

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

СИСТЕМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня доктора філософії
за освітньо-науковою програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 Менеджмент

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Укладач:	<i>Кравченко Марина Олегівна,</i> докт. екон. наук, проф., декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського
Відповідальний редактор	<i>Дунська А. Р.,</i> докт. екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту підприємств КПІ ім. Ігоря Сікорського
Рецензенти:	<i>Іляш О. І.,</i> докт. екон. наук, проф., проректор з наукової та міжнародної діяльності ПЗВО «Міжнародний університет фінансів»; <i>Войтко С. В.,</i> докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського

Системний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,51 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 2 від 09.12.2021 р.) за поданням Вченої ради Факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 3 від 25.10.2021 р.)

Навчальний посібник призначено для вивчення, поглиблення та закріплення теоретичного матеріалу з курсу лекцій з дисципліни «Системний менеджмент». Висвітлено основні змістовні положення системного менеджменту: особливості системного підходу до управління підприємствами, сучасні підходи до управління підприємством, методологія прикладного системного аналізу, стандартизація управлінських процедур, управління командами та персоналом на основі системного підходу, умови забезпечення економічної стійкості підприємств. Для опрацювання теоретичного матеріалу запропоновано запитання для самоперевірки.

Для здобувачів ступеня доктора філософії з менеджменту вищих навчальних закладів.

ЗМІСТ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	4
ТЕМА 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВІДКРИТА ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА.....	15
ТЕМА 3. СИСТЕМНИЙ, ПРОЦЕСНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	29
ТЕМА 4. СИСТЕМНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	37
ТЕМА 5. МЕТОДОЛОГІЯ ПРИКЛАДНОГО СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	47
ТЕМА 6. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
ТЕМА 7. СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР ЯК ОСНОВА СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	74
ТЕМА 8. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ.....	82
ТЕМА 9. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	95

Зміст

- 1.1. Поняття системи як семантичної моделі
- 1.2. Властивості управлінських систем
- 1.3. Класифікація систем у менеджменті
- 1.4. Ознаки системного підходу у менеджменті підприємств

1.1. ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ ЯК СЕМАНТИЧНОЇ МОДЕЛІ

«Системний аналіз - це не що інше, як освічений здоровий глузд, на службу якого поставлені аналітичні методи. Ми застосовуємо системний підхід до проблеми, прагнучі максимально широко досліджувати завдання, що стоїть перед нами, визначити її раціональність і своєчасність, а потім забезпечити того, хто відповідає за прийняття рішення, тією інформацією, яка найкраще допоможе йому вибрати кращий шлях у розв'язанні задачі».

О. Ентховен

Кожний суб'єкт або об'єкт будь-якої сфери належить до певної системи, або до кількох систем, що обумовлює складність і взаємозалежність самих систем; а властивості інтегративності та динамічності спричиняють безперервний розвиток систем, що в сукупності актуалізує необхідність їх постійного дослідження. При вивченні понятійно-категоріального апарату важливе значення має аналіз різних підходів до трактування понять, оскільки це дозволяє встановити ключові ознаки, властивості явищ, процесів, поглибити і розвинути рівень наукового пізнання. Розглянемо ті трактування поняття «система», які найповніше розкривають її основні властивості.

«Система є певною кількістю взаємопов'язаних елементів, що утворюють стійку єдність і цілісність, що має інтегральні властивості та закономірності» [2]. Керуючись цим визначенням, можемо висновувати про те, що система має закономірності функціонування і трансформацій. Розуміння цих закономірностей сприяє підвищенню ефективності управління системою та її розвитком.

Більш повне і змістовне загальне трактування визначає систему «як набір об'єктів, що мають дані властивості і набір зв'язків між об'єктами та їх властивостями» [3]. На основі цього визначення можна ідентифікувати важливу властивість системи, а саме: взаємодія об'єктів у складі системи не лише забезпечує їхню синергію, що підвищує продуктивність системи, але й стимулює набуття тих властивостей, які неможливі при автономному функціонуванні об'єктів.

Система являє собою сукупність елементів (об'єктів, суб'єктів), що знаходяться між собою у певній залежності та складають певну єдність (цілісність), спрямовану на досягнення певної мети. Ще коротше можна сформулювати так: «Система є сукупність взаємозалежних елементів, організованих певним чином» [1].

«Системою можна назвати лише такий комплекс вибірково-залучених компонентів, у яких взаємодія і взаємовідносини набувають характеру взаємодії компонентів на отримання фокусованого корисного результату» [4].

Розглянемо деякі характерні моменти цього визначення:

- «...тільки такий комплекс вибірково-залучених компонентів...» – це означає, що, по-перше, не всі компоненти об'єкта можуть стати елементами системи, і, по-друге, існує певна причина такої вибіркості;
- «...у яких взаємодія та взаємовідносини набувають характеру взаємодії компонентів...» – академік П.К. Анохін стверджує, що у визначенні системи важлива не взагалі сукупність взаємодіючих компонентів, а сукупність «взаємосприяючих» для досягнення чогось конкретного та певного;
- «...на отримання фокусованого результату» – у визначення вводиться поняття системотворчого чинника.

Причини утворення системи є вузловими у системній теорії. Саме залучення компонентів до системи або вибір їх з наявної множини відбувається до та у процесі формування мети на основі вихідної потреби.

Таким чином, потреба є причинний системоутворюючий фактор, а мета – функціональний фактор. Ми будемо використовувати поняття системи, яке враховує такі важливі складові будь-якого матеріального об'єму [5].

