивість організму зберігати необхідні компенсаторні та захисні механізми, що забезпечують професійну надійність і працездатність в усіх умовах професійної діяльності. Відповідно, головним показником професійного здоров'я є професійна працездатність, яка розуміється як максимально можлива ефективність діяльності спеціаліста, зумовлена функціональним станом організму з урахуванням величини витрачених фізичних і психічних резервів організму в процесі діяльності.

Одним із факторів, що становить загрозу професійному здоров'ю менеджерів, є психологічний стрес. Під цим поняттям розуміється континуум стресових станів, які переважно можна віднести до сфери негативних та позитивних почуттів й емоцій.

Основні фактори стресу, характерні для менеджерів, керівників й управлінців:

- напружена психічна діяльність;
- ненормованість робочого дня;
- необхідність приймати управлінські рішення в складних ситуаціях (дефіцит часу, підвищені вимоги до безпомилковості та швидкості прийняття рішень, необхідність прийняття значної кількості рішень);
- підвищена відповідальність;
- обмеженість свободи поведінки;
- кількісне перевантаження (у т. ч. інформаційне);
- якісне перенавантаження (у т. ч. невизначеність, вибір пріоритетів);
- фактори, пов'язані з роллю в організації;
- проблеми статусу;
- незадовільні перспективи просування по службі;
- зміна службових обов'язків;
- фрустрація через досягнення меж своєї кар'єри;
- недостатність необхідних професійних знань та вмінь;
- стосунки з підлеглими тощо [2].

Працездатність — це здатність до трудової діяльності, яка залежить від стану здоров'я людини. Залежить від характеру роботи, яку може виконувати людина.

Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком. Основними фазами є:

- *фаза впрацювання*, або наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години;
- *фаза стійкої високої працездатності*. Для неї характерно, що в організмі людини устанавлюється відносна стабільність чи навіть певне зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2–2,5 і більше годин.
- *фаза розвитку стомлення* і пов'язаного з ним зниження працездатності, триває від кількох хвилин до 1–1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

Описані фази працездатності повторюються й після обідньої перерви. При цьому фаза спрацювання протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. У другій половині зміни зниження працездатності настає раніше й розвивається сильніше через більш глибоке стомлення.

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності мають місце інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу — *біоритми*.

Працездатність людини має регулярні фази *активності і розслаблення*. Основою науки про біоритми є об'єктивна істина, відповідно до якої в організмі людини постійно відбувається процес будівництва і руйнування клітин, що істотно впливає на її фізичний стан і активність. Подібні зміни клітин зумовлюють до підвищення або зниження вмісту в крові живильних речовин, а це, у свою чергу, впливає на наш потенціал.

Відповідно до теорії біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії, відповідно — відпочинок (спад).

Розрізняють три окремі ритми:

1. *Ф (фізичний ритм)* – тривалість періоду 23 дні, перепад кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і на силу волі.
2. *П (психічний ритм)* – тривалість періоду 28 днів, перепад – що 14 днів. Впливає на динаміку почуттів, настроя, творчих сил.
3. *І (інтелектуальний ритм)* – тривалість періоду 33 дні, перепад – 16,5 дня. Впливає на розумові здібності, наприклад, на концентрацію і цілковите самовладання.

Імідж – це синтетичний, інтегративний образ, що складається у свідомості людей відносно конкретної особи, організації або іншого соціального об'єкта, містить у собі значний обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття й спонукає до певної соціальної поведінки.

Стадії формування іміджу:

- вибір критеріїв формування нового образу;
- складання плану дій, сценарію, щоб уявити себе в образі нового «Я»;
- апробація та впровадження нового «Я» у професійну діяльність.

Основними елементами іміджу є такі:

- візуальне сприйняття: фізична привабливість, манери, одяг, аксесуари;
- інтелектуальне сприйняття: особистісні характеристики, які виявляються під час спілкування та взаємодії;
- статусне сприйняття: професія, посада, становище в суспільстві;
- соціальний фон, особистісні характеристики оточення: сім'я, друзі, знайомі, колеги;
- вплив інтер'єра на сприйняття: стиль, кольорове і звукове оформлення, просторові характеристики;
- моральні цінності та манери поведінки.

