

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Інститут післядипломної освіти і менеджменту  
Кафедра наукових основ управління

*До 300-річчя з дня народження Г. С. Сковороди*

**О. Гречаник, О. Мармаза, О. Темченко, Т. Хлєбнікова**

*Методичні рекомендації для вступників другого (магістерського)  
рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(електронне видання)*



Харків – 2022

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Інститут післядипломної освіти і менеджменту  
Кафедра наукових основ управління

*До 300-річчя з дня народження Г. С. Сковороди*

**О. Гречаник, О. Мармаза, О. Темченко, Т. Хлєбнікова**

*Методичні рекомендації для вступників другого (магістерського)  
рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(електронне видання)*

Затверджено редакційно-видавничою  
радою Харківського національного  
педагогічного університету  
імені Г. С. Сковороди  
протокол № 9 від 21.09.2022 р.

Харків – 2022

УДК 005.3

**Укладачі: Гречаник О. Є., Мармаза О. І., Темченко О. В., Хлебнікова Т. М.**

**Рецензенти:**

**Попова О. В.** – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри освітології та інноваційної педагогіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

**Дейніченко Т. І.** – кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри математики Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

**Гречаник О., Мармаза О., Темченко О., Хлебнікова Т.** Методичні рекомендації для вступників другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2022. 100 с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди.

Протокол № 9 від 21.09.2022.

Це видання допоможе абітурієнтам підготуватися до складання фахового вступного випробування зі спеціальності 073 «Менеджмент». Подано програму вступного випробування, у якій зазначено знання й уміння, що мають продемонструвати абітурієнти, зміст тем, процедуру вступного випробування, критерії оцінювання. Науково-педагогічними працівниками підготовлено орієнтовні відповіді на питання екзаменаційних білетів.

©Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

© Гречаник О., Мармаза О., Темченко О., Хлебнікова Т.

## ЗМІСТ

Програма фахового вступного випробування з «Менеджменту організацій» для абітурієнтів на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управління закладом освіти».....	5
Відповіді на запитання.....	
Тема 1. Поняття і класифікація організацій. Управління організацією.....	10
Тема 2. Стратегічний менеджмент.....	27
Тема 3. Інноваційний менеджмент.....	32
Тема 4. Кадровий менеджмент.....	48
Тема 5. Фінансовий менеджмент.....	65
Тема 6. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій.....	81
Список використаних джерел.....	97
Інформаційні ресурси.....	98

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ  
З «МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ» ДЛЯ АБІТУРІЄНТІВ НА  
ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР» ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
073 «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗА ОСВІТНІМИ ПРОГРАМАМИ  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»,  
«УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ»  
ВСТУП**

Фахове вступне випробування з «Менеджменту організацій» для абітурієнтів, які вступають до магістратури за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління закладом освіти», «Менеджмент організацій і адміністрування» проводиться як комплексна перевірка щодо наявності у вступників певного рівня розуміння особливостей і специфіки управлінської діяльності, знань теорії і практики сучасного менеджменту, знань про організацію як об'єкт управління й умінь їх практичного застосування.

Під час відповідей на поставлені запитання вступник має засвідчити свій обсяг знань із менеджменту, здатність самостійно аналізувати та розв'язувати управлінські ситуації, працювати із діагностичним інструментарієм та науковими джерелами.

**Вступник повинен знати:**

- сутність поняття «організація», вимоги до її створення;
- методологічні й теоретичні засади стратегічного менеджменту;
- основні поняття й категорії інноваційного менеджменту;
- сучасні інноваційні підходи до управління організацією;
- теоретичні засади роботи з персоналом;
- методологічні засади фінансового менеджменту;
- сутність і принципи інформаційних відносин, вимоги до управлінської інформації, удосконалення комунікативного процесу в організації.

## **Вступник повинен уміти:**

- здійснювати класифікацію організацій за різними ознаками;
- визначати стадії й об'єкти стратегічного управління;
- визначати особливості інноваційних підходів до управління організацією;
- володіти методологічними засадами кадрової політики й фінансового менеджменту;
- здійснювати організаційні дії щодо роботи з інформацією в організації;
- використовувати кращий науковий і практичний досвід різних наукових шкіл і концепцій менеджменту.

На фахове вступне випробування винесено окремі теми з менеджменту організацій.

## **ЗМІСТ**

### **Тема 1. Поняття і класифікація організацій. Управління організацією**

Сутність організації, вимоги до її створення. Класифікація організацій за різними ознаками. Характеристики організації. Структура організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище. Принципи побудови організаційної структури. Повноваження й відповідальність, делегування повноважень. Характеристика організаційних структур.

### **Тема 2. Стратегічний менеджмент**

Роль і місце стратегічного менеджменту в організації. Стадії стратегічного управління. Об'єкти стратегічного управління. Чинники, що обумовлюють систему стратегічного управління. Стратегія організації, етапи планування стратегії. Формування стратегії конкурентоспроможної організації.

### **Тема 3. Інноваційний менеджмент**

Мета й завдання інноваційного менеджменту в системі управління організацією. Стадії інноваційного процесу. Джерела інноваційних можливостей. Сутність і види інновацій. Управління інноваціями в організації. Інноваційні підходи до управління організацією.

#### **Тема 4. Кадровий менеджмент**

Кадрова політика організації. Кадрове планування в організації. Методи добору кадрів. Управління діловою кар'єрою персоналу.

#### **Тема 5. Фінансовий менеджмент**

Роль фінансового менеджменту в системі управління організацією. Методологічні засади фінансового менеджменту. Фінансовий менеджмент як система управління. Фінансовий менеджер.

#### **Тема 6. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організації**

Значення інформації в процесі менеджменту. Розподіл інформації, яку використовують в управлінні виробничо-господарськими організаціями, на класи. Вимоги до управлінської інформації. Службова таємниця організації. Комерційна таємниця організації. Персональна таємниця. Методи захисту інформації. Алгоритм побудови інформаційної системи управління організацією.

#### **ПРОЦЕДУРА ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Фахове вступне випробування до магістратури проводиться у формі екзамену. Екзаменаційний білет складається з двох питань. Необхідно на окремому екзаменаційному аркуші стисло, у тезовій формі або у вигляді структурно-логічної схеми, викласти теоретичний матеріал, прокоментувати певне практичне завдання. Екзаменаційна комісія має право ставити додаткові уточнювальні запитання із завдань, зазначених у білеті.

Результат випробування оцінюється за 200-бальною системою.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ  
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

<b>Бали</b>	<b>Кількість правильних відповідей</b>	<b>Характеристика відповіді</b>
190 – 200 балів	Від 95% до 100% правильних відповідей	Вступник демонструє всебічні, систематизовані та глибокі знання з предмета; уміє застосовувати їх на практиці; спроможний доводити правильність своєї відповіді переконливою аргументацією. Відповідь вступника повна, логічна, послідовна, не містить помилок або має незначні огріхи
172 – 189 балів	Від 81% до 94% правильних відповідей	Вступник демонструє всебічні, глибокі знання, вміє застосовувати їх на практиці. Вільно висловлює власні думки, аргументовано відповідає на поставлені запитання. Відповідь вступника повна, логічна, послідовна, Вступник може припускатися незначних огріхів
154 – 171 балів	Від 67% до 80% правильних відповідей	Вступник демонструє глибокі знання з предмета, вправно застосовує їх на практиці; уміє доводити правильність своєї відповіді. Відповідь вступника повна, логічна, але містить деякі неточності
136 – 153 балів	Від 53% до 66% правильних відповідей	Вступник виявляє загалом добрі знання з дисципліни, досить успішно виконує передбачені програмою завдання; оперує основними поняттями, уміє робити висновки. Відповідь вступника повна, але недостатньо чітка, містить незначні помилки
118 – 135 балів	Від 39% до 52% правильних відповідей	Вступник відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання та розуміння основних положень, але пояснення нелаконічні, неповні. Під час відповіді вступник припускається помилок



100 – 117 балів	Від 25% до 38% правильних відповідей	Вступник має прогалини в знаннях навчального матеріалу з дисципліни. Відповідь неповна, потребує уточнень і додаткових запитань; вступник не вміє самостійно зробити висновки, припускається значних помилок під час відповіді
Менше 100 балів <b>Не склав</b>	Від 0% до 24% правильних відповідей	Вступник володіє теорією на фрагментарному рівні, під час виконання завдань припускається принципових помилок. Вступник не здатний орієнтуватися в програмовому матеріалі.

## ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ

### ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### *1.1. Властивості організації як об'єкта управління, вимоги до її створення*

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей, тобто організації створюють люди для досягнення значущої для всіх мети. За наявності однієї мети така організація є простою, а за наявності двох і більше цілей – складною. Таким чином, організація – це група людей, діяльність яких свідомо узгоджується й координується для досягнення поставленої спільної мети.

Вимоги, що ставляться перед організацією, такі:

- наявність не менше двох людей, які вважають себе частиною цієї організованої групи;
- наявність спільної мети;
- наявність спільної діяльності членів групи для досягнення загальної мети або цілей;
- наявність внутрішнього координаційного центру (або декількох), який забезпечує єдність дій членів організації;
- відокремленість організації, наявність меж, які відокремлюють її від зовнішнього оточення, у тому числі, від інших організацій;
- наявність організаційної культури як сукупності норм поведінки, традицій, символів, що відрізняє певну організацію від інших.

*Закони організації:*

- синергія (можливості всієї організації більше суми можливостей її членів);
- паралельність реалізації різноспрямованих процесів (диференціація – універсалізація; інтеграція – спеціалізація; централізація влади – делегування повноважень тощо);
- збереження пропорційності організації та її елементів у разі можливих змін;
- композиція (індивідуальні цілі є елементом загальної мети);

- самозбереження (у разі змін кожний елемент намагається зберегти себе, як і вся організація в цілому);
- онтогенез (становлення – розвиток – стагнація / оновлення).

### ***1.2. Класифікація організацій за різними ознаками***

**За генезисом:** первинні (спочатку структура, потім персонал – більшість організацій) і вторинні (персонал створює для себе структуру – корпорації, асоціації тощо).

**За механізмом функціонування:** механістичні (жорстка регламентація, приклад – організації радянських часів, раціональна бюрократія Вебера) та органічні, або адаптивні (пріоритетом є неформальні відносини, достатньо високий рівень самостійності структурних підрозділів чи елементів; можуть бути проектними, матричними тощо).

**За особливостями взаємовідносин і специфікою функціонування:** формальні (рекламні агентства тощо, де члени організації зацікавлені в досягненні власних цілей, які тимчасово співпадають із цілями організації, але не зацікавлені в реалізації стратегічних планів організації) і неформальні (особистісний характер взаємовідносин, підлеглі зацікавлені в результатах всієї організації, здійснюють вплив на керівництво і на стратегію розвитку організації).

### ***1.3. Основні характеристики організації***

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати.

1. Ресурси. У загальних рисах мета будь-якої організації включає перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія й інформація. Наприклад, організація «Мак Доналдс» (виробництво й обслуговування). Матеріали – м'ясо, картопля, булочки, папір.

Технологія – механізоване приготування їжі (кухонне обладнання). Люди – управляючі ресторанами, бухгалтери, м'ясники, продавці на роздачі. Інформація – звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції. Цей приклад засвідчує взаємозв'язок між цілями й ресурсами.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути «острівцем у собі». Організації повністю залежні від оточуючого світу, від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатами, яких вони намагаються досягти. Термін «зовнішнє середовище» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку та технологію, інші складові. Суттєве значення має той факт, що хоч організація і залежить повністю від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться за межами впливу менеджерів. Найкращі керівники в компанії «Ай Бі Ем» нічого не можуть зробити, щоб утримати маленьку японську компанію від виходу на ринок з новою інтегральною схемою, яка робить деякі види продукції «Ай Би Ем» застарілими. Із кожним роком керівництву доводиться враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоби досягти успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

3. Горизонтальний розподіл праці. Найбільше наочною характеристикою організації є розподіл праці. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони мають розподіляти роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові компоненти називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл значного обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг

і фінанси. Це основні види діяльності, які мають бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання й досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називають відділами або службами, хоча існують й інші назви. Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується й координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю, великі та складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов'язаних організацій і багато численних неформальних груп, які виникають спонтанно.

5. Вертикальний розподіл праці. Оскільки робота в організації розподіляється на складові частини, хтось має координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність із координування роботи інших людей і складає суть управління.

6. Необхідність управління. Для того щоб організація могла досягати своєї мети, завдання мають бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

#### ***1.4. Структура організації***

**Структура організації** – це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними. Організаційна структура організації визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконують її працівники. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективної організації.

На практиці діють дві основні сили, які зумовлюють структуру організації:

- сила, що вимагає розподілу праці на самостійні одиниці (принцип розподілу праці);
- сила, що вимагає від самостійних одиниць координації їх в одне ціле, – кінцевий результат.

Ці сили зумовлюють форму так званого скелета організації.

Найбільше важливим фактором, який впливає на структуру організації, є її розмір. Він чинить вплив не лише на принцип розподілу праці, а й на метод координації. До механізмів координації належать:

- взаємне пристосування;
- безпосередній нагляд;
- застосування стандартизованих робочих процесів;
- реалізація кінцевих результатів у стандартизованій формі;
- застосування стандартизованих навичок і знань.

У міру того як організаційна робота стає складнішою, вибір методу координації поступово зміщується від взаємного пристосування до безпосереднього нагляду, потім шляхом стандартизації робочих процесів – до стандартизації навичок і знань. І, нарешті, знову повертається до взаємного пристосування.

Координація взаємного пристосування дає можливість досягнути результату в процесі неофіційного спілкування.

На практиці неоднакове значення має те, скільки працівників має бути підпорядковано керівникові. Найбільш ефективною є структура, у якій їх кількість становить 5–6 осіб.

Проблему необхідності взаємного пристосування й безпосереднього нагляду може бути розв'язано шляхом стандартизації за такими основними напрямками:

- стандартизація змісту роботи;
- стандартизація окремого працівника;
- розроблення комплексної системи.

Найбільше наочним прикладом стандартизації змісту роботи є робота складального конвеєра. У цьому разі відповідальність робітника полягає, наприклад, лише в закручуванні певної гайки в певний момент часу.

Прикладом стандартизації окремого працівника слугує робота хірурга, рухи якого базуються на професійних навичках.

Більшість організацій використовують ці напрями в комплексі.

Організація як складний механізм має такі основні компоненти:

- стратегічна верхівка;
- середня ланка;
- виробниче ядро;
- техноструктура;
- допоміжний персонал.

Стратегічна (керівна) верхівка ухвалює рішення про розподіл ресурсів, удосконалення структури організації, підбір персоналу, його мотивацію, здійснення контролю, розробляє стратегію організації і несе відповідальність за результати її роботи. До верхівки входять керівники.

Виробниче ядро лежить в основі будь-якої організації й охоплює працівників, які виконують основну роботу, пов'язану з випуском продукції та наданням послуг.

В ієрархії організації передавальною ланкою між стратегічною верхівкою і виробничим ядром є середня ланка. До її складу входять керівники, які несуть відповідальність за реалізацію ухвалених стратегічною верхівкою рішень. Ця ланка також займається збиранням інформації про роботу організації, готує пропозиції про поліпшення використання ресурсів.

Функції стандартизації роботи організації виконує техноструктура. До її складу входять аналітики, котрі займаються питаннями формування техноструктури організації. Їх можна поділити на три основні групи:

1) аналітики з питань вивчення роботи та інженери зі стандартизації технологічних процесів;

2) працівники планових та виробничих відділів, контролери якості, бухгалтери, які займаються питаннями стандартизації;

3) спеціалісти з персоналу, які несуть відповідальність за питання стандартизації працівників (навчання, підвищення кваліфікації тощо).

Допоміжний персонал надає непрямі внутрішні послуги в організації. Він виконує функції незалежно від виробничого ядра і часто надає послуги, які могла би надавати стороння організація. Це можуть бути: відділ охорони, їдальня, юридичний відділ тощо.

Під час розгляду підприємства розрізняють поняття виробничої, загальної та організаційної структури управління.

Сукупність виробничих підрозділів (цехів, дільниць, обслуговуючих господарств і служб), які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі, їхні кількість і склад визначають виробничу структуру підприємства.

До факторів, що впливають на виробничу структуру підприємства, належать характер продукції і технології її виготовлення, масштаб виробництва, ступінь спеціалізації та кооперування підприємства з іншими підприємствами, а також ступінь спеціалізації виробництва всередині підприємства.

Залежно від того, який підрозділ є основною структурною виробничою одиницею підприємства, розрізняють цехову, безцехову, корпусну виробничу структуру і виробничу структуру комбінату.

### ***1.5. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації***

Соціальне середовище оточує людину і впливає на її становлення та прояви від народження. Воно є джерелом вироблення і накопичення інформації, а тому визначає умови розвитку людини, спрямованість її потреб, мотивів, цінностей, моделей поведінки тощо. Оскільки будь-яка організація є відкритою соціальною системою, її функціонування й розвиток безпосередньо залежать від соціального оточення, навколишнього світу, середовища.



У менеджменті розрізняють два види соціуму: макросередовище і мікросередовище. Категорія «середовище» має певні *характеристики*:

- наявність великої кількості факторів, які ототожнюють із поняттям середовища;
- складність середовища: зміна одного фактора призводить до зміни середовища в цілому;
- середовище можна розподілити на зовнішнє, проміжне і внутрішнє;
- середовище є системою, а тому має ознаки системи;
- середовище є невизначеною категорією (інформація про стан середовища недостатня).