Елемент – це складова частина складного цілого. У нашому випадку складне ціле – система, яка є комплексом взаємопов'язаних елементів. Елемент – неподільна частина системи, що володіє самостійністю по відношенню до даної системи. Неподільність елемента сприймається як недоцільність обліку в межах моделі даної системи його внутрішньої будови [5, с.7]. На рис.1.1 представлено схему компонентів системи, де наведено взаємозв'язки, які виникають на внутрішньому і зовнішньому рівнях.

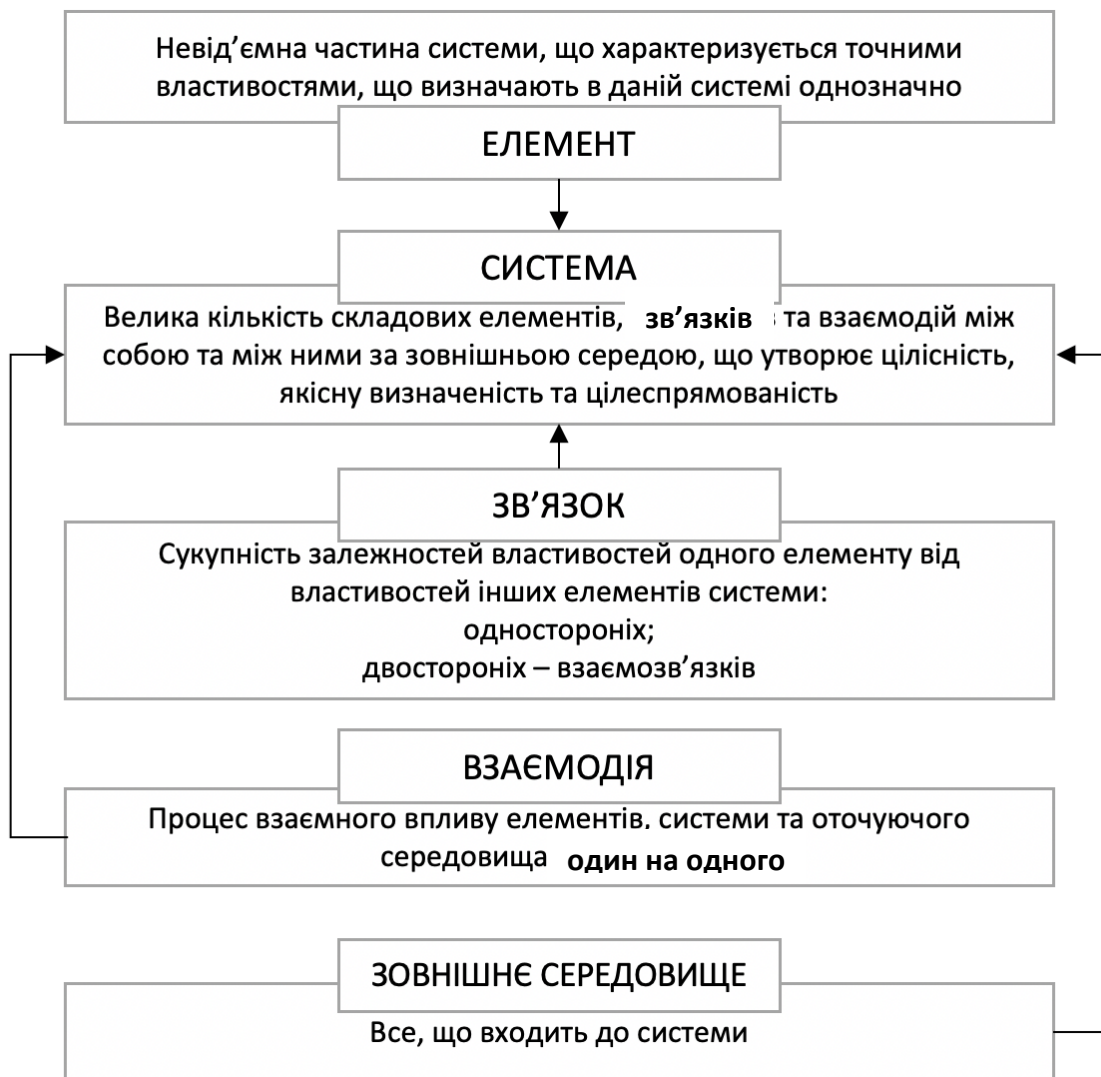


Рисунок 1.1 – Схема компонентів системи [5, с.7]

Сам *елемент* характеризується тільки його зовнішніми проявами у вигляді зв’язків та взаємозв’язків з іншими елементами. Безліч A елементів системи можна описати як:

$$A = \{a_i\}, i = 1, \dots, n, \quad (1.1)$$

де a_i - i -й елемент системи;
 n – число елементів у системі.

Кожен a_i *елемент* характеризується конкретними властивостями $Z_{i1}, \dots, Z_{im}$ (вага, температура тощо), які визначають його в даній системі однозначно.

Сукупність всіх m властивостей елемента a_i називатимемо станом елемента Z_i [5]:

$$Z_i = (Z_{i1}, Z_{i2}, Z_{i3}, \dots, Z_{ik}, \dots, Z_{im}), \quad (1.2)$$

Стан елемента, залежно від різних факторів (часу, простору, зовнішнього середовища і т. ін.), може змінюватися. Послідовні зміни стану елемента називатимемо рухом елемента [5, с.7].