Формування іміджу особистості як представника організації та іміджу організації відбувається завдяки використанню психологічних механізмів взаємин індивіда і групи: наскільки особистість, ідентифікуючи себе з організацією, стає елементом системи «Ми – організація», настільки її імідж відповідає іміджу організації, і навпаки. Тому імідж представників організації не менш важливий, ніж імідж організації в цілому. І хоч один без одного вони не існують, безпосереднього зв'язку між ними немає (у непопулярній партії можливий популярний лідер, і навпаки). Ідеальним є збіг обох типів іміджу.

13.7.3. Суб'єктивні та об'єктивні показники самоконтролю в програмах забезпечення фахової дієздатності

Особистість найчастіше визначають як людину в сукупності набутих соціальних якостей. Це означає, що до особистісних не належать такі особливості людини, які генотипічні чи фізіологічно обумовлені і не залежать від життя в суспільстві. У багатьох визначеннях особистості також наголошується, що до особистісних належать психологічні якості людини, які характеризують її пізнавальні процеси чи індивідуальний стиль діяльності, за винятком тих, які виявляються в суспільстві.

Отже, особистість — це людина в системі таких психологічних характеристик, які соціально обумовлені, виявляються у суспільних відносинах, є стійкими і визначають моральні вчинки людини.

Отже, кожна людина з'являється у вигляді деякої цілісності — як індивід, особистість і суб'єкт, обумовленої єдністю біологічного і соціального. Як індивід людина розвивається в онтогенезі, а як особистість вона проходить свій життєвий шлях, у ході якого здійснюється соціалізація індивіда (В. О. Аверін). Отже, людина — це біосоціальна істота, наділена свідомістю і здатністю до діяльності. Об'єднання цих трьох рівнів в одне ціле формує інтегральну характеристику людини — її індивідуальність.

Індивідуальність — це поєднання психологічних особливостей людини, що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. Індивідуальність виявляється у здібностях людини, домінуючих потребах, рисах характеру, почутті власної гідності, світобаченні, системі знань, умінь, навичок, рівні розвитку інтелектуальних, творчих процесів, індивідуальному стилі діяльності та поведінки, типі темпераменту, характеристиках емоційної та вольової сфер тощо.

Особистість людини розглядається як складна динамічна функціональна система. У її структурі виділяються чотири групи, або підструктури, властивостей, які знаходяться в певній ієрархічній залежності і відрізняються особливостями і способами формування:

- 1) *біологічно зумовлені властивості*, які представлені темпераментом, задатками, властивостями нервових процесів та патологічними властивостями психіки. Ці властивості, будучи даними від природи, служать основою для розвитку здібностей і пізнавальних процесів, формування характеру і комунікативних особливостей;
- 2) *психічні процеси* як форми відображення й пізнання навколишнього світу. Вони не тільки біологічно обумовлені, а й розвива-

ються в процесі активної діяльності індивіда, набуваючи індивідуальних особливостей;

- 3) *соціальний досвід і представлені знання, навички, вміння*. Ця група властивостей розвивається на основі пізнавальних процесів шляхом навчання;
- 4) *соціально обумовлені властивості* (інтереси, ідеали, світогляд, ціннісні орієнтації, переконання тощо).

Відомо, що розвиток людини відбувається за кілька періодів, які послідовно змінюють один одного. Вікова періодизація є умовним поділом цілісного життєвого циклу на вікові періоди, що вимірюються роками.

Віковий період – відрізок життя індивіда, який досягає певного ступеня розвитку і має характерні, відносно стійкі якісні особливості. У межах періоду відбуваються кількісні та якісні зміни психіки, що дозволяє виділити певні стадії, які послідовно змінюють одна одну, тобто розвиток психіки людини має періодичний і стадійний характер. У межах стадій розрізняють менші часові проміжки розвитку – фази (наприклад, у періоді раннього дитинства виділяється стадія немовляти, а в межах цієї стадії – фаза новонародженості).