Під *зовнішнім* середовищем організації розуміють об'єкти, які не є складовою власне організації, та фактори, які не визначаються і не формуються організацією.

*Внутрішнє* середовище – це складові елементи організації як системи та фактори, які визначаються цими елементами.

Під *проміжним* середовищем розуміють окремі організації (групи), які не є елементом цієї організації, але суттєво й безпосередньо впливають на неї (наприклад, для закладу освіти проміжним середовищем є управління освіти, санстанція, заклади-конкуренти тощо).

*До факторів впливу зовнішнього середовища можна віднести такі:*

- стан економіки в регіоні;
- рівень і джерела фінансування організації;
- можливість здійснення економічної діяльності;
- рівень доходів населення в регіоні, де знаходиться організація;
- характеристика органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх ставлення до державних проблем загалом і до проблем конкретної організації;
- наявність і характеристика соціокультурних інституцій (бібліотеки, музеї тощо) поблизу організації;

- конкретне мікросередовище організації (що знаходиться поруч, транспортні розв'язки, тощо);
- наукові установи;
- характеристики замовників цього виду послуг, продукції, яку надає або виробляє організація;
- організації-конкуренти;
- професійні об'єднання, профспілки;
- релігійні установи;
- криміногенний стан у регіоні;
- етнічний склад населення;
- демографічний стан у регіоні.

Загалом фактори впливу зовнішнього середовища можна класифікувати за ознаками:

- економічні (доходи населення, стан економіки);
- соціокультурні (культурна політика, життєві цінності, демографічна ситуація, інфраструктура, ЗМІ, народні традиції);
- технологічні (розвиток науки, технологій в регіоні, інноваційний клімат);
- політичні;
- освітні (освітня політика в регіоні, рівень освіченості населення).

Зовнішнє середовище може впливати на організацію у двох напрямках: прогрес або руйнація. Уважають оптимальним зберігати рівновагу щодо зовнішніх впливів на організацію: використання позитивного впливу (який співпадає з потребами та цілями організації) та компенсація негативних впливів.

*Фактори впливу внутрішнього середовища такі.*

Ще більший вплив на організацію має внутрішнє середовище (складові самої організації). А тому важливим є аналіз внутрішнього середовища. Серед об'єктів такого аналізу, як правило, виділяють:

- технології виробництва й управління організацією;
- ресурси (матеріальні, людські, економічні);
- засоби виробництва;
- мотиви діяльності працівників;
- місія, мета і завдання організації;
- зміст діяльності;
- форми і методи діяльності;
- результати діяльності.

Показниками в процесі проведення аналізу можуть слугувати:

- якість діяльності;
- якість продукції, товарів і послуг;
- здоров'я працівників;
- професійна компетентність керівників, ефективність управління;
- професійна компетентність працівників;
- досягнення працівників у різних видах діяльності.

Отже, для проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації необхідно з'ясувати сутність аналізу як управлінської функції, основні його складові, принципи, види, методи, форми.

### ***1.6. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації***

Для проведення такого аналізу доцільно використовувати бостонську матрицю або SWOT-аналіз (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* – сила, слабкість, можливості, загрози).

#### *SWOT-аналіз*

*Сильні місця:* переваги порівняно з іншими організаціями в структурі, статусі, рівні колективу, розташуванні, зовнішніх зв'язках тощо.

*Слабкі місця:* недоліки порівняно з іншими.

*Можливості:* напрямки чи обставини, які дозволять організації швидко розвиватися (рівень виробничого колективу, наявність компетентних

консультантів, можливості фінансування, матеріально-технічна база, компетентна адміністрація тощо).

*Загрози:* тенденції, що приховують потенційну небезпеку (демографічні явища, плинність кваліфікованих кадрів, погіршення стану МТБ тощо).

На основі членування отриманої інформації за запропонованими блоками легко побудувати прогноз розвитку організації і визначити стратегічні напрямки розвитку й заходи щодо запобігання виникненню проблем розвитку чи функціонування.

### *Бостонська матриця*

- Зірки – високі перспективи розвитку, відсутність конкуренції.
- Дійна корова (робочий кінь) – невисокі перспективи розвитку, але відсутність конкуренції.
- Знак питання – високі перспективи розвитку, але значна конкуренція.
- Собаки – низькі перспективи і висока конкуренція.

Рекомендації: зірки максимально підтримувати і розвивати, дійну корову підтримувати час від часу, за знаком питання уважно стежити і контролювати, собак намагатися позбутися.

Останнім кроком аналітичної діяльності керівника є **визначення нової стратегії** (мається на увазі не тільки ситуації розроблення стратегічного плану, але й розв'язання проблем з окремих аспектів діяльності). Треба враховувати, що існує декілька підходів до вибору нової стратегії:

- посилення сильних сторін;
- відмова від слабких сторін;
- одночасне локальне покращення всіх напрямків;
- зміна місії;
- зміна ставлень (критеріїв оцінки діяльності);
- стабілізація (без внесення якихось змін у діяльність).

Таким чином, проведення аналізу за вказаними критеріями і параметрами

дасть змогу керівнику прийняти раціональне управлінське рішення щодо вдосконалення діяльності організації. Залежно від важливості рішення, яке необхідно прийняти, використовують всю систему критеріїв, або найбільше значущі для цього рішення параметри.

### ***1.7. Основні принципи побудови організаційної структури***

- Структура управління має відображати цілі й завдання організації (цілепокладання);
- структура управління має бути підпорядкованою виробництву (організації) і змінюватись разом зі змінами, що відбуваються в ній. Це означає, що з проходженням організацією стадій життєвого циклу (становлення, зростання, зрілості, завершення діяльності) у структурі управління необхідно проводити зміни. (Гнучкість – здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в персоналі й на виробництві);
- структура управління має відображати функціональний поділ праці й обсяг повноважень працівників управління. Тому дотримання масштабу керованості (тобто кількість підлеглих керівнику ланок) найважливіший принцип побудови структури управління. (Спеціалізація – закріплення за кожним підрозділом конкретних функцій управління; централізація – розумна централізація функцій працівників у відділах і службах підприємства з переданням їх на низову ланку функції оперативного управління); норма управління – дотримання раціональної кількості підлеглих у кожного керівника: вищий рівень – 4-8чол.; середній – 8-20чол.; низовий – 20-40чол.);
- структура управління має відповідати тому соціально-культурному середовищу, у якому функціонує організація. Повноваження керівника обмежуються не тільки внутрішніми умовами, але й умовами зовнішнього середовища, рівнем культури й ціннісних орієнтирів суспільства;
- структура має відображати відповідність між функціями та повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури з іншого. (Розподіл

повноважень – лінійні керівники забезпечують прийняття рішень, а функціональні – забезпечують підготовку й реалізацію цих рішень; економічність – досягнення мінімально необхідних витрат на побудову та зміст організаційної структури управління).

### ***1.8. Конкурентні переваги організації***

Аналіз ***конкурентів*** передбачає вивчення переваг і недоліків аналогічних організацій, які знаходяться поблизу або які користуються популярністю серед можливих споживачів. Можна використати такі показники:

- кількість конкурентів;
- тенденція зміни попиту послуг;
- схожість продукту;
- наявність домовленостей із конкурентами;
- наявність вертикальної інтеграції;
- наявність статусу лідера;
- найбільше сильні сторони конкурентів;
- недоліки конкурентів.

Аналіз ***успіхів*** можна проводити за показниками:

- технологічні фактори;
- організаційні фактори;
- маркетингові фактори;
- кваліфікаційні фактори;
- мотиваційні фактори.

Головне – за результатами аналізу відповісти на питання: за рахунок чого організація досягає успіхів, яким чином вплив цього фактору можна посилити?

Аналіз ***продукту*** проводять за показниками:

- асортимент;
- кількість;
- які якості цінує споживач;

- що в продукті цінуємо ми;
- як оновлюємо свій продукт;
- що ми вважаємо продуктом?

Здійснюючи *самооцінку* діяльності організації, як правило визначають:

- якість продукту;
- якість умов;
- репутацію, імідж, стан маркетингу;
- стабільність діяльності;
- наявність та використання сучасних технологій;
- рівень організації виробничого процесу;
- кваліфікацію персоналу;
- результативність діяльності.

### ***1.9. Повноваження й відповідальність в організації***

**Делегування повноважень** – передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

*Відповідальність* – зобов’язання виконувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання (!: відповідальність не може бути делегована).

*Повноваження* – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих на виконання певних завдань. Розподіляють на лінійні та штабні.

Класична схема делегування повноважень: держава (міністерство) – обласний рівень – міський (районний) рівень – адміністрація організації.

Схема Бернарда: у ланці «керівник – підлеглий» делегування повноважень здійснюють лише за умови згоди підлеглого (наприклад, повноваження керівника методичного об’єднання).

*Повноваження визначаються:*

- нормативами (Законами, положеннями тощо);

- вищим керівництвом;
- традиціями і організаційною культурою організації («старший заступник», «перший проректор» тощо).

*Різновиди повноважень:*

- рекомендаційні (рішення колегіального органу управління);
- обов'язкове узгодження (план роботи);
- паралельні (члени екзаменаційної комісії, завідувач (-ка) методкабінетом);
- функціональні (заступники директора);
- лінійні в апараті (члени творчої групи).

*Принципи ефективного розподілу повноважень:*

- одноосібність (у кожного підлеглого лише один керівник);
- обмеженість кількості підлеглих (7–10 осіб);
- оптимальність обсягу делегованих повноважень (збільшення обсягу призводить до втрати важелів управління, недостатність обсягу призводить до перевантаження керівника і зменшення участі підлеглих у керівництві, зниженні мотивації тощо). Причинами недостатнього рівня делегування повноважень є, як правило, комплекси керівника: «Я зроблю все краще», «Я не довіряю», «Я директор» тощо;
- наявність системи стимулювання за надані повноваження (додаткова оплата, компенсація, пільги тощо).

### ***1.10. Види організаційних структур***

Структура (від лат. *structura*) – побудова, розташування – відображення внутрішньої побудови системи.

*Основні поняття.*

Ланка – елемент структури, який являє собою первинну частину або підрозділ організації.



Орган (від гр. *organon* – засіб) – структурна частина організації, яка має самостійні функції, стає об'єднання певних ланок структури, певним чином організації в організації.

Ієрархія (від гр. *hieros arche* – порядок влади) – взаємопідпорядкованість елементів структури організації.

Рівень – горизонталь, яка визначає рівнозначне за ієрархією розташування елементів структури.

Ступінь – сукупність ланок і органів, які позиціонуються на загальному рівні структури.

#### *Принципи структуризації:*

- кількісний (кількість членів організації);
- часовий (одночасна зайнятість членів організації, наявність змін);
- технологічний (виробничі операції, ступені організації тощо);
- професійний (працівники – адміністрація);
- функціональний (навчання – виховання – робота з кадрами).

#### *Типи структур:*

- штабна (лінійно-функціональна, побудована за принципом централізовано-променевої конфігурації; існує у вигляді класичного, ешелонного, дивізіонального варіантів);
- матрична (лінійно-функціональна, побудована за принципом координатно-коопераційної конфігурації; може бути у вигляді програмно-цільової, проектної, сегментної та інших конфігурацій);
- об'єктна (лінійно-функціональна, комбінована, представлена у вигляді об'єктного виділення – відділи, цехи, філіали тощо);
- органічна (пріоритетно лінійна у вигляді еволюційно і природно складеної, представлена групами, бригадами, творчими групами, проектами тощо);
- мобільна (сучасна інноваційна структура, побудована на основі динамічних прийомів організаційного проектування – тимчасові групи, міжшкільні об'єднання, об'єднання «школа-виш» тощо).

Іноді виділяють як особливу адаптивну структуру, яка існує фрагментарною (тимчасові цільові команди для вирішення окремих питань, робочі групи тощо), проєктною (мета – проєкт – структура – упровадження – закриття), матричною (тимчасові групи в рамках існуючих підрозділів за принципом кубика Рубіка).

*Вимоги до раціональної структури:*

- оперативність (рішення доходить до виконавця раніше, ніж приходить наступне рішення);
- надійність (безперервний процес передання достовірної інформації, якомога менша кількість ланок передання за достатньої кількості каналів);
- оптимальність (якомога менша кількість ланок у структурі);
- економічність (відсутність зайвих ланок, невелика вартість утримання структури).

## ТЕМА 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 2.1. Роль і місце стратегічного менеджменту в системі управління організації

Стратегічний менеджмент є складовою технології управлінської діяльності як такої (рис. 1). Саме стратегічний менеджмент є першим етапом, із якого розпочинається управління.

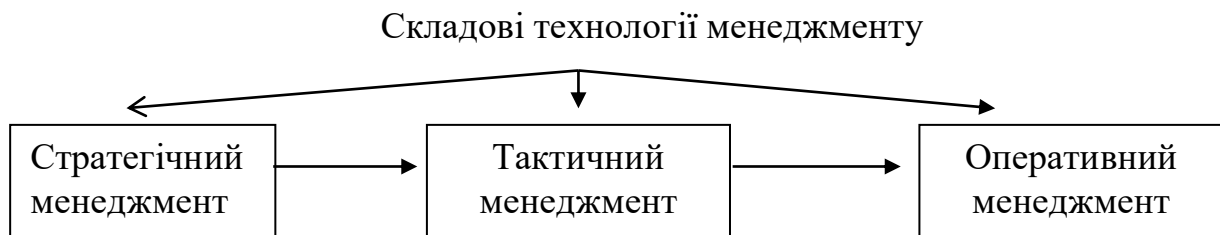


Рис. 1. Місце стратегічного менеджменту в технології управління

Стратегія менеджменту – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобами збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу й системної реалізації функцій управління.

Стратегія управління передбачає відповіді принаймні на три запитання.

1. Чого ми хочемо домогтися? (Цілі, моделі діяльності, результати).
2. Якою є організація на цей момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви).
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного? (Програми, концепції, плани, рішення).

Стратегія завжди має бути відкритою до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною.

### 2.2. Стадії стратегічного управління

Стратегічне управління складається із декількох етапів.

1. Передпроектний аналіз.

- Усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку організації, готовність та ініціювання цього процесу.
- Створення робочої групи для розроблення стратегій.
- Аналіз цінностей організації, проблем, очікувань.
- Вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію.

## 2. Цілепокладання та розроблення програми розвитку організації.

- Формулювання місії організації та розроблення системи стратегічних цілей і завдань.
- Вибір ідей (технологій, засобів, підходів) розвитку організації.
- Побудова й обґрунтування концептуальної моделі нової діяльності (системи).
- Визначення основних принципів та очікуваних результатів програмної діяльності.
- Розроблення плану реалізації стратегії.
- Експертиза програми розвитку.

## 3. Упровадження програми стратегічного розвитку організації.

- Управління стратегічними змінами (аналітична, організаційно-виконавча, контрольна-оцінювальна діяльність).
- Коригування стратегії розвитку організації в режимі реального часу (відповідні управлінські дії: спостереження за перебігом реалізації стратегії; моніторинг внутрішніх і зовнішніх умов; визначення сигналів відхилень від стратегічної норми; установлення сили сигналу (слабке відхилення, сильне відхилення); підготовка рішень і здатність відповідних управлінських дій; гнучкість управлінської політики).
- Мотивування та стимулювання персоналу в умовах програмної діяльності.
- Організація системи підвищення кваліфікації, компетентності персоналу з огляду на інновації програми розвитку.
- Профілактика опору реалізації стратегії.

## 4. Підведення підсумків програмної діяльності.

- Визначення критеріїв оцінки якості програми розвитку.
- Аналіз показників програмної діяльності, досягнення поставлених цілей і завдань.
- Визначення критеріїв оцінки діяльності всіх учасників програмної діяльності.
- Аналіз діяльності всіх учасників програмної діяльності.
- Узагальнення результатів упровадження програми розвитку організації.

### ***2.3. Об'єкти стратегічного управління***

У класичному менеджменті виокремлюють три групи основних об'єктів стратегічного управління:

1) організація. Організація – це складна й відкрита соціально-економічна (соціально-педагогічна тощо) система;

2) стратегічні господарські підрозділи. Стратегічний господарський підрозділ – це самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні зони;

3) функціональні сфери організації. Функціональна сфера організації – це царина діяльності, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації: маркетингу, виробництва, управління персоналом тощо.

Також об'єктами стратегічного управління можуть бути напрями, умови, концепції, моделі, засоби, зміст діяльності організації як системи. Удосконалювати можна підсистеми та процеси, які протікають у системі організації.

### ***2.4. Чинники, які обумовлюють систему стратегічного управління***

Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями

(потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

Характерні риси системи стратегічного управління в певній організації залежать від взаємодії таких чинників, як:

- галузевої належності та відповідних особливостей організації;
- розмірів організації;
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління та професіоналізму керівника;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

### ***2.5. Стратегія організації, етапи планування стратегії***

Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний, комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю. Стратегія організації реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей.

Планування стратегії передбачає певні логічні етапи (рис. 2).