В контексті вивчення «систем» важливе ще одне поняття – зв'язок. Зв'язок – це сукупність залежностей властивостей одного елемента від властивостей інших елементів системи. Встановити зв'язок між двома елементами – це виявити наявність залежностей їх властивостей. Безліч Q зв'язків між елементами a_i , і a_j можна подати у вигляді:

$$Q = \{q_{ij}\}, i, j = 1, \dots, n. \quad (1.3)$$

Залежність властивостей елементів може мати односторонній та двосторонній характер. Двостороння залежність властивостей одного елемента від властивостей інших елементів системи називається взаємозв'язком [5, с.7]. Потрібно брати до уваги, що у міру появи нових елементів, властивостей системи зв'язки також будуть ускладнюватися. В контексті економічних систем це означає можливість побудови унікальних бізнес-моделей, екосистем бізнесу тощо.

Наступна властивість систем – це взаємодія. Вона являє собою сукупність взаємозв'язків і взаємовідносин між властивостями елементів, коли вони набувають характер взаємосприяння один одному. Взаємодія має виключно важливе значення для функціональності системи, збереження її життєздатності за зміни умов інтернального та екстернального середовищ.

У процесі дослідження систем важливо також приділяти увагу їхній структурі. Структура системи – сукупність елементів системи та зв'язків між ними у вигляді множини:

$$D = \{A, Q\}. \quad (1.4)$$

Структура є статичною моделлю системи і характеризує лише будову системи, не враховуючи множини властивостей (станів) її елементів. Система існує серед інших матеріальних об'єктів, які не увійшли до неї. Вони об'єднуються поняттям «зовнішнє середовище» – об'єкти зовнішнього середовища. По суті, окреслення чи виявлення системи є поділ деякої галузі матеріального світу на дві частини, одна з яких розглядається як система - об'єкт аналізу (синтезу), а інша – як зовнішнє середовище [5, с.7]. Оскільки будь-яка система інтегрована у зовнішнє середовище, її характеристика буде неповною, без визначення стану зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це набір існуючих у просторі та часі об'єктів (систем), які, як передбачається, діють на систему. Зовнішнє середовище є

сукупністю природних і штучних систем, для яких дана система не є багатofункціональною підсистемою [5, с.8].

Отже, **система** – це сукупність елементів, які мають певний набір властивостей, пов'язані між собою та взаємодіють на різних рівнях – у системі та із зовнішнім середовищем, здатні до трансформацій, інтегративності, і, водночас, збереження стійкості системи, що забезпечує її життєздатність, гнучкість, розвиток.

1.2. ВЛАСТИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ

Система, як складне утворення являє собою цілеспрямовану єдність. Розуміння природи цієї єдності, сприяє її ефективному застосуванню як інструмента для досягнення комплексу цілей. Ця теза справедлива по відношенню до різноманітних систем, у тому числі управлінських.

Дослідження показує, що система, як і будь-яке фундаментальне поняття, конкретизується у процесі розгляду її основних властивостей. Можна виділити чотири основні властивості [6]:

- система є насамперед сукупність елементів, які за певних умов також можуть розглядатися як системи;
- наявність суттєвих зв'язків між елементами та/або їх властивостями, що перевищують потужність зв'язку цих елементів з елементами, що не входять до цієї системи. Під суттєвими зв'язками розуміються такі, які закономірно, за необхідністю визначають інтегративні властивості системи. Зазначена властивість відрізняє систему від простого конгломерату та виділяє її з навколишнього середовища;
- наявність певної організації, що проявляється у ступені невизначеності (ентропії) системи порівняно з ентropією системоутворюючих факторів, що визначають можливість створення системи;
- існування інтеграційних властивостей, тобто, притаманних системі загалом, але не притаманних жодному з її елементів окремо. Їх наявність показує, що властивості системи хоч і залежать від властивостей елементів, але не оточують їх повністю.

Тобто, система не зводиться до простої сукупності елементів, і, фрагментуючи систему деякі частини, не можна пізнати всі властивості системи загалом. Таким чином, у загальному випадку поняття «система» характеризується [6, с.5]:

- наявністю безлічі елементів;
- наявністю сукупності зв'язків між ними;
- цілісним характером тих та інших, разом узятих.

Загальновизнаної межі, що розділяє прості, великі та складні системи, немає. Однак умовно вважатимемо, що складнощі системи

характеризуються трьома основними ознаками: властивістю робастності, наявністю неоднорідних зв'язків та емерджентністю:

- складні системи мають властивість робастності - здатність зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові окремих елементів або підсистем. Воно пояснюється функціональною надмірністю складної системи і проявляється у зміні ступеня деградації виконуваних функцій, що залежить від глибини впливів, що обурюють. Проста система може перебувати не більше ніж у двох станах: повної працездатності (справному) та повної відмови (несправному) [1, с.24];
- у складі складних систем, крім значної кількості елементів, наявні численні та різні по типу (неоднорідні) зв'язки між елементами. Основними типами вважаються такі види зв'язків: структурні (у тому числі ієрархічні), функціональні, каузальні (причинно-наслідкові, відносини істинності), інформаційні, просторово-часові. За цією ознакою будемо відрізняти складні системи від великих систем, що представляють сукупність однорідних елементів, об'єднаних зв'язком одного типу [1, с.24];
- складні системи мають властивість, яка відсутня у будь-якої із складових її частин. Це інтегративність (цілісність), або емерджентність. Іншими словами, окремий розгляд кожного елемента не дає повного представлення про складну систему загалом. Емерджентність може досягатися за рахунок зворотних зв'язків, що відіграють найважливішу роль в управлінні складною системою [1, с.25]. Емерджентність стимулює до експериментів, до пошуку і моделювання нових ефективних систем.