Основні етапи розвитку особистості:

- 1) *пренатальний* період (до народження);
- 2) *перинатальний* період (період народженням та навколо нього);
- 3) вік *немовляти* (від народження до одного року);
- 4) період *переддошкільного дитинства* (від 1 до 3 років), він закінчується кризою трьох років, яку пов'язують із розвитком предметної діяльності; вияви цієї кризи вже більш яскраві: впертість, негативізм – тобто схильність до дій, протилежних вимогам, непокірливість, свавілля, деспотизм;
- 5) період *дошкільного дитинства* (від 3 до 6–7 років), він закінчується кризою семи років, яку пов'язують із викликаною вступом до школи зміною соціальної ситуації, розумовим напруженням та розвитком самосвідомості;
- 6) *молодший шкільний* вік (від 6–7 до 10 років), у цей період для розвитку самосвідомості дитини є дуже важливою оцінка навколишніх, вона оволодіває соціально-нормативною поведінкою;
- 7) *підлітковий* вік (від 10 до 15 років), цей період супроводжується найпомітнішою кризою в житті людини, головним чинником якої визнають статеве дозрівання; у підлітка інтенсифікується

фізичний, розумовий, моральний, соціальний розвиток; перебуває організм, самосвідомість, система ставлення до навколишніх; відчуття дорослості спричиняє труднощі соціальної взаємодії;

- 8) *рання (перша) юність*, або старший шкільний вік (від 15 до 17 років), цей період пов'язаний з інтенсивними пошуками свого місця у світі, із намаганнями збагнути його сутність — одразу й назавжди, із побудовою власного ставлення до всіх явищ дійсності, яке базується на певній індивідуалізованій картині світу;
- 9) *юність*, або *друга юність* (від 17 до 21 року), цей вік є періодом першого випробування власних сил і здібностей людини, коли вона розкриває свій потенціал на певному шляху творчої життєдіяльності; відбувається професійне самовизначення;
- 10) період *молодості*, або *першої дорослості* (від 21 до 35 років), у цей вік людина досягає певного піку своїх можливостей; саме характер і обсяг її досягнень постають чинниками кризи 30 років, яка складається із загострення проблем наслідків професійного визначення, побудови сімейного життя, загального самоствердження;
- 11) період *зрілості*, або *другої дорослості* (від 35 до 60 років), цей пе-

Таблиця 13.4. Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Критерій	Жінки	Чоловіки
Стиль управління	Демократичний, ліберальний	Демократичний, авторитарний
Стиль керівництва	Колегіальний	Директивний
Прийняття рішень	Чіткий розподіл функцій управління	Авторитарно приймає рішення
Контроль	Поетапний, у вигляді поточних перевірок	Підсумковий контроль
Відповідальність	Відповідальність покладається на конкретного виконавця	Відповідальність бере на себе
Мотивація	Якщо реалізована в сім'ї, не прагне до лідерства в організації	Виразений кар'єризм
Планування	Тактичне	Стратегічне
Увага до сфери міжособистісних відносин	Більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних відносин	Здебільшого переймається, виключно фінансово-виробничими питаннями
Емоційність на роботі	Емоційні	Стримані

ріод є часом, коли людина опиняється не на «піку» своїх можливостей, але на певному їх «плато» — сталому стабільному рівні, на якому вона закріпилася; кризи 40 і 50 років є змістовно близькими одна до одної — розчарування, невдоволеність рутиною, намагання вирватися з об'ємів буденності до справжнього буття — тільки зростають обсяги симптомів стагнації розвитку;

- 12) *похилий вік* (від 60 до 75 років), цей період, як правило, є часом, коли людина стикається з першими ознаками власної психічної інволюції; вона або докладає зусиль, щоб оптимально функціонувати й досягти того, чим визначається цей вік, — мудрості, або впадає у відчай і швидко деградує. Кризи цього і двох наступних періодів пов'язані з розвитком ставлення людини до кінця своєї життєдіяльності, з примиренням щодо його наближення;
- 13) *старечий вік* (від 75 до 90 років);
- 14) *довгожителі* (понад 90 років).

У багатьох дослідженнях виявлені виразні відмінності в емоційній сфері осіб чоловічої і жіночої статі. У табл. 13.4 виявлено особливості управління чоловіків і жінок.

13.7.4. Методики психофізичного тренінгу

У прямому розумінні стресостійкість розглядають як індивідуальну здатність організму зберігати нормальну працездатність.

Узагальнивши наукові підходи щодо складових стресостійкості, можна дійти висновку щодо зовнішніх і внутрішніх психологічних факторів стресостійкості особистості. До зовнішніх належать:

- оцінка стресової ситуації, що охоплює об'єктивні і суб'єктивні параметри стресової ситуації;
- стратегії долаття стресу, або копінг-поведінка;
- вплив на особистість травматичних подій і ступінь опрацювання травматичного досвіду;
- соціальна підтримка;
- професійний та особистісний досвід;
- психологічна підготовка до діяльності в екстремальних умовах.