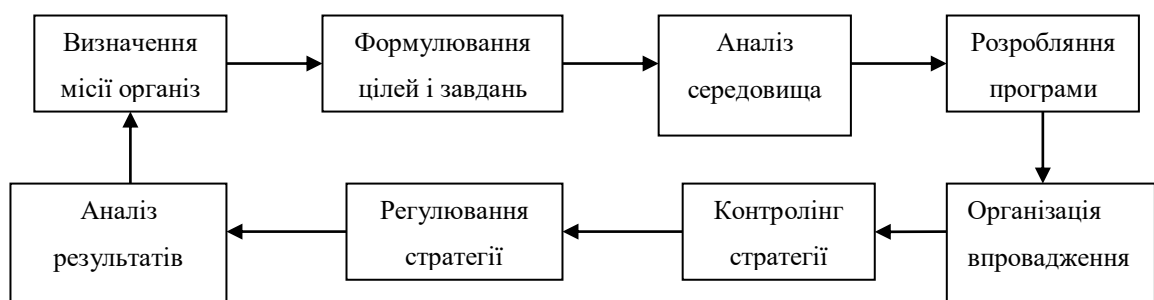


Рис. 2. Етапи планування стратегії організації

Під час планування стратегії організації важливо враховувати, що вона пов'язана з етапами життєвого циклу організації. Відомо, що існує чотири основних етапи: зародження (становлення), зростання, зрілість і стагнація (занепад).

Під час планування стратегії слід зважати на те, що успішність будь-якої організації завжди зумовлена з адаптаційними процесами до змін, що

відбуваються в зовнішньому середовищі.

Розробляючи стратегію організації, доцільно врахувати, що вона ґрунтується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, упровадженні інновацій, тобто стратегія – це концепція досягнення перемоги, успішності.

## ***2.6. Умови успішної реалізації стратегії***

Умовами ефективної стратегічної діяльності є такі.

- Необхідність виходити із проблем організації, які треба розв'язувати.
- Орієнтація на соціальне замовлення в майбутньому.
- Наявність декількох альтернативних підходів до шляхів розв'язування проблеми.
- Наявність особи або групи людей, які здатні до розроблення програм та проєктів розвитку.
- Готовність керівника до проєктної роботи.
- Чіткі уявлення розробників стратегії про очікувані результати проєктування.
- Розроблення обґрунтованої концепції стратегії розвитку.
- Створення ініціативної групи та виокремлення проєктної роботи в самостійний вид діяльності.
- Наявність необхідних фінансів, кадрів, матеріально-технічних засобів для проєктування.
- Раціональне використання ресурсів.
- Можливість заміряти проміжні результати, здійснювати контроль за досягненням цілей і завдань.
- Привабливість, зрозумілість, культура оформлення стратегії.

## ТЕМА 3. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 3.1. Мета й завдання інноваційного менеджменту

Під час інноваційної діяльності зростає роль менеджера, а його особистісні якості та позиція, професійна майстерність, інноваційна компетентність, інноваційна культура визначають долю організації. Успішність інноваційної діяльності зумовлена інноваційним менеджментом.

Інноваційний менеджмент сприяє системній інноваційній діяльності, створенню єдиного інформаційного поля про інноваційну діяльність, підвищенню інноваційної компетентності та інноваційної культури персоналу, формує сприятливий інвестиційний клімат і конкурентоспроможність організації.

Інноваційний менеджмент розглядають у декількох аспектах:

- як науку та мистецтво управління інноваціями;
- як вид управлінської діяльності з прийняття рішень щодо інновацій;
- як апарат управління інноваціями;
- як систему правил принципів, норм, ціннісних орієнтацій, що регулюють різні сфери інноваційної діяльності тощо.

Інноваційний менеджмент – це вид загального управління, метою якого є управління інноваційними процесами в організації. Інноваційний менеджмент як система – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності.

Він покликаний забезпечити реалізацію стратегічних цілей організації через інноваційні процеси.

*Завдання інноваційного менеджменту:*

1) організаційно-управлінські:

- створення якісно нової системи управління організацією в режимі інноваційної діяльності;



- створення єдиного інформаційного поля про інновації для всіх учасників діяльності;
  - вироблення системи оцінювання ефективності інноваційних процесів;
  - розроблення системи контролю, моніторингу, зворотного зв'язку під час інноваційної діяльності;
- 2) соціально-економічні:
- створення привабливого інвестиційного клімату;
  - створення здорового конкурентного середовища;
  - створення позитивного іміджу організації;
  - приваблення потенційних клієнтів і споживачів послуг організації;
- 3) соціально-культурні:
- створення гуманного освітнього середовища та сприятливого клімату;
  - підвищення рівня ділової активності, компетентності та професіоналізму членів колективу;
  - підвищення рівня інноваційної культури;
  - демократичні засади в усіх сферах діяльності організації.

### ***3.2. Стадії інноваційного процесу***

Інноваційні процеси є виразною прикметою суспільства, яке змінюється. Вони являють собою цивілізований спосіб подолання кризових явищ у всіх сферах життєдіяльності. Особливої актуальності інноваційні процеси набули в останнє десятиріччя, що зумовлено поєднанням кардинальних реформ у країні з активізацією інноваційного руху працівників на місцях; створенням міжнародних інноваційних мереж і проєктів.

Інновація – це нововведення суб'єктивного характеру, що спрямоване на якісне покращення діяльності й виражене в удосконалених чи нових системах організації; елементах і складових діяльності (зміст, форми, методи, засоби, результати); технологіях (психологічних, виробничих, соціально-економічних) тощо.

Інноваційний процес – це комплексний, цілеспрямований процес

створення, розповсюдження й використання нового, метою якого є задоволення потреб та інтересів людей новими засобами, що веде до певних якісних змін системи й способів забезпечення її ефективності, стабільності та життєздатності.

У науковій думці визначають такі стадії інноваційного процесу.

1. Етап зародження нової ідеї (старт) або виникнення нової концепції нововведення, умовно його можна назвати етапом відкриття, який є, як правило, результатом фундаментальних і прикладних наукових досліджень (або професійного чи життєвого «освяння»).

2. Етап винаходу, тобто створення нововведення, втіленого в певний об'єкт, матеріальний чи духовний проєкт.

3. Етап реалізації нововведення, на якому відбувається практичне впровадження нововведення, його доопрацювання. Завершується цей етап отриманням стійкого ефекту від нововведення.

4. Етап розповсюдження нововведень (зрілість) полягає в його широкому впровадженні, дифузії нововведення в новій галузі, умовах, організації.

5. Етап насичення, коли власне нововведення припиняє бути як таким, втрачаючи свою новизну; воно стає нормою, традицією.

6. Етап спаду (занепад, фініш, стагнація, криза) скорочення масштабів застосування нововведення, пов'язаний із його заміною.

7. Етап виникнення альтернативи та заміни нововведення більш ефективним.

Керованість інноваційними процесами є основною умовою їх ефективності. Управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю персоналу повинно мати системний характер, що дасть змогу впорядкувати інноваційний пошук, оптимізувати впровадження інновацій, створити умови належні умови та забезпечити контроль.

### *3.3. Джерела інноваційних можливостей*

Основними джерелами інноваційних можливостей є такі:

- несподівані події для організації чи галузі, які потребують інноваційних змін;
- невідповідність реальності ідеальним уявленням про неї;
- інновація, яка викликана потребами нового технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку;
- зміни у сприйняттях та значеннях щодо діяльності, її результативності;
- нові знання, науково-технічний прогрес;
- хиткість становища організації на ринку;
- посилення конкурентної боротьби, слабкості ринкових позицій;
- зниження рівня стабільності надходження матеріальних і сировинних ресурсів;
- розширення асортименту продуктів;
- зміна потреб і бажань клієнтів;
- економічні потрясіння, що впливають на ринок;
- зміни чинного законодавства, які впливають на вектор і силу регулюючого впливу держави на діяльність організації;
- виникнення нового сегменту ринку;
- зміна вартості або наявності компонентів виробництва;
- підвищення престижу підприємства;
- розв'язання проблем, які виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, які впроваджують нову технологію;
- бажання працівників поліпшити свою майстерність у конкретній діяльності;
- реалізація знань та вмінь, інтересів творчої особистості; винахідництво;
- поради консультантів у будь-який період реорганізації фірми;
- нові замовлення суспільства на результати діяльності;
- навчання адміністрації та персоналу інноваційної діяльності;
- планування змін у галузі, регіоні, державі;
- залучення спонсорів до розв'язання проблем інноваційної діяльності;
- новаторський рух у галузі, колективі тощо.

### 3.4. Сутність інновацій, їх класифікація

Поняття «інновація» з'явилося у дослідженнях етнічних культур у XIX столітті. Його сутність полягала в запозиченні однією культурою елементів іншої.

Термін «інновація» як економічну категорію увів у науковий обіг 1911 році австрійський (пізніше – американський) вчений А. Шумпетер.

У сучасній науці існують такі трактування понять «інновація»:

- інновація – оновлення, зміни, упровадження нового/новизни;
- інновація – кінцевий результат творчої діяльності у вигляді нової чи вдосконаленої продукції, нового чи вдосконаленого технологічного процесу.

Більшість дослідників і практиків дають визначення терміну згідно із тлумачними словниками: інновація (лат. *in* – в, *novus* – новий) – нововведення, цілеспрямована зміна, яка викликає перехід системи із одного стану до іншого.

Науково обґрунтована класифікація інновацій ґрунтується навколо трьох питань:

- яка мета інновації;
- яка форма реалізації інновації;
- яка сфера застосування інновації.

Це зумовлює такі види інновацій, як:

- локальні, поодинокі, не пов'язані між собою зміни;
- комплексні, модульні нововведення, які охоплюють діяльність групи людей, структурних підрозділів, видів робіт;
- системні, які охоплюють всю організацію та трудовий колектив.

Сфера застосування інновації теж визначає її вид:

- виробнича;
- соціальна;
- фінансова;
- управлінська.

### ***3.5. Умови інноваційної діяльності***

Найбільше сприятливі умови для інноваційної діяльності утворюються в організації, сутнісними ознаками якої є такі: послідовна реалізація науково обґрунтованої концепції, що формує певну філософію та специфічну культуру організації в цілому; створення необхідних умов для роботи персоналу за інноваційною моделлю чи технологією; підготовленість колективу до інноваційної діяльності.

Умовами інноваційної діяльності є такі, як:

- цілеспрямованість управління; розроблення політики менеджменту на період упровадження технологій;
- утвердження серед персоналу переконання в необхідності використання нової технології та її ефективності;
- організація технологічного моніторингу інновації, зокрема: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінювання наявної технології, прогнозування подальших реальних можливостей її використання;
- зосередження уваги на місці та ролі кожного учасника діяльності під час реалізації нової технології;
- уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, стосунки тощо;
- увага до позитивних наслідків застосування нової технології та труднощів, які виникли; мотивування та стимулювання працівників тощо.

Важливою умовою ефективності інноваційної діяльності є методичне забезпечення кваліфікованого впровадження інновацій у практику роботи організацій, яке складається із консультацій, лекцій, зустрічей з авторами інновацій, проблемних бесід; аналізу проміжних і підсумкових результатів інноваційної діяльності; демонстрації нових методів, прийомів і форм роботи з подальшим їх обговоренням.

Система управління інноваційною діяльністю, як умова її ефективності, стає результативною, якщо в її основу покладені інтеграційні властивості

управлінської діяльності: демократичність, мобільність, відкритість, гнучкість; якщо управління базується на довірі між усіма суб'єктами інноваційного процесу; на глибокому переконанні в спільних цінностях інновацій; на зростанні інноваційної культури; на максимальному делегуванні повноважень та відповідальності під час інноваційної діяльності; на заохоченні учасників інноваційної діяльності. Новими завданнями керівників є: реальна соціальна, матеріальна та психологічна підтримка новаторів; створення правових, організаційних і психологічних умов для здійснення творчо-пошукової та дослідницької діяльності; залучення інвесторів і створення зв'язків із науково-методичними центрами; участь в інноваційних проєктах різного рівня.

### ***3.6. Партисипативний підхід до управління організацією***

Найбільш яскравим прикладом організації, де головну роль відіграє людина, є партисипативна організація. Це пояснюється тим, що розвиток організації можливий тільки в разі розвитку персоналу.

Людина в організації – не тільки виконавець певної роботи та функціональних обов'язків. Вона проявляє зацікавленість: у чому сутність та важливість її діяльності, як краще можна виконати роботу, в яких умовах працює персонал, як керівник ставиться до проблеми, як доручене їй завдання позначається на діяльності всього колективу. Отже, у людини зазвичай є природне прагнення брати участь у процесах, які протікають в організації та пов'язані з її безпосередньою діяльністю, але при цьому виходять за рамки компетенції, за межі виконуваної нею роботи й розв'язуваних проблем.

Концепція партисипативного управління, яка заснована на розширенні повноважень та участі персоналу в прийнятті дієвих рішень із питань, важливих для діяльності організації і самих працівників, надає працівникам можливість розділити відповідальність, ризики й успіх разом із керівником.

Термін «партисипативне управління» («participative management») дослівно означає «управління, засноване на участі». Ключовий термін «участь» передбачає різні форми участі працівників в управлінні організацією.

Партисипативне управління може бути реалізовано за такими напрямками:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того,

як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може торкатися, наприклад, таких аспектів їх діяльності, як режим чи вибір засобів здійснення роботи;

- персонал можна притягувати до прийняття рішень із приводу роботи, яку належить виконати. У цьому випадку керівник радиться з робітником щодо того, що саме необхідно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання. Таким чином робітника залучають до постановки цілей і прогнозування результатів, які йому треба досягати;
- робітникам надають право контролювати якість і кількість здійснюваної ними роботи, але при цьому встановлюють відповідальність за кінцевий результат;
- партисипативне управління припускає широку участь робітників у раціоналізаторській діяльності, винесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої роботи й окремих підрозділів організації;
- можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання робітникам права на формування робочих груп із тих членів організації, із якими їм хотілося би працювати разом.

Ефективність використання партисипативного управління переважно залежить від дотримання основних принципів:

- добровільний характер участі працівників в управлінні за допомогою участі в опитуваннях, роботи в малих групах або в комісіях;
- постійна допомога й підтримка керівника малої групи або комісії, надання необхідної для обговорення інформації;
- робота співробітників у малих групах має бути регламентована;
- відсутність будь-яких санкцій за висунення ідей і пропозицій;
- усі пропозиції співробітників потрібно розглядати, необхідно налагодити зворотний зв'язок із будь-якої ідеї;
- усі пропозиції, що знайшли схвалення, слід упроваджувати;
- будь-які досягнення персоналу потрібно відзначати.

Отже, партисипативне управління дає можливість утримувати певну рівновагу між цілями й результатами, яких необхідно досягти, та можливостями реальних людей і способами досягнення; дозволяє працівникам обговорювати та спільно шукати шляхи розв'язування проблем організації. Такий підхід спрямований на розвиток творчої активності персоналу, а відтак візитівкою організації стає креативність та інноваційність.

### ***3.7. Мотиваційний підхід до управління організацією***

Доведено наукою й підтверджено практикою, що за сучасних умов господарювання прогрес забезпечує людина та її мотивація. Аксиомою стало визнання того, що ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її мотиваційними настановами та трудовою поведінкою.

Жодна система управління не буде якісно функціонувати в разі відсутності ефективної мотиваційної моделі, оскільки саме вона спонукає конкретного індивіда й колектив загалом до досягнення особистих і колективних цілей.

Від ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретних працівників, а й кінцеві результати діяльності підприємств різних форм власності та сфер діяльності.

Оволодіння основами мотиваційного підходу до управління передбачає вивчення існуючих теорій змісту і процесу мотивації, принципів застосування механізмів впливу на працівників, концепцій мотивації праці тощо.

Мотивація – це сукупність спонукальних чинників, які викликають активність особистості й визначають спрямованість її діяльності. Мотивація передбачає стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання) і внутрішніх (психологічних) спонукань до праці. Сила мотиву визначається ступенем актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника.

Для ефективної мотивації членів організації необхідно:



- 1) визначити рівень винагороди, який би задовольняв працюючих;
- 2) встановити бажаний рівень продуктивності праці, який має бути досяжним;
- 3) визначити справедливе співвідношення: результати – винагорода;
- 4) окреслити справедливе використання штрафних санкцій та заохочення;
- 5) створити належні умови для самореалізації співробітників;
- 6) формувати чіткі та досяжні цілі організації, досягнення яких дозволить зробити працю ще більше мотивованою;
- 7) створити умови збалансованого використання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації праці членів організації.

Найбільше важливі принципи формування механізму мотивації праці такі: відповідність цілей системи оплати праці та мотивації цілям підприємства; комплексність системи мотивації, яка має містити матеріальну й нематеріальну винагороду; зрозумілість і прозорість системи винагороди; справедливість системи оплати праці; залучення персоналу до здійснення змін; винагорода за індивідуальні та колективні результати; облік мотиваційних чинників, очікувань, потреб персоналу.

Отже, суть мотиваційного управління полягає в розроблянні такої системи мотивації та стимулювання праці, яка би задовольняла найкращим чином усі потреби працівника й зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності.

### ***3.8. Акмеологічний підхід до управління організацією***

Розглянемо суть поняття «акмеологія».

Зараз існує декілька визначень акмеології як науки. Наведемо деякі з них.

*Акмеологія* – наука, що виникла на стику природних, суспільних і гуманітарних дисциплін і вивчає феноменологію, закономірності й механізми розвитку людини на ступені її зрілості й особливо при досягненні нею найбільш високого рівня в цьому розвитку (А. Бодальов).

*Акмеологія* – наука про закономірності, умови, фактори і стимули, що сприяють чи перешкоджають самореалізації творчих потенціалів зрілих людей у процесі саморуху до вершин професіоналізму й продуктивної творчої діяльності, втілюваної в соціально-значущих продуктах культури, мистецтва, літератури, науки, техніки, освіти, а також у самій людині (Н. Кузьміна).