Керуючись системним підходом до управління підприємством, потрібно ґрунтовно вивчати усі рівні зв'язків у системі та поза нею. Підприємство як система має певні особливості [6, 8]: відкритий характер відносно зовнішнього середовища, де на мікрорівні це передусім конкуренти, покупці, постачальники, на макрорівні – це нормативно-правова база, стан економіки регіону, країни, світу; динамізм, як здатність до розвитку, який у свою чергу визначається якісними перетвореннями; ієрархічність – що показує побудову вертикальних зв'язків між елементами системи, від складніших систем, підсистем до простіших компонентів тощо; стійкість — це спроможність системи відновлювати стан рівноваги після внутрішніх або зовнішніх збурень; саморегулювання — характеризує здатність підприємства адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі; самоорганізація — характеризує спроможність системи переходити на новий етап розвитку, і в більшій мірі проявляти здатності протистояти процесам зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов, змінюючи, перебудовуючи при цьому свою структуру і зберігаючи стійкість [6, 8].

Як показало дослідження, властивості систем тісно пов'язані між собою. Взаємодія з новими системами, ускладнення чинників зовнішнього середовища, усе це навчає системи і за умови компетентнісного регулювання підвищує стійкість, ефективність системи в цілому.

1.3. КЛАСИФІКАЦІЯ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Системи прийнято поділяти на фізичні та абстрактні, динамічні та статичні, прості та складні, природні та штучні, з керуванням та без управління, безперервні та дискретні, детерміновані та стохастичні, відкриті та замкнуті.

Розподіл систем на фізичні та абстрактні дозволяє розрізняти реальні системи (об'єкти, явища, процеси) та системи, що є певними відображеннями (моделями) реальних об'єктів.

Для реальної системи може бути побудовано безліч систем - моделей, що розрізняються за метою моделювання, за необхідним ступенем деталізації та за іншими ознаками [1, с.25].

Наприклад, з погляду системного адміністратора система – це сукупність програмного, математичного, інформаційного, лінгвістичного, технічного та інших видів забезпечення; з погляду супротивника система – це сукупність об'єктів, що підлягають розвідці, придушенню (блокуванню), знищенню; з погляду майстра з технічного обслуговування система – це сукупність справних та несправних засобів.

Розподіл систем на прості та складні (великі) наголошує, що у системному аналізі розглядаються не будь-які, а саме складні системи великого масштабу. При цьому виділяють структурну та функціональну (обчислювальну) складність [1, с.25].

Складні системи можна ділити на штучні і природні.

Штучні системи, як правило, відрізняються від природних наявністю певних цілей функціонування (призначенням) та наявністю управління.

Розглянемо ще одну важливу ознаку класифікації систем. Прийнято вважати, що система з управлінням, що має нетривіальний вхідний сигнал $x\{t\}$ та вихідний сигнал $y\{t\}$, може розглядатися як перетворювач інформації, що переробляє потік інформації (вихідні дані) $x\{t\}$ у потік інформації (вирішення з управління) $y(t)$. Відповідно до типу значень $x\{t\}$, $y\{t\}$, $z(0)$ та / системи діляться на дискретні та безперервні [1, с.27].

Такий поділ проводиться з метою вибору математичного апарату моделювання. Так, теорія звичайних диференціальних рівнянь та рівнянь у приватних похідних дозволяє досліджувати динамічні системи з безперервною змінною (ДСНП). З іншого боку, сучасна техніка створює

антропогенні динамічні системи з дискретними подіями (ДСДС), що не піддаються такому опису. Зміни стану цих систем відбуваються не безперервно, а дискретні моменти часу, за принципом «від події до події». Математичні (аналітичні) моделі замінюються на імітаційні, дискретно-подійні: моделі масового обслуговування, мережі Петрі, ланцюги Маркова та ін. [1, с.27].

Системи менеджменту часто діляться закриті та відкриті [7]:

- *закрита система* характерна для підприємств-монополістів при стабільному зовнішньому середовищі та передбачуваний ринковій ситуації. При закритій системі менеджмент орієнтований на передбачення і коригування повсякденних завдань, прийняття зобов'язань, оперативне управління, оптимізацію структури виробництва. *Недоліки закритої системи*: інертність, оскільки закриті системи не прагнуть до якісних перетворень; недостатня увага до людського фактора.
- *відкрита система* характерна для постійно мінливого зовнішнього середовища, ринку, що постійно розвивається. У такому разі управлінські процеси вибудовуються в залежності від завдань, що швидко змінюються, і подій, які складно передбачати. Управління у відкритій системі базується на творчому, новаторському підході, розумінні взаємозв'язків та взаємозалежності елементів, підсистем та всієї системи загалом із зовнішнім середовищем.

Відкриті і закриті системи менеджменту істотно різняться, що обумовлено природою і умовами функціонування систем. Закриті системи є відносно незалежними від зовнішнього середовища. Натомість відкрита система залежить від інформації, ресурсів, які отримує у взаємодії із зовнішнім середовищем. І якщо неякісним буде вхід системи, то неможливо забезпечити якісний результат/продукт системи. Тому управління у відкритій системі потребує реалізації креативного, новаторського підходів. В свою чергу, ефективність менеджменту у відкритій системі вимірюється здатністю до саморегулювання та самоорганізації, а також досягненнями цілей за мінливих зовнішніх умов.