До внутрішніх належать:

- Я-концепція особистості;
- інтернальний локус контролю;

- когнітивний розвиток;
- розвиненість комунікативної сфери;
- змістові характеристики структурних компонентів стресостійкості особистості.

Перевірка на стресостійкість на сучасному етапі може здійснюватися різними способами і методами:

1. *Опитувальник С.В. Суботіна*: Даний опитувальник призначений для діагностики особистісних особливостей, найбільш тісно пов'язаних з задоволеністю працею (роботою), а саме: переважання позитивних чи негативних емоцій у ставленні до навколишньої дійсності; локусу контролю – схильності людини пояснювати те, що відбувається з нею, зовнішніми причинами – випадковістю, збігом обставин, діями інших людей або власними здібностями і зусиллями; самоефективності – ступеня впевненості людини у своїх силах, у здатності вирішити поставлені перед нею завдання.

2. *Багаторівневий особистісний опитувальник (МЛО) «Адаптивність»*, розроблений А. Г. Маклаковим і С. В. Чермяніним (1993). Призначений для вивчення адаптивних можливостей індивіда на основі оцінки певних психофізіологічних і соціально-психологічних характеристик, які відображають інтегральні особливості психічного і соціального розвитку. Опитувальник містить 165 питань і має такі шкали: достовірність, адаптивні здібності, нервово-психічна стійкість, моральна нормативність. Опитувальник прийнятий як стандартизована методика і рекомендується до використання для вирішення завдань професійного психологічного відбору, психологічного супроводу навчальної та професійної діяльності.

3. *Опитувальник УСК* – це модифікований варіант опитувальника Дж. Роттера (авторами є Е.Ф. Бажін, Е.А. Голинкіна, Л.М. Еткінд). Розробники опитувальника УСК виділили наступні шкали: інтернальність-екстернальність у сфері досягнень, невдач, у виробничих і сімейних відносинах, а також стосовно здоров'я. Автори наголошують, що однією з важливих інтегральних характеристик самосвідомості, що викликають почуття відповідальності, готовність до активності і переживання «Я», є якість особистості, яка отримала назву локусу контролю. Існують два граничні типи локусу контролю – інтернальний і екстернальний. У першому випадку людина переконана, що події, які відбуваються з нею, залежать від її особистісних якостей і є закономірним підсумком її власної діяльності. У другому ви-

падку людина переконана, що її успіхи і невдачі — це результат зовнішніх сил (везіння, випадковість, тиск оточення, інші люди тощо).

4. *Тест самооцінки стресостійкості С. Коухена і Г. Вілліансона.* Цей тест дозволяє людині оцінити рівень своєї стресостійкості (він може бути відмінний, добрий, задовільний, поганий або дуже поганий).

5. *Самооцінний тест «Характеристики емоційності».* Тест розроблений Є. П. Ільїним і призначений для самооцінки вираженості різних характеристик емоцій: емоційної збудливості, інтенсивності, стійкості, впливу на ефективність діяльності.

6. *Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса.* Призначена для діагностики, виділеної Хекхаузенем, мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху.

7. *Методика діагностики типу емоційної реакції на вплив стимулів навколишнього середовища В.В. Бойко.* Призначення тесту: діагностика типу емоційної реакції на вплив стимулів навколишнього середовища.

8. *Методика визначення стресостійкості та соціальної адаптації Холмса і Раге.* Методика є психометричною шкалою самооцінки актуального рівня стресу протягом останнього року.

9. *Копінг-поведінка в стресових ситуаціях (С. Норман, Д.Ф. Ендлер, Д.А. Джеймс, М.І. Паркер).* Призначення: адаптований варіант копінг-стресової поведінки містить перелік заданих реакцій на стресові ситуації й націлений на визначення домінуючих копінг-стресових поведінкових стратегій.

В контексті загального аспекту суб'єктного розвитку та існування людини одне з центральних базових місць посідає проблема закономірностей усвідомленої регуляції людиною своєї довільної цілеспрямованої активності.

Саморегуляція — це властивість біологічних систем автоматично встановлювати й підтримувати на певному, відносно сталому рівні ті чи інші фізіологічні або інші біологічні показники.