*Акмеологія* – інтегративна наука, що вивчає закономірності, шляхи, засоби, умови досягнення вершин творчого потенціалу людини і способи її самореалізації у творчій діяльності на етапі зрілості (Г. Хозяїнов).

Акмеологічний підхід являє собою систему принципів, прийомів і методів, що дозволяють розв'язувати акмеологічні проблеми і задачі. Так, акмеологічний підхід, за В. Тарасовою, – це підхід, в основі якого лежить дослідження складних функціональних систем, він орієнтує дослідника на розкриття цілісності об'єкта і забезпечує його функціонування механізмів з урахуванням особистісної зумовленості, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта в діяльності і зведення їх в єдину теоретичну картину. Акмеологічний підхід В. Тарасова використовує в дослідженні складних функціонуючих систем: людини як індивіда, особистості, суб'єкта діяльності, індивідуальності, педагогічних систем, які створює сам викладач у руслі тих парадигм, які існують в сучасному освітньому процесі та соціуму як соціальної системи, а також тих умов, у яких здійснюється професійна підготовка фахівця освіти або будь-якої іншої сфери господарювання.

### ***3.9. Рефлексивний підхід до управління організацією***

*Рефлексивне управління* – передбачає моніторинг (самоатестацію, самоекспертизу) власної діяльності та всіх систем організації з метою оперативного аналізу та корекції процесу діяльності й досягнення мети.

Термін «рефлексивне управління» розглядають як невід'ємну характеристику міжособистісного спілкування. Системна рефлексія – переосмислення й перебудова організацією свого старого індивідуального досвіду самокерованого розвитку, можливостей свого внутрішнього та

зовнішнього середовища, двосторонній акт керівного впливу, заснований на імітації мислення і дій супротивників у конфлікті.

Рефлексивне управління організацією є найважливішою умовою її переходу зі стану екстенсивного самокерованого розвитку в стан інтенсивного самокерованого розвитку та створює умови для рефлексії організацією старого індивідуального досвіду з метою перебудови стереотипів своєї життєдіяльності і реалізації власної траєкторії самокерованого розвитку.

Мета рефлексивного управління полягає в переграванні супротивника.

*Рівні рефлексивного управління.*

Рефлексія – форма теоретичної діяльності людини, спрямована на усвідомлення, осмислення своїх власних почуттів, волі, думок, безпосередньо життя, а також діяльності.

1. Рівень «зовнішнє середовище – організація».
2. Рівень «організація – компоненти організації».
3. Рівень «компоненти організації – компоненти організації».
4. Рівень «організація – особистість».

Також термін «рефлексія» можна використовувати стосовно діяльності інших (як індивідуальної, так і колективної).

Типологія рефлексії:

- природна;
- філософська;
- методологічна.

Рефлексія як «бачення себе» крізь зовнішні предмети (або, навпаки, бачення предметів «крізь себе») для керівника має важливе значення у зв'язку з тим, що його діяльність слабо професійно регламентована.

Керівнику доводиться виконувати безліч таких дій, подібні яким в інших професійних областях є чітко регламентованими і їх вибір не викликає ні особливих зусиль, ні особливих сумнівів.

Кожен управлінець має створювати свою управлінську систему. Будь-яка запозичена ззовні система – як ціле, а не як засіб – відкидає управлінця як такого.

Управлінець як суб'єкт, який створює свою власну унікальну діяльність, завжди перебуває в істотно ризиковій зоні. І, щоб зменшити тут свої ризики, він має ввести в роботу ще одну «площину» діяльності – рефлексивну, діючи в якій він займається вже не безпосередньо прикладним предметом, а аналізом і вдосконаленням власне управлінської діяльності. Таким чином, рефлексивна робота для управлінця є штатним навантаженням з аналізу й удосконалення своїх робочих інструментів, елементів діяльності. І рефлексія тут не є чимось психологічним, філософським, світоглядним, що властиво взагалі кожній людині, а є явищем іншого порядку: рефлексія щодо управлінця – це особлива професійна, управлінська позиція.

Об'єктом рефлексивного управління є безпосередні управлінські впливи, методи управлінської діяльності.

«Організуй себе, впливай на себе, аналізуй себе» – через це здійсниться необхідний вплив і на інших.

Рефлексивне управління розглядається як невід'ємна характеристика міжособистісного спілкування.

### ***3.10. Особистісно зорієнтований підхід до управління організацією***

Особистісно зорієнтоване управління передбачає гуманістичні засади роботи з персоналом і врахування індивідуальних особливостей працівників.

Особистісно зорієнтований підхід в управлінні – це цілеспрямована взаємодія суб'єктів, яка покликана підвищити ефективність управління через спрямованість на людину. Специфіка такої спрямованості полягає у взаємному узгодженні інтересів організації та особистості, в орієнтації на неї та максимальному використанні її ресурсів.

По суті такий підхід буде ефективним, наприклад, у системі державного управління. Полягає він у такому: управління собою та своїми ресурсами,

розуміння інших та їх ресурсів, управління іншими з урахуванням чужих особистісних особливостей і ресурсів. Тобто це і розуміння себе, і керівництва, і своїх колег, і підлеглих, і розуміння ролі цих людей, орієнтація на їхню особистість. Це також розуміння того, задля кого існує ця організація: якщо це бізнес – то клієнти, якщо державна служба – то це всі люди. Притаманне значній частині керівників розуміння людей як населення, певної маси, свідчить про їх неготовність до реалізації особистісно зорієнтованого управління.

Орієнтація на людину, її ресурси та їх розвиток є сьогодні безперечним трендом, який визнають як дослідники феномену, так і організатори робочого процесу, що зрештою поступово змінює бачення керівників будь-якої структури та будь-якого рівня. Державна служба та державне управління тут не виняток, а скоріше інноваційне поле нових прогресивних досягнень.

Лише взаємне узгодження інтересів організації, її цілей та завдань з індивідуальними цілями, цінностями прагненнями та стратегічними життєвими ідеями співробітників і керівників різних рівнів управління здатне забезпечити стійкий синергетичний ефект. У цьому випадку цей підхід виступає не лише як ситуативна кадрова технологія, що дозволяє максимально використовувати особистісні ресурси людини на користь організації, а й багаторазово посилити можливості організації та людини за рахунок взаємного посилення ресурсів на основі їх ефективного поєднання протягом досить тривалого часу.

### ***3.11. Діалогічний підхід до управління організацією***

Діалогічний підхід передбачає перетворення позиції керівника й позиції підлеглого в особистісно-рівноправні. Таке перетворення пов'язане зі зміною ролей і функцій учасників виробничого процесу. Керівник не вчить, не виховує, а активізує, стимулює намагання, формує мотиви працівника до саморозвитку, вивчає його активність, створює умови для саморуху. При цьому дотримується необхідна послідовність, динаміка: від максимальної допомоги керівника

працівникам у виконанні виробничих завдань на початковій стадії освіти через поступову активізацію працівників до повної саморегуляції в роботі й виникнення партнерських стосунків між ними.

Теорія діалогічного організаційного розвитку пропонує таку послідовність дій:

- 1) порушити статус, наявні традиції та звички;
- 2) ідентифікувати ситуаційний виклик;
- 3) створити простір та умови для продуктивного обговорення поточної ситуації;
- 4) шукати відповіді не в розв'язуванні поточних проблем, а в нових можливостях у майбутньому;
- 5) створити умови для формування й оформлення ідей в інноваційні методики та прототипи, але без заздалегідь окреслених меж;
- 6) сформувати багатокультурну та різнопрофільну команду для роботи;
- 7) мотивувати команду експериментувати та шукати нові можливості без порівняння й відокремлення найкращих підходів.

Головна мета діалогічного організаційного розвитку (*таблиця 1*) не впровадження найкращих практик і нових організаційних процесів, а зміна мислення команди та пошук нових поглядів, які дозволять наблизитися до чергової інноваційної революції у свідомості.

*Таблиця 1*

*Підходи діалогічного організаційного розвитку*

Технологія відкритого простору (Open Space Technology)	Це вільний простір для спілкування, у якому є мінімум лідерства, та який спонукає людей проявляти себе, свої думки. Головна мета полягає в тому, що за допомогою обмежених часових меж та наявності конфлікту залучити до процесу обговорення найрізноманітніших співробітників
--	---

Емерджентність (Emergence)	Головна мета підходу – посилити різність між соціальними групами та співробітниками з наміром реорганізації компанії в більше складну організацію. Він також направлений на стимулювання креативного та більш персонального підходу до залучення співробітників до діалогу
Комплексні адаптивні процеси взаємовідносин (Complex Adaptive Processes of Relating)	Головна мета цього підходу – змінити взаємини в організації та співвідношення влади в такий спосіб, аби збільшити комплексність охоплення наявних організаційних викликів
Координоване управління змістом (Coordinated Management of Meaning)	Робота з індивідуальними «історіями» команди, які перебувають в основі особистої мотивації чи недостатньої активності. Головна мета – це формування історій, що надихають та допомагають креативно працювати
Дослідження організаційного дискурсу (Organizational Discourse Studies)	Організація – це не система та правила, а дискурс, який керує організаційними діями. За допомогою текстів, символів, жестів і розмов відбувається еволюція організаційного дискурсу й аналіз того, що є неприйнятним та винятковим із переліку можливостей менеджментом організації
Цінування накопиченого (Appreciative Inquiry)	Аналітика того, як успішні інновації створювали раніше в організації та що було їхніми каталізаторами. Важливу роль у цьому підході приділяють словам та темам, які використовують, щоби залучити команду організації до обговорення, адже саме вони визначають напрям мислення та дискусії. Трансформація мислення в цьому підході відбувається через загальні та глобальні завдання, а не через методики розв’язання проблем. Зміни є результатом роботи команди і не можуть бути внесені ззовні

## ТЕМА 4. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### 4.1. Структура кадрового планування організації

Кадрове планування (КП)– це спрямована діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби, контролю за його використанням.

Сутність КП полягає в тому, що воно виконує задачу надання людям робочих місць у потрібний момент часу і в необхідній кількості відповідно до їх потреб, нахилів і вимог виробництва.

КП здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час, в потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення її цілей. Для персоналу важливо отримати посаду з урахуванням його знань, умінь і навичок для підвищення свого добробуту, а також подальшого професійного розвитку.

Мета КП полягає у створенні і розвитку потенціалу персоналу організації.

Основні завдання КП є: розроблення процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами; узгодження кадрового планування з плануванням організації в цілому; організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації; проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації; сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні; поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

#### *Структура КП.*

Кадрове планування включає в себе:

- 1) прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (за окремими категоріями);
- 2) вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- 3) аналіз системи робочих місць організації;



4) розроблення програм і заходів з розвитку персоналу.

Різноманітність завдань, які покликані вирішити КП, визначає той факт, що його можна поділити на такі види планування: потреб у персоналі; залучення (набору) персоналу; використання та скорочення персоналу; навчання персоналу; збереження кадрового складу; витрат на утримання персоналу; продуктивності праці.

#### ***4.2. Принципи кадрової політики організації***

Кадрова політика (КП) – сукупність правил, норм, цілей і уявлень, які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом.

Через КП здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. КП формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій.

Принципи кадрової політики – це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань організації.

До основних *принципів КП* віднесено:

- науковість – передбачає використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- комплексність – коли мають бути охоплені всі сфери кадрової діяльності;
- системність – тобто облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи;
- облік складових результатів – облік як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат;
- ефективність – будь-які витрати на заходи в цій галузі повинні окупатися через результати господарської діяльності.

### 4.3. Закономірності управління персоналом

Управління персоналом (УП) підпорядковується і закономірностям, властивим тільки цьому процесу.

Основні закономірності УП виступають об'єктивною базою пред'явлення вимог до системи і технології УП організації (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні закономірності УП

Закономірність УП	Суть закономірності
Відповідність системи УП цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничої системи	Суть полягає у відповідності системи УП вимогам виробництва
Системне формування УП	Суть полягає в необхідності врахування всіх можливих взаємозв'язків всередині системи УП, між її підсистемами і елементами, між системою УП і системою управління організації в цілому, а також виробничою системою і зовнішнім середовищем
Оптимальне поєднання централізації і децентралізації УП	Це означає визначення ступеня централізації функцій УП в поєднанні з децентралізацією частини функцій. Рівень централізації УП змінюється з розвитком виробництва і зміною його форм. Важливо встановити, на якому рівні ієрархії приймається рішення. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якої воно призначене, тим вище рівень централізації управління персоналом, і навпаки
Пропорційне поєднання сукупності підсистем і елементів системи УП	Удосконалення однієї підсистеми або елемента системи УП може привести до диспропорцій в цілісній системі управління. Тому необхідно пропорційно удосконалювати всі підсистеми і елементи системи УП
Пропорційність виробництва і управління	Пропорційність у всіх частинах і на всіх щаблях системи управління, в тому числі системи УП, є необхідною умовою вискоєфективної діяльності організації. Вона означає також оптимальність співвідношення чисельності працівників системи УП і виробничої системи
Різноманіття системи УП	Система УП повинна мати деяку ідентичність по відношенню до виробничої системі і мати не меншу складність, ніж остання. Просту систему

	УП неможливо створити для складної системи управління
Зміни складу і змісту функцій УП	З розвитком організації зростає роль одних функцій УП і знижується – інших на різних щаблях управління і змінюється їх зміст
Мінімізації числа ступенів УП	Чим менше рівнів управління має система УП, тим вона ефективніше працює
Взаємодії закономірностей УП	Перебіг процесів УП є результатом дії результуючої різноприкладених сил, кожна з яких підпорядковується тій чи іншій закономірності управління. Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи одна на одну своїми властивостями, утворюючи інтегровану, результуючу силу

#### **4.4. Формування резерву: вимоги, джерела, навчання**

Кадровий резерв (КР) – це група працівників, відібраних для висування на керівні та ключові посади за результатами оцінювання їхніх професійних, ділових і особистісних якостей, які позитивно проявили себе в організації та пройшли відповідне навчання для обійняття цих посад.

Розрізняють два види кадрового резерву: внутрішній і зовнішній.

Внутрішній КР формують із працівників компанії. Його поділяють на:

- управлінський резерв (вертикальний вектор) – працівники, здатні до вертикальної кар'єри;
- оперативний – працівники, здатні вже найближчим часом обійняти керівні посади (вертикальний вектор);
- стратегічний – працівники, потенційно здатні до виконання керівних обов'язків (вертикальний вектор);
- резерв ключових фахівців (горизонтальний вектор) – працівники, що демонструють високий професіоналізм, мають унікальні знання, здібності до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

Переваги внутрішнього КР: резервіст добре знайомий з організацією, її структурою, корпоративною культурою, має особисті контакти з колегами по роботі, менш схильний до переманювання в інші компанії. Недоліки: резервіст

не завжди має авторитет серед колег, інколи не виявляє інтересу до інновацій.

Зовнішній кадровий резерв формується з числа: випускників профільних закладів освіти, які успішно пройшли практику в організації; кандидатів, які зацікавили ейчарів, але з певних причин не прийшли на роботу в компанію в момент проведення інтерв'ю з працевлаштування; кандидатів, дані про яких отримані на основі моніторингу досягнень і розвитку кар'єри ключових фахівців галузі.

Переваги зовнішнього КР: є можливість підібрати найкращих фахівців з організацій регіону чи виду економічної діяльності. Недоліки: резервістам знадобиться багато часу для успішної адаптації в організації, на підбір фахівця витрачаються значні кошти, до того ж вони більш схильні до переманювання в інші компанії.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників в організації можуть бути використані такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій та сертифікацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат на висунення в резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- матеріали особистої справи кандидата;
- дані про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікації, досвіду роботи кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації або перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їх безпосередніх керівників, підлеглих, колег по роботі, керівників суміжних структурних підрозділів, працівників служби персоналу, клієнтів і постачальників тощо.

З метою вивчення й оцінювання претендентів доцільно використовувати професійні стандарти, профілі професійної компетентності посад, портрети

ідеальних керівників, професіограми і психограми.

У ході навчання резервістів варто розширювати їх функціональні обов'язки, зони їхньої відповідальності та рівня прийняття управлінських рішень, організувати тимчасові заміщення керівника (під час відпустки, відрядження, хвороби), встановлювати надбавки і доплати до заробітної плати, передбачати додаткові соціальні виплати в соціальному пакеті підприємства тощо.

Доцільно також використовувати такі методи нематеріального стимулювання резервістів, як вручення їм грамот, дипломів з відзнакою, оголошення подяки, надання моральної підтримки з боку керівників організації тощо.

#### ***4.5. Професійний розвиток персоналу***

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Організація розвитку персоналу стала однією з основних функцій управління персоналом.

*Професійний розвиток (ПР)* – це придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує або використовуватиме в своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

*Інвестиції в людський капітал* - це вкладення, направлені на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як на користь організації – підвищення ефективності і якості праці, так і на користь людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоздатним на ринку праці, а рівень освіти є одним з трьох показників, що формують індекс розвитку людини.

ПР — це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри і підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на рішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль в досягненні цілей.

Завданням управління з питань безперервного РП на підприємстві є забезпечення: відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади; умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання; можливості просування працівників як в професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всього спектру вимог до працівників.

Система підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно їх інтересам підвищувати свій професійний рівень і вчитися.