1.4. ОЗНАКИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємство, як об'єкт управління, що належить до відкритих систем, передусім залежить від впливу зовнішнього середовища, але у деякій мірі впливає і на стан зовнішнього середовища. Втім багато науковців фокусуються передусім на керованості підприємства по

відношенню до екстернального середовища, що й формує певні варіативності у системному підході у менеджменті підприємств.

Існує набір принципів, що характеризує системний підхід [8]:

- принцип односпрямованості причинно-наслідкових зв'язків, тобто умовно вважається, що системою буде таке явище, процес, хід яких не позначається на характері впливу на них навколишнього середовища;
- інерційність систем, тобто малі відхилення входів не супроводжуються якісними змінами в поведінці систем;
- спостережуваність системи, тобто процес спостереження за входами і виходами дозволяє встановити стан системи;
- принцип «чорного ящика» або принцип моделювання, який передбачає, що при однакових входах і виходах системи природа перетворення ресурсів однакова.

Більш послідовно основні принципи системного підходу у менеджменті представлено Коренюком П. І. [10, с.21]:

- 1) першим етапом у прийнятті рішень є формулювання конкретних цілей. Очевидно, перш ніж сформулювати цілі, потрібно виявити потреби, у відповідь на які і здійснюється постановка цілей;
- 2) уникнення конфліктності між цілями окремих підсистем та системи в цілому;
- 3) кожен проблему потрібно розглядати як систему, тобто передбачати наслідки кожного рішення та взаємозв'язок рішень;
- 4) ґрунтовний аналіз і критичне мислення є обов'язковими для виявлення і порівняння альтернативних шляхів досягнення цілей;
- 5) застосування наукового підходу, зокрема, дослідження від абстрактного до конкретного, єдність аналізу і синтезу є обов'язковим;
- 6) для дослідження багатоманітності зв'язків та їх взаємодії необхідно проводити комплексний аналіз.

Багаторічне широке застосування системного аналізу виявило кілька типових ситуацій, в яких він ефективний:

- а) визначення і суворе формулювання проблеми, вибір стратегії досліджень і розробок;
- б) точне визначення систем (їх кордонів, входів, виходів та інших компонентів);
- в) виявлення цілей розвитку і функціонування систем;
- г) виявлення функцій і складу новостворених систем.

З цього переліку видно, що різноманіття, принципова відмінність об'єктів системного аналізу робить необхідним і застосування відповідних природі об'єкта специфічних інструментів досліджень. До числа найбільш уживаних відносяться [8, с.53]:

- *метод дерева аналізу проблем* - для виявлення та структуризації важких у розумінні і слабо сформульованих проблем з великою кількістю складних взаємозв'язків;
- *метод тезауруса* - запас відомостей, якими володіє аналізована система. Ці відомості є базою елементарного смислового аналізу текстової інформації;
- *метод діагностики економічних систем* являє методику виявлення актуальних і першочергових проблем для планування черговості їх вирішення;
- *метод побудови дерева цілей* - для об'єктивного аналізу цілей і завдань, що стоять перед аналізованою системою, а також забезпечення найкращих наборів засобів їх досягнення.

Таким чином, застосування системного підходу у менеджменті підприємств синтезує наукові методи дослідження і практичний підхід - вивчення у динаміці реальних економічних систем задля ухвалення ефективних рішень, з урахуванням прогнозування майбутніх станів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що являє собою система?
2. Як співвідносяться система та елемент?
3. На які класи прийнято поділяти системи?
4. Які є ознаки системного підходу у менеджменті підприємств?
5. Які виділяють чотири властивості управлінських систем?
6. Як характеризуються штучні системи?
7. Що виділяє закриті системи?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. - М.: Финансы и статистика, 2002. 368 с.
2. 12. Кларк, Д. Системология. М. : Радио и связь, 1973. 262 с.
3. Основы общей теории систем : учеб. пособие. СПб. : ВАС, 1992. Ч. 1.
4. Анохин, П.К. Избранные труды: философские аспекты теории систем. М. : Наука, 1978.
5. Чернышов, В.Н., Чернышов А.В. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. 96 с.
6. Системный анализ в менеджменте: краткий курс лекций для курса специальности (Направленность (профиль)) «Менеджмент» / Сост.: Г.А.Бородянский, В.А. Шибайкин. ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2017. 66 с

7. Система менеджмента. *Executive*. URL: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0>
8. Попов В.Н., Касьянов, И.П., Савченко В.С. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. М. : КНОРУС, 2007. 304 с.
9. Кравченко М. О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2018. 552 с.
10. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності» для здобувачів вищої освіти освітньо-наукової програми (підготовки докторів філософії) спеціальності 073 «Менеджмент» /Укладач Коренюк П.І. - Кам'янське: ДДТУ, 2018 295 с. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/WWW/practic/7-33-kl98.pdf/>
11. Ячменьова В. М. , Осамнова З. О. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові. *Економика и управление*. 2010. №5. С. 65-70.

Зміст

- 2.1. Системне представлення про організацію
- 2.2. Системні ознаки підприємства як економічної системи
- 2.3. Системні елементи та підрозділи підприємства

**2.1. СИСТЕМНЕ ПРЕДСТАВЛЕННЯ
ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ**

Організація – це складна, динамічна соціально-економічна система, яка взаємодіє з іншими системами, і для якої в сучасних умовах інформація, яка мультиплікативно зростає, стає фактором виробництва, і багато в чому визначає поточні і майбутні координати підприємства в екосистемі бізнесу, яка постійно розвивається і ускладнюється.

Виходячи з розуміння підприємства як системи, деякі зарубіжні дослідники представляють будь-яку організацію у вигляді набору основних елементів (рис. 2.1).