Основними методами саморегуляції особистості є такі:

1. **Самопізнання** — це вивчення психічних властивостей, процесів і станів своєї особистості, у тому числі її спрямованості (мета, мотиви, інтереси, ідеали, переконання), характеру, темпераменту, здібностей, пізнавальних процесів (відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, уявлення, мислення), вольових емоційних процесів, а також психофізіологічного стану організму й особистих якостей.

2. **Самопорівняння** — це різновид самооцінки, що полягає в порівнянні себе з іншими людьми з метою перейняти в них все добре і все те, чого людині не вистачає.

3. **Самозобов'язання** — це внутрішні вимоги до себе і своєї поведінки. Самозобов'язання визначається умовами життя і обов'язками людини. Воно виникає як наслідок невідповідності між ідеалом, ідеальною нормою і своєю конкретною поведінкою людини.

4. **Самопереконання** — це роздумування, зіставлення різних мотивів, дискусія з самим собою, які потребують всебічного урахування всіх обставин і не допускають впливу негативних почуттів: образи, заздрості, гніву, самолюбства тощо.

5. **Самонавіювання** — це психічний вплив людини на саму себе за допомогою слова, що змінює її психофізичний стан. Воно передбачає навіювання самому собі певних уявлень, думок, бажань, образів, відчуттів та ін. Успіх самонавіювання досягається за умови, якщо особа здатна концентрувати свою свідомість на предметі навіювання. Для цього необхідні спеціальні умови, зокрема саморозслаблення.

6. **Самовправи** — це формування стійких звичок поведінки. Шляхом регулярних вправ можна виробити позитивні й побороти негативні звички.

7. **Самопримушування** — це вольове уміння, спрямоване на подолання труднощів і перешкод.

8. **Самонаказ** — це вплив на свій емоційний стан шляхом дії мови. Самонаказ сприяє реалізації програми самовиховання в утруднених умовах та допомагає виробити відповідні установки, наприклад, на усунення небажаних або шкідливих звичок.

9. **Самозвіт** — це звіт людини перед собою про процес і результати власної діяльності і вчинків. Самозвіт тісно пов'язаний із самоаналізом. Він ділиться на поточний і підсумковий. Самозвіт може проявлятися у формі усної мови, спеціальних щоденників тощо.

10. **Самоконтроль** — це визначення відхилень програми самовиховання від поставлених завдань з подальшою корекцією програми або поведінки особи. Самоконтроль забезпечує підпорядкування різних видів діяльності мотиву самовдосконалення.

11. **Самозаохочення і самопокарання** — емоційне підкріплення здійснених вчинків. *Самозаохочення* — це усвідомлення своїх успіхів, а *самопокарання* — усвідомлення й переживання своєї провини, незадоволення собою. Самозаохочення викликає позитивні емоції, що закріплюють успіхи особи, досягнуті в процесі самовиховання. Са-

мопокарання викликає негативні емоції, які спонукають особу до намагань не повторити негативних дій.

Сучасна людина повинна знати про існуючі практики, системи, тренінги, які дозволяють навчитися самоконтролю та успішно займатися самовихованням. Одна з таких систем, відома досить давно, – аутотренінг.

Аутотренінг – це концентроване саморозслаблення і самонавіювання. Аутотренінг є системою навчання прийомів саморозслаблення м'язів (м'язова релаксація), психічного заспокоєння, поринання в дрімотний стан, які супроводжуються самонавіюванням. Аутогенне тренування широко застосовують у медицині, спорті, на виробництві, у самовихованні. Воно є одним із механізмів саморегуляції особистості. Аутотренінг дозволяє вирішити широке коло завдань, які входять до програми саморегуляції особистості. До них належать регуляція функціонального стану організму, регуляція різних психічних станів, мобілізація фізіологічних і психічних резервів особи, емоційно-вольова підготовка людини до відповідної діяльності, зняття нервово-емоційного напруження, розвиток пізнавальних процесів – уваги, пам'яті, мислення, зміна мотивації і самооцінки особи тощо. Аутотренінг можна застосовувати в групах та індивідуально. Групове аутогенне тренування ефективніше завдяки механізмам взаємоіндукції, міжособистісного впливу. Однак необхідно дуже обережно підходити до комплектування груп, оскільки негативне ставлення до аутотренінгу хоча б однієї людини в групі може призвести до зниження ефективності заняття. Індивідуальне тренування розширює можливості цього заходу, оскільки дозволяє використовувати різні прийоми впливу з урахуванням конкретної особистості.