Управління персоналом щодо розвитку персоналу повинне сконцентрувати свої зусилля на рішення таких проблем: визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей і професії; вибір форм і методів ПР персоналу; вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Ключовим моментом в управлінні РП є організація взаємопов'язаних процесів формування особи працівника з конкурентоздатними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію.

Основними напрямками ПР персоналу вважаються: первинне навчання

з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи; навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; навчання з метою підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

ПР персоналу може забезпечуватися вживанням різних напрямів і кожний з них є доцільним. Це може бути: відвідини короткострокових курсів; вечірнє навчання; участь в суспільних організаціях; відвідини аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь в семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професій.

#### ***4.6. Види трудової адаптації***

Адаптуватися на новому робочому місці - значить прийняти норми і цінності, що існують в даній організації, і почати діяти відповідно до встановлених правил.

Адаптація персоналу має свою класифікацію.

*За рівнем* розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію; *за спрямованістю* – професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну, *за характером взаємодії* працівника й середовища, до якого він адаптується, виділяють активну і пасивну форми адаптації.

*Професійна адаптація* полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку у стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад направляють на курси або прикріплюють наставника. Основними елементами професійної адаптації є: оволодіння системою професійних знань і навичок; виконання вимог трудової і виконавської дисципліни; самостійність при виконанні посадових функцій; прагнення до вдосконалення обраної професії (посади).

*Психофізіологічна адаптація* полягає у пристосуванні нового працівника до умов праці, режиму роботи і відпочинку і особливих ускладнень не представляє, протікає досить швидко і значною мірою залежить від здоров'я людини, її природних реакцій, характеристики умов, серед яких: фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні умови, ритм праці, відповідність робочого місця ергономічним вимогам тощо.

*Соціально-психологічна адаптація* – це адаптація до колективу і його норм, до керівництва та колег, до економічних реалій. Вона може бути пов'язана з чималими труднощами, до яких відносяться не виправдання очікувань швидкого успіху, обумовлених недооцінкою труднощів, важливості живого людського досвіду і переоцінкою значення теоретичних знань та інструкцій. До функцій соціально-психологічної адаптації працівника в колективі належать: його соціалізація (освоєння соціального досвіду і системи цінностей колективу); придбання працівником нових рис характеру (цілеспрямованості, активності у підтримці цілей колективу); формування психологічного комфорту і безпеки (з'являється впевненість у власних силах і завтрашньому дні); формування інтересу до роботи (бачить перспективність, можливість реалізації свого потенціалу).

Всі види трудової адаптації є взаємопов'язаними і нерозривними сторонами єдиного процесу, хоча визначальною є професійна адаптація.

#### ***4.7. Професійна орієнтація працівників організації***

*Професійна орієнтація (ПО)* – це комплексна науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на особу з метою оптимізації її професійного самовизначення на основі врахування особистісних характеристик кожного індивідуума та потреб ринку праці. Вона спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності.

*ПО* сприяє цілеспрямованому розвитку здібностей і талантів людини, зростанню її професіоналізму, працездатності, збереженню здоров'я і виступає



одним із найважливіших елементів державної політики у сфері соціального захисту та зайнятості населення. Така діяльність забезпечує ефективне використання трудового потенціалу особи, сприяє підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у профілактиці вимушеного безробіття. Профорієнтаційні заходи стимулюють пошук людиною найефективніших засобів підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток соціально-економічної ініціативи, інтелектуальної та трудової незалежності.

Основним об'єктом профорієнтаційної діяльності є зайняте та незайняте населення, в тому числі молодь, що навчається, вивільнювані працівники та особи з обмеженою працездатністю.

Головною метою ПО є сприяння специфічними методами посиленню конкурентоспроможності працівника на ринку праці та досягнення ефективної зайнятості населення. Завданнями ПО є виховання у молодих людей любові до різних видів праці, створення умов для продуктивної праці та перевірки на практиці своїх здібностей, вивчення, формування та розвиток інтересів, нахилів та здібностей молодих людей, ознайомлення їх з найбільш поширеними професіями та професіями, які найбільше відповідають інтересам молоді тощо.

Важлива умова ефективності системи профорієнтаційної роботи є наступність окремих її етапів, на кожному з яких профорієнтація має свої завдання, свої методи:

- профорієнтаційна робота у школі. Основне завдання профорієнтації на цьому етапі – професійна просвіта та визначення здібностей і професійних намірів учнів;
- профорієнтаційна робота у позашкільних закладах освіти. Для цього етапу характерна систематизація досвіду, знань, умінь, навичок, набутих на першому етапі;
- профорієнтаційна робота у професійному середовищі. Її особливістю є, насамперед, професійна адаптація.

Основою ПО є такі *принципи*: комплексний характер профорієнтаційних

послуг: організація профорієнтаційної діяльності повинна здійснюватись в соціально-економічному, психолого-педагогічному, медико-фізіологічному та професійному напрямках для забезпечення різнобічної готовності молоді людини до вибору професії; узгодження інтересів особи та суспільства через ринок праці; діяльнісний підхід до визначення професійної придатності; рівні можливості отримання профорієнтаційних послуг громадянами України та громадянами іноземних громадян, з якими Україна має відповідні угоди, незалежно від місця роботи чи навчання, віку, статі, національності, релігійних переконань; доступність професійної та іншої інформації стосовно можливостей вибору чи зміни професії, форм навчання та працевлаштування; добровільність і безкоштовність отримання профорієнтаційних послуг усіма групами населення на гарантованому державному рівні; конфіденційний і рекомендований характер висновків профконсультацій і профдобору, додержання працівниками профорієнтаційних норм професійної етики; взаємозв'язок школи, сім'ї, виробництва і громадськості в здійсненні профорієнтаційних заходів; систематичність і наступність у профорієнтації.

*Основні підходи до проведення профорієнтаційної діяльності:*

- соціально-економічний підхід передбачає аналіз потреб суспільства в різних професіях, з'ясування їх перспектив у трудових ресурсах. Робота за покликанням забезпечує максимальну віддачу працівника і, відповідно, дає кращий економічний ефект.
- психофізіологічний підхід передбачає забезпечення вибору такої професії, яка максимально відповідає психофізіологічним характеристикам людини.
- психолого-педагогічний підхід включає виховання людини любові до праці, формування інтересу до професії.

#### ***4.8. Методи добору персоналу, їх переваги й недоліки***

Методи добору персоналу поділяють на: традиційні, сучасні та нетрадиційні.

Для кожного підприємства є оптимальними саме ті з них, які

приспосовуються до його умов. Через це важко визначити, які з них є новаторськими, а які – застарілими. Рішення залишається за фахівцями служби управління персоналу чи відділу кадрів, але, щоб воно було правильним і обґрунтованим, необхідно володіти усім набором прийомів та інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників.

Традиційні є поширеними методами підбору персоналу, які використовуються всіма організаціями, підприємствами й установами. Розрізняють внутрішні джерела набору персоналу (набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації) та зовнішні (набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів).

Якщо підприємству потрібні висококваліфіковані фахівці, то, в умовах нинішнього безробіття, краще звернутися до дорогих джерел. Що стосується працівників, до яких не висувається вимог щодо високої кваліфікації, то підприємство може набрати персонал дешевшим способом.

Внутрішній пошук підбору персоналу, як правило, має на меті пошук підбір співробітників на вакантні посади менеджерів середньої та вищої ланки. Вільні місця з'являються як наслідок розширення або «руху» співробітників всередині підприємства. У цьому випадку керівники призначають на вільні посади вже працюючих на підприємстві людей. Перевагами такого методу є відсутність матеріальних витрат, сприяння зростанню лояльності до організації, кандидати не мають потреби в інтеграції в колектив. Недоліки — це обмежений вибір претендентів та неможливість залучення «свіжих» ресурсів.

Також можна використати такий метод, як допомога працівників (суміщення чи сумісництво). Його мета – підбір співробітників на рядові посади або набір некваліфікованого персоналу. Переваги методу – високий ступінь сумісності, недоліки – неможливість використання методу при прийнятті на роботу професійних кадрів внаслідок відсутності у працівників потрібного досвіду й навичок, а також, як правило, незнання специфіки вакансії.

*Сучасні методи підбору персоналу:* масовий рекрутинг, ексклюзивний пошук, штатний вибір, управлінський відбір, скринінг, цифровий рекрутинг, підбір тимчасового персонал, набір молодих фахівців. пошук талантів.

*Усе це види рекрутингу* – процесу пошуку і відбору фахівців для підприємства. На великих підприємствах передбачена постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, до прямих обов'язків якого і входить підбір персоналу відповідно до потреб підприємства. Не існує чіткого рішення, який з цих методів кращий. Кожен з менеджерів з персоналу вирішує завдання, що постали перед підприємством у певний проміжок часу. І при виборі методу пошуку персоналу необхідно виходити як з вакантної посади та положення справ на підприємстві, так і з «терміновості» закриття вакансії та загальної ситуації на ринку праці.

*Нетрадиційні методи відбору персоналу:* інтерв'ю-головоломка, фізіогноміка, стресове або шокове інтерв'ю, френологія, соціоніка, графологічний аналіз, поліграфне обстеження.

Незважаючи на те, що багато підприємств використовують безліч нетрадиційних методів відбору персоналу, менеджери з персоналу досить часто з недовірою ставляться до них, сумніваючись в ефективності їх застосування, бо навіть фахівці, які пропонують такі методики, радять їх використовувати тільки для отримання додаткової інформації в сукупності з традиційними методами підбору персоналу, ні в якому разі не обираючи нетрадиційну методику в якості основної й покладатися лише на її результати.

#### ***4.9. Вимоги до співбесіди з претендентом на посаду***

Ефективна робота підприємства залежить від правильного підбору кадрів. Важливо вибрати кращий варіант на вакантну посаду, відбираючи фахівців не тільки за професійними, а й за особистими якостями. Тому роботодавець повинен знати, як проводити співбесіду.

Під час бесіди з кандидатами важливо діяти за вже підготовленої схемою. Такий захід зазвичай має характер інтерв'ю. Слід підібрати список запитань і визначити для себе важливі риси майбутнього працівника.

Сама співбесіда — це переговори, в позитивному результаті яких зацікавлені обидві сторони: роботодавець бажає знайти професіонала, а прийшов на співбесіду людина — хорошу роботу.

Співбесіда може мати структуровану форму, вільну і комбіновану.

Структурована співбесіда проводиться за наявним планом, в якому кожен пункт відображає параметри професійних і особистих якостей людини.

Ці форми мають деякі підвиди (структурована, ситуаційна, проектна, поведінкова, стресова, групова)

До початку проведення співбесіди важливо приготувати такі документи: список претендентів на вакантне місце і їх резюме; програму вимог до потенційного працівника; посадові інструкції; план співбесіди; запитання; бланки для фіксації відповідей.

Важливо підібрати правильне місце. Найкраще проводити співбесіду в тихому, віддаленому від робочого процесу місці, де немає сторонніх людей.

Якщо претендент на місце не один, необхідно врахувати і наявність кімнати для очікування зустрічі.

Керівнику необхідно дотримуватися чіткого плану ведення зустрічі, яку можна розділити на 3 етапи.

1. Знайомство. Проводиться оцінка потенційного працівника за його зовнішнім виглядом і особистих даних. Людина презентує себе, ніж залишає у можливого начальства певне враження.

2. Тестування. Основний етап співбесіди. Роботодавець отримує відомості про професійні навички фахівця, його компетентності і здібності.

3. Інформування потенційного працівника. Слід розповісти людині про підприємство, роді діяльності і певні особливості спеціалізації. Більша увага приділяється тим обов'язків, якими може займатися претендент на робоче місце.

Така модель найбільш ефективно розкриває не тільки професійні навички людини, але й її риси характеру, а також вміння вести діалог в діловій формі.

Запитувати також важливо правильно. У послідовності питань повинна спостерігатися певна логіка. Проводиться перехід від легких ознайомлювальних до більш складних, які потребують розгорнутих відповідей.

Використовується вже готова модель (шаблон), складена при перших співбесідах. Але якщо її немає, важливо подбати про її створення. Складається список з професійного профілю, моделі компетенції і посадової інструкції.

Також можна запитати, чим людина займається у вільний час. Наявність захоплень вказує на те, що перед вами особистість всебічно розвинена. Але якщо її відповідь буде пов'язаний з екстремальними видами спорту, варто насторожитися. Справа в тому, що такі люди люблять йти на ризик, що може нашкодити підприємству.

Професійні питання є основними. Роботодавцю важливо розібратися, наскільки професіоналізм працівника відповідає зазначеним в резюме або анкеті даним, а також оцінити ділові навички, які допоможуть стати в нагоді при роботі в колективі.

Запитання на співбесіді можуть бути й особистими. Головне, не заступати за рамки пристойності, з'ясовуючи те, що вас цікавить.

Правильне закінчення зустрічі також важливе. Після збору інформації роботодавцем, важливо відповісти здобувачеві на його запитання про роботу підприємства, зарплату тощо. Відповідати потрібно впевнено. Після цього необхідно подякувати людині за приділений час, навіть якщо == резюме далі не розглядатиметься.

Неважливо, сподобалася людина на співбесіді чи ні, слід сказати, що їй зателефонують, як буде прийнято рішення про прийняття.

Якщо ж роботодавець готовий взяти людину, не переглядаючи інших, можна потиснути їй руку і запросити в свій штат.

Основних вимог до відмови немає. Справа в тому, що роботодавець може відмовити людині в будь-який час співбесіди, а також після неї.

Використовується класична фраза: «Ви нам не підходите. До побачення!». Людина потребує пояснень. Важливо дати їх їй спокійно, пояснити, що не влаштовує роботодавця.

#### ***4.9. Внутрішні й зовнішні джерела добору кадрів***

Існують два види джерел набору персоналу: *внутрішні* – набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, і *зовнішні* – набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

*Зовнішні* передбачають: співробітництво з центрами зайнятості; укладення договорів з біржами праці; співпраця з комерційними кадровими агенціями; співробітництво з міжнародними фірмами; укладання контрактів з навчальними закладами; оголошення у пресі та періодичних виданнях; розміщення інформації через радіо, телебачення; розміщення вакансій у мережі Інтернет; розклеювання оголошень на рекламних стендах; розповсюдження листівок (флаєрів); розміщення оголошень про вакансії на транспорті; розміщення інформації на світлових табло; проведення ярмарок вакансій для випускників; лізинг персоналу, залучення на тимчасові роботи; прямий пошук необхідних працівників; звернення до потенційних кандидатів; звернення до колишніх співробітників.

Джерела *внутрішнього* добору кадрів: просування по службі своїх працівників (кар'єрний ріст); сумісництво та суміщення професій; підготовка працівників без відриву від виробництва; регулярне інформування колективу про вакансії; залучення молоді, яка успішно пройшла стажування; розміщення об'яв про вакансії на дошках про вакансії; пряме звернення до працівників щодо рекомендацій; на роботу друзів чи знайомих.

У кожній конкретній ситуації зовнішній чи внутрішній набір має свої переваги чи недоліки. Більшість підприємців надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується їхня зацікавленість до ефективної праці, покращується моральний клімат і

підвищується відданість працівників підприємству. Недолік – обмежується приплив нових людей з власними поглядами, навичками й досвідом роботи, а також ризики виникнення напруги або нездорового суперництва в колективі, встановлення неформальних стосунків при вирішенні службових справ.

Зовнішній набір репрезентує широкі можливості вибору, дає нові імпульси розвитку організації, фахівці не відриваються від своїх основних ділянок роботи. Разом з тим, зовнішній набір – це більш високі витрати на залучення персоналу, професійну і соціальну адаптацію працівників.



## ТЕМА 5. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### *5.1. Роль фінансового менеджменту в системі управління організацією*

Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без чітко вибудованої ієрархії управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У загальній структурі управління різними аспектами діяльності суб'єкта господарювання вагоме місце відведено питанням корпоративного управління фінансами. Ще на рубежі XIX-XX ст. була сформована спеціалізована галузь знань, яка отримала назву «Фінансовий менеджмент». Родоначальником цієї науки був відомий американський спеціаліст у сфері фінансового менеджменту Ю. Бригхем. Значний внесок у популяризацію фінансового менеджменту внесли представники англо-американської школи: Ф. Блек, Р. Брелі, Т. Коупленд, Дж. Линтнер, С. Майерс, Р. Мертон, С. Рос, М. Скоулз, Дж. Уестон, Ю. Фама, У. Шарп та інші. Теоретичні, методологічні та практичні питання на пострадянському просторі висвітлені у працях таких відомих учених-педагогів, як: І. Бланк, О. Василик, В. Ковальов, А. Поддєрьогін, В. Савчук, О. Стоянова, В. Суторміна, О. Терещенко, В. Шелудько та інші. Фінансовий менеджмент як самостійний напрям науки щодо управління фінансами господарюючого суб'єкта сформувався під час поєднання трьох потужних наукових напрямів: загальної теорії управління; сучасної (неокласичної) теорії фінансів і бухгалтерського обліку. У науковій і навчальній літературі фінансовий менеджмент розглядають як процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів господарюючого суб'єкта й оптимізації обороту його грошових коштів. Фінансовий менеджмент можна розглядати також як систему принципів, засобів і форм організації грошових відносин підприємства, спрямовану на управління його фінансово-господарською діяльністю.