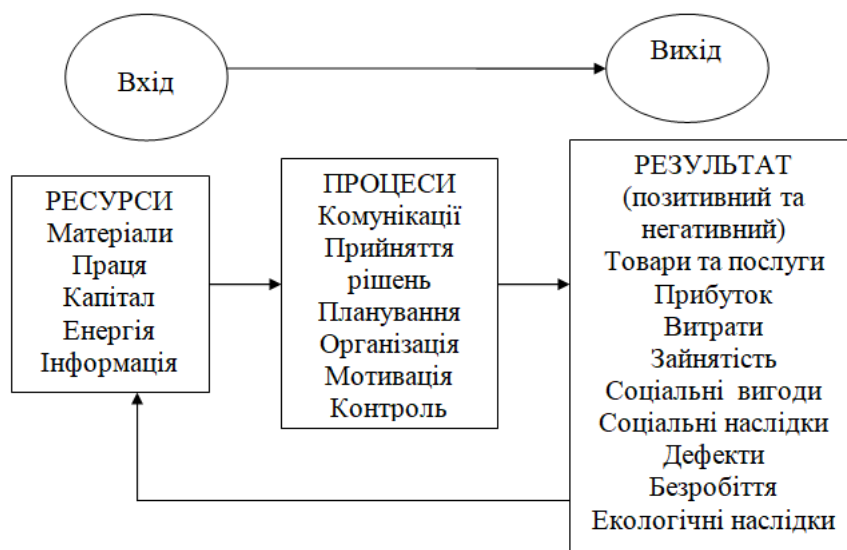


Рисунок 2.1 - Схема організації, як системи [1]

Хоча схема дещо спрощує реальні зв'язки, неважко помітити, що функції управління визначені як процеси, про які ми згадували вище. На нашу думку, до переліку процесів доцільно включити прийняті технології виробництва товарів та послуг.

Цікаве та перспективне системне уявлення про об'єкт управління запропоновано Тихоновим В. П. [1, с. 54]. Розроблений і апробований під час аналізу великих систем, цей прийом цілком можна використовувати при системному аналізі проблем управління виробництвом. На думку Тихонова В. П., що не суперечить класичним уявленням, будь-яка економічна система має дві складові (табл. 2.1): продуктивні сили та виробничі відносини. У свою чергу, перша складова включає людські ресурси і засоби виробництва. Друга складова поділяється на два типи відносин: ставлення людей один до одного і відносини людей до засобів виробництва.

Таблиця 2.1 - Модель економічної системи за Тихоновим [1, с. 55]

2. Свідомість	4. Якість	6. Гармонізація	8. Порядок
Переконання Знання Досвід Культурна спадщина Психологія	Наука Інформація Час	Керівництво Політичний апарат Контроль Правова культура Моральна культура Система цінностей	Менеджмент Господарський механізм Облік Планування Економічна культура Економічні нормативи
Культура			
Здібності Потреби Здоров'я Чисельність Учасники подій	Кошти виробництва Майно Одяг Житло Продовольство Територія (простір)	Послуги Політичні Соціальні Релігійно-етнічні Сімейні Безпека Експлуатація	Виробництво Обмін Розподіл Споживання Власності Охорона навколишнього середовища
1. Бути	3. Мати	5. Одне до одного	7. До того, що маємо
Сили (елементи)		Відносини (зв'язки)	
Суспільство, у якому ми живемо (система)			

Інтерпретуючи таким чином економічну систему, слід уточнити, що саме включається в характеристики кожної зі складових: нижня частина (сектори 1, 3, 5 і 7) характеризує статичний стан об'єкта управління, а

сектори 2, 4, 6, 8 - цілі розвитку кожного з непарних секторів економічної системи.

Справді, статичні характеристики людини: здоров'я, потреби, здібності і т. ін. - ще не у повній мірі можуть служити менеджеру орієнтиром у визначенні потенційних можливостей управлінської системи. Важливі також переконання, знання, досвід, культурна спадщина, психологічний стан. До недавнього часу такому розширеному тлумаченню людини в системі управління не було відкритих супротивників, але і лютих прихильників теж. У перші роки економічної реформи, яку назвали періодом «економічного романтизму», ця проблема, на жаль, не була удостоєна увагою [1, с. 55].

Тільки поява в значній кількості на вітчизняному книжковому ринку перекладної літератури, більш близьке знайомство з закордонним, особливо японським, досвідом спонукало замислитися над вищенаведеними характеристиками.

Стан продуктивних сил в перспективі також має оцінюватися з точки зору підвищення їх продуктивності, ступеня використання досягнень науково-технічного прогресу, відповідності найкращим світовим зразкам. Таке розуміння зумовлюється поданням про керовану систему як суб'єкт ринкових відносин, в яких успішно може функціонувати тільки конкурентоспроможна система [1, с. 56].

Особливо продуктивним з точки зору проблем управління є аналіз виробничих відносин. Дійсно, статичні характеристики (сектор 5) вже дають привід для дослідження [1, с. 56]. Політичні, соціальні, релігійні, етнічні, міжнаціональні та інші відносини раніше в системі управлінської взаємодії практично не вивчалися. Вони були, швидше за все, об'єктом уваги політологів, соціологів, психологів. Сучасна ситуація, зокрема інтенсивна міграція населення, зробила цю проблему досить актуальною. Автори аналізованої концепції бачать шлях вирішення цього комплексу питань через гармонізацію виробничих відносин, яка включає формування правової та моральної культури, системи цінностей, контроль та інші заходи.