Акмеологічні тренінги є різновидом методів активного самонавчання, навчання в цілому. *Акмеологічний тренінг* – це не тільки відпрацювання зовнішніх прийомів, «технік», професійних навичок, а й тренінг психіки професіонала, його професійно важливих якостей, мотивів, свідомості, мислення тощо.

Список використаної літератури до підрозділу 13.1–13.5

1. Большеротов А. Л. Система оцінки екологічної безпеки будівництва / А. Л. Большеротов. – М. : Видавництво Асоціації будівельних вузів, 2010. – 216 с.
2. Геоэкология и природопользование. Понятийно-терминологический словарь / В. В. Козин, В. А. Петровский. – Смоленск: Изд-во «Ойкумена», 2005. – 576 с.
3. Коробкин В. И. Экология / В. И. Коробкин, Л. В. Передельский – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 576 с.
4. Лобанов, Е. А. О формировании национальной системы экологических показателей / Е. А. Лобанова // Экологическая экспертиза. – 1999. – № 3. – С. 27–40.
5. Маєвська Н. В. Екологічні ризики в системі державного регулювання економікою [Електронний ресурс] / Н. В. Маєвська. – <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=5530>.
6. Мазур И. И. Курс инженерной экологии / И. И. Мазур, О. И. Молдаванов. – М. : Высшая школа, 1999. – 447 с.
7. Мішенін Е. В. Еколого-економічні проблеми природокористування в лісовому комплексі / Е. В. Мішенін. – Суми : ІПП «Мрія» ЛТД, 1998. – 272 с.
8. Модернізація виробництва: системно-екологічний підхід : посібник з екологічного менеджменту / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкин, В. М. Навроцький та ін. – К. : СИМВОЛ-Т, 1997. – 245 с.
9. Пирожков С. І. Концепція ризику та екологічна безпека / С. І. Пирожков // Довкілля та здоров'я. – 1996. – № 1. – С. 12–15.
10. Про екологічну експертизу : Закон України від 09.02.1995 № 45/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kodeksy.com.ua/pro_ekologichnu_ekspertizu.htm.
11. Румянцева Е. Е. Товары, вредные для здоровья / Е. Е. Румянцева. – М. : Логос, 2005. – 392 с.
12. Румянцева Е. Е. Экологическая безопасность строительных материалов, конструкций и изделий / Е. Е. Румянцева, Ю. Д. Губернский, Т. Ю. Кулакова. – М. : Университетская книга, 2005. – 200 с.
13. Хоружая Т. А. Оцінка екологічної небезпеки / Т. А. Хоружая. – М. : Книга сервис, 2002. – 208 с.
14. Хуршудов А. Г. Концепция экологической безопасности ресурсной северной территории / А. Г. Хуршудов // Биологические ресурсы и природопользование. – 1997. – Вып. 1. – С. 87–98.
15. Шмаль А. Г. Методологические основы создания системы экологической безопасности территории. / А. Г. Шмаль. – Бронницы: МП «ИКЦ» БНТВ, 2000. – 216 с.
16. Шмаль А. Г. Методология создания национальной системы экологической безопасности / А. Г. Шмаль // Экологический вестник России. – 2005. – № 7. – С. 57–59.

Список літератури до підрозділу 13.6

1. Гандзюк М. П. Основи охорони праці : підручник [Електронний ресурс] / Гандзюк М. П., Желібо Є. П., Халімовський М. О. ; за ред. М. П. Гандзюка. — К. : Каравела, 2004. — 408 с. — Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/587303>.
2. Грибан В. Г. Охорона праці : навч. посіб. / Грибан В. Г., Негодченко О. В. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 280 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://culonline.com.ua/Books/Ohorona_praci_Griban2011.pdf.
3. Зеркалов Д. В. Охорона праці в галузі: загальні вимоги : навч. посіб. — К. : Основа, 2011. — 551 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.zerkalov.kiev.ua/sites/default/files/opgkniga_0.pdf.
4. Офіційний сайт Національного науково-дослідного інституту промислової безпеки та охорони праці [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ndiop.kiev.ua/index.php?do=static&page=legislation>.
5. Порядок проведення і ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві : Постанова Кабінету Міністрів України № 1232 від 30.11.2011 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1232-2011-%D0%BF>.
6. Про використання ядерної енергії і радіаційну безпеку : Закон України № 39/95-ВР від 08.02.1995 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/39/95-%D0%B2%D1%80>.
7. Про Державний реєстр нормативно-правових актів з питань охорони праці : Наказ Держнаглядохоронпраці України № 151 від 08.06.2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0778-04>.
8. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України № 4004-ХІІ від 24.02.1994 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>.
9. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності : Закон України № 1105-ХІV від 23.09.1999 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>.
10. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» : Наказ Міністерства охорони здоров'я № 248 від 08.04.2014 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>.
11. Про затвердження Положення про розробку інструкцій з охорони праці : Наказ Мінпраці України № 9 від 29.01.1998 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0226-98>.