Фінансовий менеджмент можна визначити як науку щодо управління фінансами, яка передбачає розроблення методів для досягнення цілей діяльності підприємства, зокрема забезпечення міцного та сталого фінансового становища. Фінансовий менеджмент розглядають як сукупність трьох взаємопов'язаних елементів: система економічного управління; орган управління; форма підприємницької діяльності. Будучи складовою частиною системи управління організацією, фінансовий менеджмент займає в ній

центральне місце, оскільки він дозволяє координувати результати та підвищувати ефективність менеджменту персоналу, виробничого, маркетингового й інших складових загального менеджменту. На основі фінансового менеджменту здійснюють управління всією фінансово-господарською діяльністю підприємства, формують і використовують усі види його фінансових ресурсів із застосуванням методів та важелів фінансового механізму, тобто саме так формується мистецтво управління фінансовою діяльністю підприємства. Фінансовий менеджмент представляє собою систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом, а також використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обороту його грошових потоків. Філософія фінансового менеджменту ґрунтується на філософії людини, філософії господарювання, філософії держави та права, філософії бізнесу й управління теоріями управлінських рішень. Фінансовий менеджмент розглядають як мистецтво розроблення, відбору та реалізації фінансових рішень із урахуванням дії всіх можливих чинників, визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, прогнозування можливих загроз та ризиків, оцінювання їх рівня та характеру впливу на фінансову безпеку суб'єкта господарювання з метою досягнення визначених цілей і реалізації завдань.

У процесі управління фінансовою діяльністю на підприємстві для фінансового менеджера важливим є формулювання чітких відповідей на такі ключові питання:

- як збалансувати рух вхідних і вихідних фінансових ресурсів, що відбулися на підприємстві в різний період часу;
- який об'єм ресурсів необхідно інвестувати сьогодні, щоб отримати відповідні вигоди в майбутньому;
- як оптимізувати структуру капіталу для досягнення поставлених цілей підприємством;
- які необхідно задіяти фінансові інструменти сьогодні, щоб мінімізувати фінансові ризики в майбутньому;
- за допомогою яких інструментів управління можна забезпечити капіталізацію чистого прибутку підприємства не лише в короткостроковому, а й у довгостроковому періодах.

Суть фінансового менеджменту як науки та практики управління фінансами господарюючого суб'єкта полягає в оптимізації фінансових потоків із метою отримання прийнятних результатів у майбутньому. Генерування більшості фінансових потоків пов'язано зі встановленням певних відносин між різними суб'єктами господарювання, оформлених у вигляді фінансових договорів. Будь-який потік має дві ключові позиції: початок потоку пов'язаний із з'ясуванням джерел фінансових ресурсів; кінець потоку пов'язаний із визначенням напрямків інвестування цих ресурсів. У цьому контексті для фінансового менеджера постає завдання вибору оптимальної структури потоків, як за джерелами виникнення (що краще з економічної точки зору – кредит або облігаційна позика), так і за варіантами їх інвестування (що краще з економічної точки зору – тримати гроші на депозитному рахунку у вигляді страхового запасу або конвертувати їх у цінні папери).

Таким чином, можна виокремити такі базові елементи фінансового менеджменту: фінансові відносини, ресурси, джерела фінансування, фінансові результати, поточні грошові потоки тощо.

## **5.2. Функції фінансового менеджменту**

*Фінансовий менеджмент* – комплексна система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства й організацію його грошових потоків із метою досягнення оперативно-тактичних та стратегічних цілей.

Узагальнення науково-методичних підходів до визначення поняття фінансового менеджменту як системи управління фінансами підприємства дозволяє розглядати фінансовий менеджмент у таких аспектах:

- процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання;
- система принципів і методів управління фінансовими ресурсами.

До функцій фінансового менеджменту як керівної підсистеми належать:

- розроблення фінансової стратегії розвитку підприємства;

- формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- формування організаційного забезпечення фінансового менеджменту, що передбачає створення відповідних структурних підрозділів підприємства та координацію їх діяльності;
- оцінювання фінансового стану підприємства;
- планування фінансових ресурсів підприємства в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- здійснення ефективного контролю реалізації прийнятих рішень.

До функцій фінансового менеджменту як керованої підсистеми належать:

- управління активами (майном) підприємства, у тому числі оборотними й необоротними;
- управління обсягом, структурою та вартістю капіталу підприємства;
- управління прибутком у частині його формування, розподілу та використання;
- управління реальними та фінансовими інвестиціями підприємства;
- управління грошовими потоками підприємства в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- управлінням фінансовими ризиками підприємства;
- антикризове фінансове управління підприємством у випадку загрози банкрутства.

*Функції суб'єкта фінансового менеджменту розглядають як види управлінської діяльності, спрямовані на досягнення цілей та виконання завдань фінансового управління підприємством.*

*Функції фінансового менеджменту як управлінської системи:*

1) *функція планування* є основою прийняття фінансових рішень. З одного боку, фінансове планування розглядають як комплекс заходів із розроблення планових завдань та їх реалізації на практиці, а з іншого – діяльність із

формування й затвердження фінансових планів за основними напрямками фінансової діяльності підприємства. В основу фінансового планування покладено розроблену фінансову стратегію підприємства, яка конкретизується на кожному етапі його розвитку;

2) *функція прогнозування* передбачає розроблення можливих напрямів фінансової діяльності підприємства на тривалу перспективу, прогнозування змін його фінансового стану. Якщо мета планування полягає у втіленні в життя запланованих заходів, то для прогнозування характерним є передбачення відповідних змін фінансового розвитку підприємства;

3) *організаційна функція* полягає у створенні органів управління, побудові структури апарату управління, підрозділів фінансової служби, установленні взаємозв'язків між ними, а також розподіленні обов'язків і повноважень. Координаційна функція полягає в узгодженості робіт усіх ланок системи управління, апарату управління та фахівців, єдності відносин між ними;

4) *регулювальна функція* охоплює комплекс поточних заходів, що забезпечують фінансову стійкість підприємства в разі виникнення відхилення фактичних результатів від планових завдань, заданих параметрів, норм і нормативів;

5) *мотиваційна функція* передбачає спонукання та стимулювання працівників фінансової служби до ефективної і продуктивної праці з метою виконання поставлених завдань фінансово-економічного розвитку підприємства;

б) *контрольна функція* спрямована на перевірку фінансової роботи та виконання фінансових планів підприємством, виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення корективів.

*Функції фінансового менеджменту як спеціальної сфери управління підприємством можна виділити в такий спосіб:*

1) управління активами. Необхідність реалізації цієї функції полягає: у виявленні реальної потреби в окремих видах активів, виходячи із реальних

обсягів операційної діяльності підприємства та визначення їх суми в цілому; в оптимізації складу активів із позицій ефективності їх використання; забезпеченні ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обороту; у виборі ефективних форм і джерел їх фінансування;

2) управління капіталом. Реалізація цієї функції відбувається в процесі визначення загальної потреби в капіталі для фінансування активів підприємства; оптимізації структури капіталу з метою забезпечення ефективного його використання; розроблення комплексу заходів із рефінансування капіталу в найефективніші види активів;

3) управління інвестиціями. Функціональними завданнями такого управління є формування пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності підприємства, розроблення його інвестиційної політики; оцінювання інвестиційної привабливості окремих реальних проєктів і фінансових інструментів, відбір найефективніших із них; формування реальних інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій; вибір раціональних форм фінансового інвестування тощо;

4) управління прибутком. Основними завданнями в процесі виконання фінансовим менеджментом цієї функції є виявлення резервів нарощування величини прибутку; забезпечення стабільності формування чистого прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат; обґрунтування облікової, цінової та податкової політики підприємства; забезпечення оптимальних пропорцій і підвищення ефективності розподілу й використання прибутку з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства та добробуту його власників;

5) управління грошовими потоками. Фінансовий менеджмент виконує таку функцію піз час формування вхідних та вихідних потоків грошових коштів, їх синхронізації за обсягом і в часі з метою забезпечення фінансової рівноваги підприємства;

6) управління фінансовими ризиками. У процесі реалізації цієї функції визначається склад основних фінансових ризиків підприємства, які несуть

загрозу для виробничо-господарської діяльності певного підприємства; здійснюється оцінка їх рівня та розмір можливих фінансових втрат у розрізі окремих операцій і господарської діяльності загалом; формується комплекс заходів із профілактики, мінімізації та страхування фінансових ризиків;

7) антикризове фінансове управління. Така функція фінансового менеджменту передбачає виявлення на основі постійного моніторингу фінансового стану підприємства ознак кризових явищ і масштабів фінансової кризи; формулювання цілей і розроблення антикризової стратегії; вибір адекватних інструментів антикризового управління та заходів фінансової стабілізації підприємства; контроль за своєчасністю й ефективністю впроваджених антикризових заходів;

8) управління процесами фінансування природоохоронної діяльності. Необхідність реалізації такої функції зумовлена потребою в збалансованому відношенні між усіма суб'єктами та об'єктами підприємницької діяльності, зокрема підприємствами, домогосподарствами, елементами довкілля (земельні, лісові, водні, повітряні, рекреаційні ресурси тощо). Сучасні концепції задоволення економічних благ мають урахувувати природоохоронні аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Раціональне поєднання між економічними інтересами, соціальною справедливістю й екологічною доцільністю дозволить забезпечити необхідні умови для сталого розвитку суспільства на майбутнє.

Кожна з вище зазначених функцій може бути конкретизована з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства як об'єкта фінансового управління й основних форм його фінансової діяльності. Завдяки реалізації функцій фінансового менеджменту забезпечується процес формування відповідного механізму з управлінням його складовими елементами.

### 5.3. Історія розвитку фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент як самостійний напрямок науки щодо управління фінансами господарюючого суб'єкта сформувався на стику трьох крупних наукових напрямків: загальної теорії управління; сучасної (неокласичної) теорії фінансів і бухгалтерського обліку. Такий синтез наукових дисциплін сформувався завдяки активному розвитку підприємництва; трансформації власності з приватної в корпоративну; формування сучасних організаційних та інформаційних систем управління грошовими потоками; удосконалення фінансових технологій; бурхливого розвитку фінансового ринку, а також активізації інтеграційних і глобалізаційних процесів у всьому світі. За понад столітній період свого існування, фінансовий менеджмент пройшов низку етапів, у процесі яких постійно розширювалося коло питань, які поглиблено вивчалися, урізноманітнювався методологічний апарат їх дослідження. Періодизація цих етапів неабияк пов'язана зі змінами економічних умов діяльності підприємств і розширенням форм їх фінансових відносин (таблиця 3).

Таблиця 3

#### Еволюція становлення та розвитку фінансового менеджменту

Етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту			
I-й етап (1890-1930 рр.)	II-й етап (1931-1950 рр.)	III-й етап (1951-1980 рр.)	IV-й (сучасний) етап (з 1981 р. і по теперішній час)
Виявлення джерел та форм залучення капіталу в процесі створення нових фірм і компаній	Формування системи методів поглибленої діагностики та критеріїв інтегральної оцінки фінансового стану підприємства	Теоретичне обґрунтування головної мети фінансової діяльності підприємства (відповідно до принципів фінансового менеджменту) та визначення його місця в загальній стратегії розвитку підприємства	Інтеграція теоретичних висновків різних наукових шкіл (американської, європейської, японської та ін.) щодо основних концептуальних підходів до управління підприємством



<p>Вивчення можливостей зростання фінансових ресурсів у процесі розширення бізнесу за рахунок таких зовнішніх джерел, як емісія акцій та облігацій; формування організаційно-економічних засад емісійної діяльності компаній</p>	<p>Визначення основних напрямів виходу підприємства із фінансової кризи, а також форм і методів регулювання процедур санації та банкрутства. На цьому етапі було сформовано засади антикризового фінансового управління підприємством</p>	<p>Поглиблення методологічних підходів та методичного апарату оцінювання реальної ринкової вартості (інвестиційної привабливості) різних видів фінансових інструментів інвестування</p>	<p>Обґрунтування принципів та моделей фінансового забезпечення сталого зростання підприємства</p>
<p>Розгляд фінансових аспектів і форм об'єднання окремих компаній</p>	<p>Уніфікація основних інструментів фінансового інвестування, умов та правил їх емісії</p>	<p>Виявлення умов ефективного формування портфеля фінансових інвестицій</p>	<p>Удосконалення системи методів фундаментального аналізу кон'юнктури фінансового ринку з урахуванням специфіки функціонування окремих їх видів та сегментів</p>
<p>Формування системи рейтингового оцінювання облігацій та інших боргових зобов'язань, а пізніше й акцій</p>	<p>Уніфікацію правил та норм поведінки господарюючих суб'єктів на різних організаційно-фінансових ринках</p>	<p>Формування умов рівного доступу до інформації для всіх учасників фінансового ринку, забезпечення його прозорості</p>	<p>Активне розроблення нових фінансових інструментів та фінансових технологій у сфері управління фінансами підприємств; формування нового напрямку фінансової науки – фінансової інженерії</p>
<p>Розроблення системи основних індикаторів стану й динаміки кон'юнктури фінансового ринку</p>	<p>Формування методів та показників оцінки реальної вартості основних фінансових інструментів інвестування</p>	<p>Формування теоретичних засад дивідендної політики компанії щодо забезпечення зростання її ринкової вартості</p>	<p>Поглиблення методів оцінювання інвестиційної привабливості окремих фінансових активів, у першу чергу, виробничих цінних паперів</p>

#### ***5.4. Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера***

В умовах ринку фінансовий менеджер стає однією з ключових фігур на підприємстві, оскільки він відповідає за постановку фінансової проблеми й визначає найприйнятніший варіант її розв'язання. Фінансовий менеджер проводить оперативну фінансову діяльність. До його обов'язків належить і контроль за грошовими витратами на підприємстві. Діяльність фінансового менеджера загалом можна структурувати в такий спосіб: аналіз фінансового стану підприємства й результатів його діяльності, планування та прогнозування розвитку підприємства, забезпечення й раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, оперативний контроль за фінансовим станом підприємства, проведення управлінського обліку на підприємстві.

На фінансового менеджера покладають такі функціональні обов'язки:

- організування фінансової роботи на підприємстві;
- розроблення прогнозів, проєктів і планів вкладення капіталу (пряме вкладення, венчурне вкладення, вкладення в цінні папери);
- оцінювання різних варіантів вкладень капіталу з урахуванням ступеня ризику й розміру отриманого прибутку, вибір оптимального варіанта;
- розроблення перспективних і поточних фінансових планів, планів надходження й використання іноземної валюти;
- участь у розробленні бізнес-плану господарюючого суб'єкта (фінансових показників), а також фінансових нормативів;
- проведення валютної і кредитної політики;
- аналіз фінансового стану господарюючого суб'єкта;
- контроль за виконанням планових показників. Функції фінансового менеджера можуть бути узагальнені в посадовій інструкції.

Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, можна сформулювати основні положення їхньої кваліфікаційної характеристики, у якій формулюють вимоги до менеджера щодо теоретичних і практичних умінь.

Фінансовий менеджер повинен знати:

- теорію менеджменту;
- теорію фінансів, кредиту та грошового обігу;
- теорію фінансового менеджменту;
- бухгалтерський облік;
- економічну статистику, чинну статистичну звітність;
- чинне законодавство України в галузі фінансової, кредитної, валютної, банківської і біржової діяльності;
- основні нормативно-правові акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;
- стан і розвиток грошових ринків та ринків капіталів;
- види цінних паперів і порядок їх обігу;
- напрями інноваційної та інвестиційної політики;
- правила й порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України;
- основи проведення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки суб'єкта господарювання;
- методологію і методика економічного аналізу;
- діловодство і кореспонденцію;
- керівництво і лідерство, групову динаміку;
- психологію й етику ділового спілкування;
- особливості функціонування фінансових інституцій.

Фінансовий менеджер повинен уміти:

- читати бухгалтерський баланс;
- розбиратись у статистичній, бухгалтерській і оперативній звітності господарюючого суб'єкта;
- орієнтуватись у фінансовій інформації, зокрема закордонній;
- аналізувати результати виробничо-торговельної та особливо фінансової діяльності господарюючого суб'єкта;

- аналізувати й оцінювати економічну ефективність заходів зі вкладання капіталу;
- прогнозувати результати вкладення капіталу, оцінювати їх і приймати остаточні рішення;
- розробляти програми використання фінансових ресурсів;
- складати фінансовий план;
- складати звіт про використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану;
- готувати документи з фінансових питань для подання їх у банк, податкову службу й інші органи управління;
- управляти наявним пакетом ринкових цінних паперів;
- аналізувати платоспроможність;
- залучати додаткові грошові кошти за рахунок кредиту;
- визначати політику дивідендів;
- вести листування з фінансових питань з органами управління та господарюючими суб'єктами;
- контролювати дотримання показників фінансового плану, фінансових програм, ефективність використання фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних засобів.

Підготовку фінансового менеджера оцінюють на підставі документів про освіту, досвід роботи. Фінансовий менеджер повинен мати організаторські здібності, практично застосовувати навички раціональної організації управлінської роботи, вчасно реагувати на зміну ситуації та приймати аргументовані рішення.

### ***5.5. Концепції фінансового менеджменту***

Невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту є базові концепції. Фінансовий менеджмент як наука базується на фундаментальних концепціях, розроблених у рамках сучасної теорії фінансів і виступає методологічною основою для розуміння суті, тенденцій, які проявляються на

фінансових ринках, логіки опрацювання рішень фінансового характеру, обґрунтованості прийняття тих чи інших методів кількісного аналізу.