У цій частині виробничих відносин, які характеризують відношення людей до того, що вони мають (до засобів виробництва), відбулися і відбуваються найбільш значні деформації. Причини такої ситуації очевидні: масова приватизація, акціонування, створення приватних підприємств ініціювали драматичні переоцінки колишніх уявлень з приводу відносин людей в процесі виробництва, обміну, розподілу, споживання власності [1, с. 56]. Особливо важкі такі переоцінки в середовищі людей з консервативної трудової етикою.

Формування відносин, що відповідають ринковим реаліям, можливо через встановлення порядку (сектор 8), під яким маються на увазі

оволодіння економічною культурою, нормативами, налагодження нового господарського механізму, управлінські відносини.

Інший варіант системного уявлення подано у таблиці 2.2.

По суті, варіант системної інтерпретації об'єкта управління виробництвом позначає перелік проблем, з якими в більшій чи меншій мірі стикається менеджер [2, 3]. Розуміння місця конкретного завдання у всьому різноманітті проблем управління допоможе менеджеру знайти шляхи ефективного їх вирішення.

Неважко переконатися, що таке уявлення про економічну систему допомагає краще зрозуміти і проблему надійності систем управління, про яку ми говорили вище.

Досліджуючи структуру макросередовища (зовнішнього середовища) організації, проаналізуємо її складові [1, с. 57].

Економічне середовище характеризується: економічним спадом або підйомом; рівнем безробіття; рівнем купівельної спроможності; характером розподілу доходів; економічною політикою держави і т.д.

Політичне середовище визначається: державним устроєм; розподілом повноважень між гілками влади; лобіюванням інтересів груп населення; рівнем стабільності суспільства і т.д.

Соціальне середовище характеризується: рівнем освіти; звичками; традиціями; трудовою етикою і т.д.

Таблиця 2.2 - Системне уявлення [1, с. 57]

Демографічне середовище		Макросередовище		Природне середовище	
Середовище рекламної діяльності		Середовище конкурентів	Середовище конкурентних аудиторій	Середовище партнерських відносин	
		МІКРОСЕРЕДОВЩЕ			
Економічне	Середовище постачальників (Матеріальних ресурсів, кадрів, фінансових ресурсів, інформаційних і т.п.)	Внутрішнє середовище, виробнича середа, цілі виробництва, продукція, технологія, виробничий персонал, масштаб та тип виробництва, предмети праці, засоби праці, виробнича структура, виробничі функції, організація виробничого процесу, розміщення виробництва		Середовище споживача	Науково-технічне середовище
		Система управління, цілі системи, стратегія, функції управління, методи управління, структура управління, технологія управління, персонал управління, культура			

Продовження таблиці 2.2

		управління, дослідження та розробки, ресурси.			
Політичне середовище	Середовище торгівельних посередників	Середовище відносин між державними та муніципальними органами	Середовище наукових, конструкторських та образотворчих середовищ	Засоби відносин з союзниками	Культурне середовище
Ідеологічне середовище		Правове середовище	Соціальна креативна країна	Соціальне середовище	

Науково-технічне середовище визначається: прискоренням науково-технічного прогресу; появою нових технологій і матеріалів; ступенем розвитку обчислювальної і робототехніки; обсягами асигнувань на науково-дослідні та конструкторські роботи і т.д.

Правове середовище характеризується: рівнем законодавчого регулювання підприємницької діяльності; ступенем вимогливості державних установ, що стежать за дотриманням законів; чисельністю і ступенем впливу груп, які відстоюють інтереси суспільства, і т.д.

Культурне середовище характеризується: ставленням до культурних цінностей; рівнем загальної освіченості; культурним рівнем; громадським світоглядом і т.д.

Природне середовище визначається: ступенем забруднення навколишнього середовища; рівнем цін на енергоносії; ступенем виснаження природних ресурсів; вимогами до екології і т.д.

Ідеологічне середовище визначається основними ідеологічними цінностями суспільства.

Демографічне середовище визначається: рівнем народжуваності; віковими характеристиками населення; змінами в сім'ях; рівнем міграції населення; рівнем освіти і т.д.

Географічне середовище визначається: віддаленістю від ринків збуту, ринків постачальників і інших організацій, необхідних для нормальних умов функціонування.

Проводячи аналогічні дослідження по структуризації мікросередовища (внутрішнього середовища) промислової організації, отримуємо наступні результати [1, с. 58]: середовище постачальників; середовище споживачів; середовище торгових посередників; середовище конкурентів; середовище партнерських відносин; середовище рекламної діяльності; середовище відносин з союзами і товариствами; середовище наукових, конструкторських і освітніх організацій; середовище відносин з

державними та муніципальними органами; середовище контактних аудиторій.

Наведемо коротку характеристику кожного з вищеназваних середовищ дії приватних зовнішніх факторів [4]:

Середовище постачальників включає в себе: організації та фізичні особи, які забезпечують організацію матеріальними ресурсами (ринок матеріальних ресурсів); організації та фізичні особи, які забезпечують організацію робочою силою (ринок робочої сили); кредитно-фінансові установи та фізичні особи, які здійснюють фінансування організації (фінансовий ринок).

Середовище споживачів складається з: фізичних осіб, які купують товари та послуги для особистого споживання (споживчий ринок); організацій, які купують товари та послуги для використання їх в процесі виробництва (ринок виробників); організацій, які купують товари та послуги для подальшого перепродажу їх з прибутком для себе (ринок проміжних продавців), державних і муніципальних організацій, які купують товари та послуги для подальшого їх використання в своїх сферах діяльності (ринок державних і муніципальних організацій); організацій різного типу і фізичних осіб за межами країни (міжнародний ринок).