12. Про затвердження Типового положення про службу охорони праці : Наказ Державного комітету України з нагляду за охороною праці № 255 від 15.11.2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04>.
13. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України № 442 від 10 вересня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF>.
14. Про охорону праці : Закон України № 2694-ХІІ від 14.10.1992 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
15. Про пожежну безпеку : Закон України № 3745-ХІІ від 17.12.1993 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3745-12>.
16. Про порядок опрацювання і затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві : Наказ Держнаглядохоронпраці України № 132 від 21.12.93 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0020-94>.
17. Про схвалення розроблених Державною службою з питань праці планів імплементації деяких актів законодавства ЄС : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 745-р. від 17.07.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/745-2015-%D1%80>.
18. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631.

Список літератури до підрозділу 13.7

1. Білик Т. М. Сутність поняття «імідж» / Т. М. Білик // Науковий вісник молодих учених ХДУ : Збірник наукових праць молодих учених. – Херсон : ХДУ, 2011. – С. 90–93.
2. Варій М. Й. Загальна психологія : навч. посіб. / М. Й. Варій. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 968 с.
3. Гиниятова Ю. Р. Выбор методики оценки стрессоустойчивости студентов-старшекурсников [Электронный ресурс] / Ю. Р. Гиниятова. – Режим доступа : <http://www.scienceforum.ru/2015/1345/12483>.
4. Земба А. Б. Стиль керівництва та професійне здоров'я управлінців / А. Б. Земба // Психологічні перспективи / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки ; Ін-т соц. та політ. психології АПН України. – Луцьк, 2012. – Вип. 13. – С. 145– 51.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. Дмитренко. – 2 е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.

6. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія / В. М. Крайнюк. — К. : Ніка-Центр, 2007. — 432 с.
7. Сидельникова Т. Т. Акмеологический тренинг как инновационный метод развития креативности кадров управления / Т. Т. Сидельникова // Интеграция образования. — 2012. — № 3. — С. 35–41.
8. Снітинський В. В. Діловий етикет в міжнародному бізнесі : навч. посіб. / В. В. Снітинський, Н. Б. Завальницька, О. О. Брух. — Львів, 2008. — 300 с.
9. Соколовський С. І. Професійна діяльність державних службовців: проблема наукового обґрунтування / С. І. Соколовський // Актуальні проблеми державного управління. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. — Вип. 4(26). — С. 178–184.
10. Столяренко О. Б. Психологія особистості : навч. посіб. / О. Б. Столяренко. — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 280 с.

Навчальне видання

Теліженко Олександр Михайлович
Глівенко Сергій Володимирович та ін.

Адміністративний менеджмент для магістрів

Підручник

Директор видавництва Р.В. Кочубей.
Головний редактор В.І. Кочубей
Дизайн обкладинки і макет В.Б. Гайдабрус.
Технічний редактор А.О. Литвиненко

Підписано до друку 28.04.2016. Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір офсетний
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 50,6. Обл.-вид. арк. 49,8.
Тираж 300 прим. Замовлення № Д17-14/05

Відділ реалізації. Тел./факс: (0542) 65-75-85.
Тел.: (067) 542-08-01.
E-mail: info@book.sumy.ua

ТОВ «ВТД «Університетська книга».
40009, м. Суми, вул. Д. Галицького, 27.
E-mail: publish@book.sumy.ua.
www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001

Надруковано на обладнанні ВТД «Університетська книга»
вул. Д. Галицького, 27, м. Суми, 40009, Україна