Концепція (від лат. *conception* – розуміння, система) – це певний спосіб застосування трактовки будь-якого явища, що виражає ключову ідею з метою її висвітлення. Систему ключових теоретичних концепцій, які формують основу фінансового менеджменту, можна умовно розподілити на три групи (табл. 4).

Таблиця 4

*Основні теоретичні концепції та моделі фінансового менеджменту*

№	Назва концепції	Родоначальники	Основоположні наукові праці щодо формування концепцій	Суть концепції
<b>Концепції та моделі, які визначають мету й основні параметри фінансової діяльності підприємства</b>				
1	Концепція пріоритету економічних інтересів власників	Герберт Саймон	«Теорія обмежень раціональності»	Забезпечення максимізації інтересів власників підприємства – головна мета фінансового менеджменту
2	Вартісна портфельна теорія	Гаррі Марковіц	«Вибір портфелю»	Оптимізація співвідношення рівня ризику та доходності інструментів фінансового інвестування, яка формується за критерієм максимізації інтересів власників
3	Концепція вартості капіталу	Джек Уільямсон	«Теорія інвестиційної вартості»	Вартість капіталу визначають залежно від джерел його формування
4	Концепція структури капіталу	Франко Модильяні, Мертон Міллер	«Вартість капіталу, корпоративні фінанси та теорія інвестицій»	Співвідношення між власним та залученим капіталом здійснює вплив на показник його ринкової вартості
5	Теорія дивідендної політики	Джон Лінтнер	«Розподіл корпоративного доходу між дивідендами, капіталізацією та податками»	Дивідендна політика впливає на ринкову вартість компанії та ціну її акцій, а також дозволяє оптимізувати розмір поточних дивідендів із урахуванням різних факторів
<b>Теоретичні концепції та моделі, які забезпечують реальну ринкову вартість окремих фінансових інструментів у процесі їх вибору</b>				
1	Концепція вартості грошей у часі	Ірвінг Фішер	«Теорія процента: як визначити реальний дохід у процесі інвестиційних рішень»	Дійсна вартість грошей завжди вище за їх майбутню вартість у зв'язку з альтернативою можливого їх інвестування, а також впливу факторів інфляційного ризику

2	Концепція взаємозв'язку рівня ризику та дохідності	Френк Найт	«Ризик, невизначеність та прибуток»	Між рівнем очікуваного доходу та рівнем відповідного йому ризику існує прямо пропорційна залежність
<b>Теоретичні концепції, пов'язані з інформаційним забезпеченням учасників фінансового ринку та формуванням ринкових цін</b>				
1	Гіпотеза ефективності ринку	Юджин Фама	«Ефективні ринки капіталу: огляд теоретичних та практичних досліджень»	Цінова ефективність фондового ринку залежить від рівня інформаційного забезпечення його учасників
2	Концепція агентських відносин	Майк Дженсен, Уильям Меклінг	«Теорія фірми: управлінська поведінка, агентські витрати та структура власників»	З метою розв'язання конфлікту між власниками та менеджерами щодо забезпечення максимізації матеріального становища власників необхідним є стимулювання участі менеджерів у розподілі прибутків фірми
3	Концепція асиметричної інформації	Стюарт Маерс, Ніколас Майджалаф	«Корпоративне фінансування й інвестиційні рішення в умовах, коли фірми володіють інформацією, якою не володіють інвестори»	Потенційні інвестори – можливі покупці цінних паперів компанії – володіють меншою інформацією про її діяльність, ніж її менеджери. Тому в ті періоди, коли вартість цінних паперів компанії «переоцінена ринком», менеджери ініціюють додаткову емісію цих цінних паперів із метою штучного зростання їх прогнозованої доходності в майбутньому

1. Концепції та моделі, які визначають мету йі основні параметри фінансової діяльності підприємства. До складу цієї групи концепцій входять: концепція пріоритету економічних інтересів власників; вартісна портфельна теорія; концепція вартості капіталу; концепція структури капіталу; теорія дивідендної політики. У рамках цих теоретичних концепцій виконують такі завдання: забезпечення максимізації фінансових інтересів власників підприємства; розподіл і перерозподіл доходів власників відповідно до їх стратегічних інтересів. Необхідно зазначити, що різні власники мають різні преференції щодо окремих складових доходів, які вони можуть одержати: одні

прагнуть отримати максимальний прибуток у вигляді дивідендів, інші віддають перевагу реінвестуванню доходів з тим, щоб досягти збільшення вартості корпоративних прав у майбутньому. Для фінансового менеджера важливим є прийняття таких управлінських рішень, які забезпечували б оптимізацію співвідношення рівня ризику та доходності фінансових інструментів. Процес розподілу прибутків на підприємстві передбачає здійснення дивідендної політики, метою якої є виконання двох протилежних завдань:

- 1) прагнення акціонерів отримувати високі дивіденди, що забезпечить високу ціну акцій на фінансовому ринку і стійкий інтерес потенційних інвесторів до нього;
- 2) необхідність капіталізувати частину прибутку для забезпечення подальшого зростання підприємства за рахунок найбільш оптимального для підприємства джерела – прибутку.

*2. Концепції та моделі, які формують реальну ринкову вартість інструментів інвестування в процесі їх вибору.* Найбільше поширеними є: концепція вартості грошей у часі та концепція взаємозв'язку рівня ризику та доходності. Здійснення підприємницької діяльності потребує усвідомлення того факту, що гроші змінюють свою вартість під впливом часового фактору. Прийняття фінансових рішень завжди передбачає обмін сьогоdnішніх грошей на майбутні гроші. Оскільки купівельна спроможність грошей постійно змінюється, то в кінцевому підсумку відбувається обмін купівельної спроможності сьогоdnішніх грошей на купівельну спроможність майбутніх грошей. Відсоткова ставка, за якою здійснюється цей обмін, залежить від вартості грошей у часі або від тимчасової вартості грошей. Прийняття фінансових рішень, як правило, завжди супроводжується існуванням ризиків. Відповідно до концепції взаємозв'язку рівня ризику та доходності існує пряма пропорційна залежність між рівнем очікуваного доходу та рівнем відповідного йому ризику.

*3. Концепції, пов'язані з інформаційним забезпеченням учасників фінансового ринку йі формуванням ринкових цін.* Основними

представниками цієї групи концепцій є: гіпотеза ефективності ринку; концепція агентських відносин; концепція асиметричної інформації. Ключовими у визначенні ефективного ринку є поняття «інформація» та «раціональна реакція» ринку на її оновлення, а також припущення про рівні можливості, ідентичні цілі й однорідні очікування учасників ринку. Усю інформацію можна поділити на три групи: історичну, поточну та внутрішню. Історична інформація – це інформація, що свідчить про стан ринку в минулому. Перш за все, до неї належать дані про динаміку курсової вартості й обсяги торгівлі фінансовими активами. Поточна інформація – це інформація, що стає загальнодоступною в поточний момент часу. Вона представлена в засобах масової інформації, звітах компаній, аналітичних прогнозах тощо. Внутрішня інформація – це інформація, відома вузькому колу осіб завдяки їхньому службовому становищу чи іншим обставинам. Раціональна поведінка учасників ринку полягає в тому, що вони мають рівні можливості, ідентичні цілі та однорідні очікування, що забезпечує створення такого механізму формування цін активів на ринку, коли ціни миттєво, повністю та коректно відображають усю доступну й доречну інформацію, досягаючи при цьому стану рівноваги. Еволюція та розвиток вище зазначених теоретичних концепцій спрямована на побудову сучасної парадигми фінансового менеджменту. На основі розроблених теоретичних концепцій приймають управлінські фінансові рішення, реалізують тактичні та стратегічні цілі розвитку підприємства.



## ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 6.1. Сутність інформації. Особливості управлінської інформації.

#### *Значення інформації в процесі менеджменту*

*Інформація* – абстрактне поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «*informatio*», яке має декілька значень:

- роз'яснення; викладення фактів, подій; витлумачення;
- представлення, поняття;
- ознайомлення, просвіта.

У Законі України «Про інформацію» (стаття 1) зазначено, що інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі й навколишньому природному середовищі.

*Інформація* – це сукупність різних повідомлень про зміни, що відбуваються в системі й оточуючому середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління та керованим об'єктом, а також між організацією і зовнішнім середовищем.

Чимало фахівців під *управлінською інформацією* розуміють не будь-які відомості про об'єкт, а лише прийняті, зрозумілі й оцінені як корисні для виконання тих чи інших завдань. Із цього погляду дані, які містяться в різного роду зведених таблицях та інших документах або які перебувають у пам'яті комп'ютера, визнають інформацією тільки з того моменту, коли вони залучені в процес управління системою та їх починають використовувати для досягнення її цілей. Іншими словами, інформація – це дані, у яких є споживач, який застосовує їх для активного впливу на систему, її регулювання й розвиток.

Інформація – це важлива основа процесу управління, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення. У разі відсутності інформації немає можливості

свідомо й аргументовано діяти, оскільки вона слугує вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності менеджера.

Без достовірної інформації про стан системи, її взаємозв'язки з навколишнім середовищем неможливо налагодити раціональне функціонування всього механізму управління. До того ж відсутність надійної інформації є однією з передумов суб'єктивізму, суто вольових, необґрунтованих рішень і дій, не сумісних із науковим управлінням.

Організаційно-практична діяльність керівника й управління багато в чому має інформаційний характер, бо включає інформацію для прийняття рішень і передавання іншим ланкам.

## ***6.2. Інформаційна система управління організацією***

Інформаційна система управління організацією – це спеціально організована система збирання, оброблення, збереження та наступного використання чітко визначеного комплексу інформації, що відображає та забезпечує реалізацію цілей і завдань управління.

Принципи створення та функціонування системи інформаційного забезпечення тісно пов'язані із загальними принципами соціального управління й освітнього менеджменту. Їх умовно поділяють на дві групи – методологічні й організаційні.

### *1. Методологічні:*

- соціально-економічної детермінованості – розуміння головних соціальних завдань організації на конкретному етапі історичного розвитку держави;
- системності – системне бачення дійсності;
- науковості – використання результатів наукових досліджень, новітніх досягнень теорії та практики управління тією чи іншою сферою підпорядкування організації;
- відкритості – динамічна взаємодія із зовнішнім середовищем, забезпечення змін, засвоєння нових ідей і технологій;
- конкретності – чітка постановка завдань, визначення термінів, виконавців;

- комплексності – єдність цілей, завдань, змісту, методів і форм.

## *2. Організаційні:*

- відповідності цілям управління;
- правової пріоритетності й законності;
- диференційованості інформаційних потоків;
- принцип міри;
- повноти й інтегрального аналізу інформації;
- інформаційної достатності;
- зворотного зв'язку;
- неперервності та динамічності отримання й аналізу управлінської інформації.

Зазначені принципи передбачають:

- урахування об'єктивних закономірностей розвитку організації, об'єктивізацію управлінської інформації;
- необхідність виявлення взаємозалежності компонентів, особливостей інформаційного обміну між частинами в цілісному утворенні, бачення поряд із взаємозв'язками елементів у самій системі характеру їх зв'язків із зовнішнім середовищем;
- виділення найсуттєвіших складових у комплексі основних інформаційних потоків;
- узгодженість інформаційних даних із чинним законодавством України і нормативними відомчими документами;
- необхідність наповнення інформаційних блоків даними для забезпечення та реалізації тактичних і стратегічних цілей;
- можливість удосконалення і корекції моделі, її динамічність.

Система інформаційного забезпечення управління організацією має враховувати структуру управління, сукупність існуючих між її елементами взаємозв'язків і взаємозалежностей, спрямованих на реалізацію цілей та завдань педагогічної системи.

Головним системостворювальним чинником системи цільового інформаційного забезпечення є цілі управління, оскільки саме вони визначають зміст і раціональний варіант відбору необхідної зовнішньої та внутрішньої інформації.

Основними структурними компонентами системи цільового інформаційного забезпечення визначено:

- цілі;
- суб'єкти управління;
- зміст інформації;
- об'єкти зворотних зв'язків;
- терміни та форми збирання, виходу та збереження інформації.

Цей комплекс елементів є системою, оскільки його характеризує:

- наявність певної сукупності елементів, які відкривають шлях до пізнання суті системи;
- внутрішня організація елементів, кожен із яких актуалізує свої субстратні властивості у взаємодії з іншими складовими;
- цілісність та єдність елементів (самі по собі без зв'язку і залежності один від одного, вони не мають сенсу або володіють лише потенційними можливостями);
- взаємозв'язок, що забезпечує динамічну рівновагу, – зв'язок із середовищем.

Системний характер інформаційного забезпечення визначає чітку методологічну основу побудови всієї роботи керівника з інформацією, що відображає сутність організації та використовується в управлінні.

Головним інструментом у побудові системи інформаційного забезпечення є цілеспрямоване формування інформаційних потоків, що дає змогу побачити специфіку закономірностей управлінської діяльності як інформаційної системи.

### ***6.3. Класи інформації за різними ознаками***

Інформацію можна класифікувати за різними ознаками, кожна з яких визначає характер використання інформації в процесі менеджменту.

1. За змістом соціально-педагогічну інформацію поділяють:

- за об'єктами відображення: матеріально-технічні, педагогічні, фінансово-економічні, програмно-методичні ресурси;
- за видами діяльності суб'єктів організації: педагогічна, психологічна, юридична, фінансова, облікова, аналітична тощо;
- за типами відносин: педагогічні, соціальні, економічні, міжнародні.

2. За видом управління: оперативна і стратегічна:

- оперативна – повідомлення, відомості про стан керованого об'єкта в будь-який момент часу, дозволяє об'єктивно проаналізувати й оцінити процес його функціонування та розвитку. До оперативної належить щоденна, щотижнева, щомісячна, щосеместрова інформація;
- стратегічну інформацію керівник використовує в процесі розроблення стратегій на майбутнє: реалізація головної мети, місії організації. Орієнтація не стільки «всередину», скільки на зовнішнє та проміжнє середовище.

3. За джерелом створення: зовнішня і внутрішня:

- *зовнішня інформація* надходить до організації як системи ззовні та складається з відомостей про навколишнє середовище організації та характер їх взаємодії. До зовнішньої інформації належать відомості про інфраструктуру регіону (правоохоронні органи, установи: медичні, ЖКГ, транспорту, відпочинку та спорту, соціального забезпечення, театри, кінотеатри, виставки, школи мистецтв тощо – залежно від сфери діяльності організації); економічний потенціал району чи мікрорайону, демографічну ситуацію (кількість населення, етнічний та статево-віковий склад); наявність промислових підприємств. Це також інформація імперативного характеру (безумовна вимога) від державних органів управління. Зміст зовнішньої інформації детермінується специфікою інфраструктури району і характером соціально-виробничих функцій кожної з них;
- *внутрішня інформація* створюється в організації та характеризує діяльність усіх її підсистем і зміни, що в них відбуваються. Вона охоплює відомості про стан і результати виробничого процесу; про керівників підрозділів,

філіалів, колектив працівників; про умови праці; матеріально-технічне забезпечення та фінансово-господарську діяльність.

4. За ступенем обов'язковості виконання: імперативна (директивна), рекомендаційна, шуми:

- імперативна інформація – правова, законодавчо-правова, нормативно-правова інформація, обов'язкова до виконання;
- рекомендаційна інформація надає виконавцям свободу вибору, стимулює творчий підхід до її реалізації, може містити докладні методичні поради, призначена допомагати виконувати функціональні обов'язки й визначати поточні та стратегічні завдання. Вона не обов'язкова для виконання чи застосування й використовується залежно від уміння та творчого ставлення до неї керівника та суб'єктів виробничого процесу з метою здобуття додаткових відомостей;
- шуми (плітки, чутки) мають відомості, що надходять до організації та впливають на стан її функціонування й моделі поведінки суб'єктів управління та виробничий процес незалежно від їхньої волі.

5. За хронологічною основою інформацію поділяють:

- за періодичністю надходження: щоденна, щотижнева, щомісячна, щоквартальна, піврічна, річна;
- за строками подання – до певної дати (дня), за певний проміжок часу (місяць, квартал, півріччя, рік);
- за строками дії: який період часу вона дійсна.

6. За призначенням: довідкова, ознайомлювальна, попереджувальна, статистична, про кадри тощо.

7. За напрямками руху: пряма, зворотна, вхідна, вихідна, низхідна, висхідна:

- пряма (низхідна) – інформація, що надходить до суб'єктів і об'єктів управління;
- зворотна (висхідна) – інформація, що надходить до суб'єкта про стан функціонування об'єкта;

- вхідна – надходить до організації або вводиться в інформаційно-пошукову систему, наприклад у мережу «Інтернет»;
- вихідна – це інформація, яку видає інформаційно-пошукова система на певний запит суб'єкта-користувача або суб'єкта-одержувача.

8. За способами опрацювання інформації суб'єктами управління:

- за способами порівняння: хронологічна, одномоментна;
- за способом представлення: текстова, графічна, матрично-числова, знакова, за допомогою технічних засобів тощо;
- за способом передавання: звукова, усна, письмова, друкована, комбінована, аудіовізуальна тощо;
- за ступенем систематизації: систематизована, несистематизована;
- за ступенем доступу до інформації: вільний доступ, обмежений (конфіденційна, таємна).

9. За рівнем якості матеріалу (якість залежить від компетентності джерела, точності, значущості): згорнута й розгорнута, вибіркова, достовірна, адекватна, надійна, приблизна, передбачувана, своєчасна, стисла, розгорнута, корисна, надлишкова тощо. За рівнем компетентності джерела розрізняють інформацію від фахівця, інформацію спеціаліста, який має суміжну спеціальність, інформацію працівника іншого фаху.

10. За ступенем опрацювання інформації: первинна, вторинна, зведена, вибіркова.

- Первинна інформація безпосередньо відтворює процеси, явища, результати пізнання, вивчення, дослідження проблеми.
- Вторинна інформація здобувається в ході аналітико-синтетичного оброблення даних, відомостей, документів і створюється також у результаті взаємодії працівників і оброблення первинної інформації за певними програмами, схемами, алгоритмами. До цього виду належить також зведена інформація, що репрезентує узагальнення первинної та вторинної інформації.

#### **6.4. Вимоги до управлінської інформації**

Законом України «Про інформацію» визначено основні принципи інформаційних відносин:

- гарантованість права на інформацію;
- повнота й точність інформації;
- доступність інформації та свобода обміну нею;
- об'єктивність, вірогідність інформації;
- законність отримання, використання, поширення та зберігання інформації.

Виходячи з основних принципів інформаційних відносин, вимоги до управлінської інформації можна сформулювати таким чином.

1. *Об'єктивність і достовірність* (точно відображає стан справ в організації, кількісні та якісні характеристики виробничого процесу). Об'єктивністю і достовірністю інформації визначається її надійність, інакше вона перетворюється в дезінформацію.

2. *Достатність, або мінімальна повнота*. Дуже складно визначити обсяг і кількість інформації. Брак інформації – інформаційний вакуум, а надмір – інформаційний шум, який заважає оперативному та компетентному управлінню. Брак вносить суб'єктивізм в управління, надмір ускладнює оброблення, призводить до перевантажень і формалізації.

3. *Оперативність і своєчасність*. Висока оперативність передавання інформації пов'язана з необхідністю оперативного та своєчасного прийняття рішення. Надходження інформації до керівника має відбуватися з такою періодичністю, яка відповідає реальним подіям. Своєчасність надходження інформації суттєво впливає на цінність рішення, яке приймається, і навпаки.

4. *Гранична конкретність, лаконічність*. Інформація має бути такою, що легко засвоюється. До неї має входити значеннєвий фактологічний матеріал, якнайкраще підготовлений до аналітичного оброблення. Як правило, легше люди засвоюють не текстову, а табличну або графічну інформацію.



### 6.5. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності

Система інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю передбачає наявність таких компонентів: концептуальний, змістовний, організаційний, технологічний. Пропонуємо розглянути ці компоненти та їх зміст (таблиця 5).

Таблиця 5

*Структурні компоненти та зміст системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю працівників*

Структурні компоненти	Зміст системи
концептуальний	концептуальні аспекти інформаційного забезпечення процесу впровадження інновацій; мету, завдання, принципи функціонування системи інформаційного забезпечення інновацій; нормативно-правовий супровід впровадження інновацій
змістовний	змістовне наповнення (якісний зміст інформації про інновації та методики і технології їх впровадження), яке би задовольняло потреби об'єктів і суб'єктів процесу впровадження, визначає обсяг інформаційного наповнення кожного етапу впровадження інновацій, створення інформаційних баз даних в організації, ефективне використання зовнішніх інформаційних ресурсів
організаційний	передбачає створення й функціонування на базі організації інноваційних структурних підрозділів (відділів, груп тощо), що здійснюють організацію й координацію впровадження інновацій, моніторинг і проведення презентаційних заходів; розроблення методичних рекомендацій; організацію та проведення науково-практичних конференцій, семінарів; підготовку документації для наукової експертизи авторських програм; регулювання циркуляції інформаційних потоків і документообігу; забезпечення розроблення, наповнення й супроводу інформаційних баз даних, інформаційну безпеку в організації щодо запобігання втрати інформації, інформаційних ресурсів

технологічний	регулює інформаційні процеси щодо пошуку, збирання, відбору, оцінювання, оброблення, використання, розповсюдження й пропагування інформації про інновацію та інформаційні потоки в організації (зовнішні та внутрішні); забезпечує технології їх здійснення й доступу до інформаційних ресурсів і баз даних на кожному етапі впровадження інновації
---------------	---

Зміст системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю потребує наявності такої інформації, що системно відображає ключові аспекти виробничого процесу – упровадження певної інновації. Досконало відібрана на основі системного аналізу комплексу об’єктивних даних інформація є базою для формування науково обґрунтованих, об’єктивних й оперативних дій суб’єктів цього процесу на всіх етапах упровадження інновації.

#### **6.6. Сутність і структура комунікативного процесу**

Комунікація є формою зв’язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить посилання. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є посилання або сигнали.

*Комунікація в управлінні* – це обмін інформацією, унаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

*Комунікативний процес* – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи:

- 1) *відправник* – особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію;
- 2) *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;

- 3) *канал* або засіб передавання інформації;
- 4) *одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка її інтегрує.

Крім зазначених структурних компонентів, існують ще так звані перешкоди, або «бар'єри спілкування», що можна поділити на дві групи – внутрішні та зовнішні.

*Внутрішні перешкоди*, або перешкоди, які обумовлені особливостями суб'єктів спілкування, – це спрямованість особистості, упередження, стереотипи, забобони, некомпетентність, особливості психіки, стан психіки, стан здоров'я, нерозуміння наявності й сутності бар'єрів сприйняття та спілкування, невміння їх передбачати й долати, незнання основ етики та етикету спілкування, нерозуміння специфіки застосування засобів спілкування.

*Зовнішні перешкоди*: думка інших членів групи, тиск з їхнього боку, особливо з боку лідера, збої та відмови технічних засобів підтримки, застосовуваних у процесі спілкування, кліматичні умови, політичні чинники, які необхідно брати до уваги, обмеженість різного виду ресурсів (часу, фінансів, матеріальних, кадрових, інформації) і т.ін. Зовнішні перешкоди впливають і трансформують спрямованість суб'єкта спілкування, у тому числі його переконання, мотиви, потреби, очікування, ціннісні орієнтації, мораль тощо.

Петля зворотного зв'язку являє собою аналогічний комунікативний процес, тільки одержувач послання перетворюється на відправника. Формулювання послання, вибір каналу для його відправлення пов'язані з розумовим процесом, що відбувається в мозку відправника й полягає в обробленні відомої інформації про одержувача та про канали повідомлення з метою вибору найбільш ефективного. На цьому етапі розробляють прогноз реакції одержувача на послання, знову ж таки з урахуванням тієї інформації, якою ми володіємо про нього, і моделі поведінки, якою ми керуємося в уявленнях про причини та наслідки його поведінки.

### **6.7. Етапи комунікативного процесу. Необхідність зворотного зв'язку**

Комунікативний процес забезпечує обмін інформацією між двома або більше людьми, він має такі етапи:

- 1) *зародження ідеї*. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. Кіт Девіс наголошує: «...невдале повідомлення не стане краще на глянцевому папері або від збільшення потужності гучномовця. *Лейтмотив етапу – не починайте говорити, не почавши думати*»;
- 2) *кодування й вибір каналу*. Перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікацій (мова, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку). Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. *Вибір засобу повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом*.
- 3) *передавання інформації*. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації;
- 4) *декодування*, тобто розшифрування символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Необхідною умовою взаємодії людей у процесі спілкування, так само як і в процесі управління, є зворотний зв'язок, за допомогою якого людина управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Зворотний зв'язок – це процес обміну змістовною та оціночною реакцією партнерів на інформацію і

поведінку один одного. Розрізняють такі форми соціального зворотного зв'язку:

- *свідомо або несвідомо дозований*. Часто керівники надають неповну або неточну інформацію, щоби приховати деякі обставини або запобігти негативним реакціям персоналу;
- *прямий та опосередкований*. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою й однозначною формою повідомлення. Опосередкований зворотний зв'язок – це обмін завуальованими реакціями, аби ввести партнера в оману або скоригувати його поведінку. Він може бути також зумовлений неможливістю з морально-етичних норм висловлюватися прямо й відверто. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління;
- *позитивний або негативний зворотний зв'язок*. Особливе значення таких зворотних зв'язків між керівником і підлеглим зумовлене процесом сприймання інформації. Обмеженнями для негативного зворотного зв'язку з боку підлеглого можуть бути: побоювання можливих неприємних наслідків для себе; соціально-культурний фактор (норми, традиції, які обмежують критичні висловлювання); психологічне напруження. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Висловлювання можуть принижувати людську гідність підлеглого. Як наслідок, виникають комунікативні бар'єри в спілкуванні, конфлікти. Разом із тим негативний зворотний зв'язок в управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків. Завдання полягає в тому, щоби керівник знаходив найбільш ефективні форми негативного зворотного зв'язку.

Практика успішних організацій свідчить, що обмеження позитивного зворотного зв'язку в процесі управління знижує ефективність останнього, дезорієнтує підлеглих, знижує в них почуття причетності та значення в організації.

## ***6.8. Шляхи вдосконалення комунікативного процесу в організації***

Удосконалити комунікативний процес в організації можна шляхом його оптимізації. Оптимізація (лат. *optimus* – найкращий) – 1) процес вибору найкращого варіанту із можливих; 2) процес приведення системи в найкращий (оптимальний) стан.

Оптимізація інформаційної системи передбачає оптимізацію організаційної структури організації й архітектури системи інформаційного забезпечення управління з використання технічних засобів, ІКТ; змісту й обсягу інформації відповідно до інформаційних потреб і функціонально-посадових обов'язків суб'єктів управління та виробничого процесу на всіх ієрархічних рівнях структури управління; інформаційних потоків і документообігу в архітектурі системи інформаційного забезпечення; змістового наповнення модулів автоматичної системи управління (АСУ) і зв'язків між ними; витрати часу на проходження всього обсягу інформації в системі управління та здійснення інформаційної діяльності.

Для того щоб знизити рівень невизначеності в прийнятті рішень і суб'єктивність людського фактора, найбільше доцільним є постановка «управлінського завдання» лінійного програмування. Цей метод дозволяє використати математичні методи економічної оптимізації. Метою виконання цього завдання є визначення найбільше раціональних шляхів циркуляції інформаційних потоків у системі управління організацією з урахуванням обмежень на швидкість циркуляції інформації, пропускну здатність каналів інформації, різноманітності джерел і видів інформації.

*Удосконалити комунікативний процес пропонуємо таким чином:*

1) на етапі визначення цілей організації – розробляння конкретних завдань управління для всіх суб'єктів управління, що дає можливість узгодити їх управлінську взаємодію в межах спільних завдань, класифікувати управлінські інформаційні потреби;

2) на етапі побудови загальної схеми системи інформаційного забезпечення – розробляння структурних (як вертикальних, так і

горизонтальних) організованих інформаційних зв'язків і залежностей в організації, що сприятиме спрямуванню потоків інформації про виконання прийнятих рішень і про стан виробничого процесу за потрібними каналами і на потрібний рівень управління, а також запобігатиме стихійності та неорганізованості потоків внутрішньої інформації;

3) на етапі забезпечення відповідного рівня функціонування – диференціація інформаційних потоків за цілями та суб'єктами управління; чіткий розподіл обов'язків між посадовцями щодо забезпечення інформаційних потоків своєчасною, об'єктивною, достатньою інформацією;

4) на етапі збирання інформації – по-перше, комплексне використання існуючих методів, що дає змогу максимально використати компенсуючі можливості методів. Необхідність поєднання методів збирання інформації в певному співвідношенні зумовлена тим, що всі вони не є універсальними, мають свої сильні та слабкі риси, а тому їх необхідно відбирати і поєднувати, ураховуючи ці обставини й ті завдання, які стоять перед управлінцем. По-друге, запобігання такій несприятливій тенденції, як *інформаційний дрейф* – це відхилення процесу збирання інформації від наміченого курсу, унаслідок чого зменшується ефективність прийнятих управлінських рішень. Американський автор книг із менеджменту Роджер Давсон визначає вісім факторів, які можуть «збити з курсу» особу, яка приймає рішення:

- *фактор «доступності»* – особи, які приймають рішення, схильні віддавати перевагу даним, наявним на цей момент, тобто ставити скоріше запитання «Яку інформацію я маю?», ніж питання «Якої інформації я потребую?». Інакше кажучи, чим більше ви щось уже знаєте, тим більше вірогідність, що ви занадто на цьому наголошуєте;

- *фактор «досвіду»* – люди схильні бачити речі у світлі своїх особистих чи професійних зацікавлень. Якщо ви є прихильником Формули-1, то вважаєте цей вид змагань найпопулярнішим у світі. Так само керівник відділу кадрів уважатиме найважливішим «людський фактор» проблеми, тоді як бухгалтер може дотримуватися іншої думки;

- *фактор «конфліктності»* – люди мають природну схильність відкидати інформацію, яка не збігається з їхніми переконаннями. Керівник,

скоріше за все, проігнорує інформацію, яка суперечить тому рішенню, якому він сам віддає перевагу;

- *фактор «готовності»* – люди краще пригадують інформацію, яка їм більше знайома. Але їм важче активізувати дані зі сфер, у яких вони не є фахівцями;

- *фактор «вибірковості»* – оскільки людина неспроможна охопити весь обсяг інформації, вона схильна відкидати інформацію та спостереження, які її не цікавлять;

- *фактор «відсутності орієнтирів»* – якщо ви не фахівець у певній галузі, то матиме спокусу захопитися за першу-ліпшу інформацію або думку, почуту від експерта;

- *фактор «концентрації на останньому»* – ми всі схильні особливо наголошувати на тому, що сталося з нами щойно. Відповідно, ми також схильні довіряти щойно зібраній інформації, навіть якщо давніший аналіз був глибший і більше прискіпливий;

- *фактор «фаворита»* – люди мають схильність найперше шукати ту інформацію, яка відповідає їхнім переконанням чи поглядам, а не ту, що їм суперечить.

Розуміння й розпізнання перерахованих інформаційних «факторів дрейфу» є найкращим захистом проти них;

5) *на етапі оброблення й аналізу інформації* – уміння відрізнити управлінську інформацію від будь-якої іншої, за необхідності перетворювати різні дані, відомості в управлінську інформацію, тобто в таку, яка реально може бути використана в процесі управління. Ця інформація завжди пов'язана чи то із цілями, чи то із суб'єктами керівної системи, чи з компонентами управлінської діяльності;

б) *на рівні забезпечення технічним оснащенням* – упровадження автоматизованих засобів збирання, оброблення, передавання інформації, використання новітніх засобів обґрунтування та прийняття управлінських рішень, що сприятиме піднесенню ефективності системи інформаційного забезпечення, а отже, і управління організацією.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : [практикум]. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 524 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава, 2018. 208 с.
4. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ : Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. 336 с.
5. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 477 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : [підручник]. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
7. Майський Д. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. URL: [https://lubbook.org/book\\_358.html](https://lubbook.org/book_358.html)
8. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін.. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
9. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
10. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
11. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : [підручник]. Київ : Каравела, 2005. 496 с.
12. Менеджмент організацій : Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. Київ : Либідь, 2003. 448 с.
13. Осовська Г. В. Основи менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Кондор, 2003. 556 с.
14. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2018. 388 с.

15. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент : [підручник]. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
16. Соболев С. М., Багацький В. М. Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. Дисципліни. Київ : КНЕУ, 2005. 225 с.
17. Спрінсян В. Г., Бірюкова Т. Л. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посібник. Одеса: ОНПУ, 2012. 248 с.
18. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : [посібник]. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.
19. Федоренко Г. В., Іткін О. Ф., Анікін В. І. та ін. Менеджмент : [підручник] / За ред. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 652 с.
20. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ : Фенікс, 2005. 320 с.
21. Хлебнікова Т. М. Управління трудовими ресурсами : навч.-метод. посіб. Харків : ХНПУ, 2014. 90 с.
22. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник]. Київ : Акдемвидав, 2003. 608 с.
23. Шегда А. В. Менеджмент: [підручник]. Київ : Знання, 2004. 687 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

**Фонди бібліотек:** бібліотека ХНПУ імені Г. С. Сковороди (вул. Алчевських, 29; вул. Валентинівська, 2; кабінет наукових основ управління (вул. Валентинівська, 2), ХДНБ імені В. Г. Короленка (пров. Короленка, 18).

### ***Інтернет-джерела (сайти і портали):***

1. Освітній портал «Освіта UA». URL: <http://ru.osvita.ua/>.
2. Освітній портал «Педагогічна преса». URL: <http://pedpresa.ua/category/ofitsiyno>.
3. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://rada.gov.ua/>.
4. Офіційний сайт Департаменту науки і освіти ХОДА. URL: <https://dniokh.gov.ua/>.

5. Офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради.  
URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/content/5/509>.

6. Офіційний сайт Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди.  
URL: <http://iprohnpu.in.ua>.

7. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України.  
URL : <http://mon.gov.ua>.

8. Офіційний сайт Національної академії педагогічних наук України.  
URL: <http://naps.gov.ua/>.

9. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua>.

10. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>.

Навчальне видання

**Гречаник Олена Євгенівна  
Мармаза Олександра Іванівна  
Темченко Ольга Василівна  
Хлебнікова Галіна Миколаївна**

***Методичні рекомендації для вступників другого (магістерського) рівня  
вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(електронне видання)***

**Відповідальна за випуск: Гречаник Олена Євгенівна  
Комп'ютерна верстка: Астахова Людмила Миколаївна  
Коректорка: Гречаник Олена Євгенівна**

**Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несуть  
автори.**

Підписано до друку 21.09.2022. Ум. друк. арк. 4.

Харківський національний педагогічний університет  
імені Г. С. Сковороди  
Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.