Середовище торгових посередників включає в себе організації і фізичні особи, які допомагають організації продавати її товари і послуги (ринок торгових посередників).

Середовище конкурентів складається з: бажань конкурентів; товарно-родових конкурентів; товарно-видових конкурентів; марок-конкурентів.

Середовище партнерських відносин включає в себе організації і фізичних осіб, з якими організація уклала договори про спільну діяльність, а також акціонерів організації.

Середовище рекламної діяльності складається з: організацій і фізичних осіб, що займаються рекламною діяльністю; засобів масової інформації; організацій і фізичних осіб, які займаються розповсюдженням друкованої продукції, і т.д. (Ринок реклами).

Середовище відносин з союзами і товариствами включає в себе: союзи і суспільства за інтересами; широку публіку; місцеві громадські організації і т.д.

Середовище наукових, конструкторських і освітніх організацій включає: наукові та конструкторські організації, які здійснюють науково-дослідні та конструкторські роботи за завданням організації (ринок науково-дослідних і конструкторських робіт), а також освітні організації, які здійснюють навчання співробітників організації (ринок освіти).

Середовище відносин з державними та муніципальними органами включає в себе: державні та муніципальні органи, з якими організація має контакти в зв'язку з отриманням різного роду ліцензій, дозволів, поданням

необхідних звітів і відомостей, а також контролюючих та перевіряючих органів.

Середовище контактних аудиторій включає в себе будь-яку організацію, здатну вплинути на досягнення поставлених цілей. Дослідження по структуризації мікросередовища промислової організації привели до виділення двох груп чинників: перша відноситься до виробничої системи організації, друга - до системи управління нею.

Перша група чинників внутрішнього середовища організації має таку структуру [1, с.60]:

- цілі виробництва (склад і зміст);
- продукція (номенклатура, обсяг випуску, особливості, складність, трудомісткість, наукоємність, змінність і т. ін.);
- технологія процесів виробництва (особливості, тривалість виробничого циклу, штучний час і т. ін.);
- масштаб і тип виробництва (обсяг товарної продукції і залучених ресурсів, серійність виробництва і т. ін.);
- засоби праці (види і типи обладнання, ступінь спеціалізації, продуктивність і т. ін.);
- предмети праці (номенклатура і кількість, питома витрата т.ін.);
- виробнича структура (склад і взаємозв'язок виробничих підрозділів);
- організація виробничого процесу (склад, характер, спосіб і послідовність виконання робіт);
- виробничі функції (склад, зміст, частота виконання, трудомісткість і т. ін.);
- персонал виробництва (соціально-культурні, психологічні, професійно-кваліфікаційні характеристики, мотиваційна основа праці);
- територіально-просторові розміщення виробництва.

Друга група факторів внутрішнього середовища організації має такий склад [1, с.61]:

- цілі системи (склад і зміст);
- стратегія розвитку (цілі, завдання, зміст і т. ін.);
- функції управління (склад, зміст, частота виконання, трудомісткість, ступінь централізації);
- методи управління (склад, зміст, механізм реалізації і т. ін.);
- структура управління (вид, кількість рівнів, діапазон управління і т. ін.);
- технологія процесів управління (склад, характер, послідовність виконання робіт);
- інформація управління (обсяг, зміст, періодичність, джерела);
- техніка управління (склад, функції, продуктивність, надійність і т. ін.);

- персонал управління (соціально-культурні, психологічні, професійно-кваліфікаційні характеристики та ін.);
- організаційна культура (цінності, стандарти поведінки, традиції, філософія управління і т. ін.);
- ресурси (джерела і величина фінансових ресурсів, людські ресурси, матеріальні ресурси);
- дослідження і розробки (характеристики портфеля замовлень, стан науково-дослідної бази, складу кадрів, НДДКР).

Організація, як відкрита система, залежна від значного числа чинників. Гармонізація стану і векторів розвитку внутрішнього і зовнішнього середовищ має здійснюватися на засадах збереження самотності системи, водночас її постійного навчання для максимального використання можливостей ринку та реалізації свого потенціалу.

2.2. СИСТЕМНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Основою функціонування будь-якої системи є її мета. Відповідно до мети утворюються зв'язки в системі, відбувається взаємодія компонентів, актуалізуються необхідні властивості. Системи ідентифікують відповідно до їхньої мети. Оскільки підприємства, задовольняючи попит споживачів, мають на меті отримання прибутку, і реалізують передусім економічний механізм, їх називають економічними системами.

Виходячи з позицій системної методології, підприємство є відкритою економічною системою. *Підприємство як економічна система являє собою відокремлену в результаті суспільного поділу праці частину виробничого чи господарського процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольнити ті чи інші потреби потенційних споживачів за допомогою вироблення цією системою товарів чи послуг. Виникнення економічної системи (підприємства) обумовлено виникненням або формуванням на ринку попиту на продукцію, послуги, що здатні задовольнити вимоги споживачів [5].*

Діяльність підприємства є циклічною, періодично відбувається вироблення/перегляд корпоративної, функціональних стратегій, здійснюється операційний і фінансовий цикл, від ефективності управління, стану ринку залежить тривалість життєвого циклу компанії.

Підприємства належать до відкритих економічних систем, що виражається у взаємозв'язку між різними підприємствами, у взаємодії підприємства з іншими галузями, підприємства з економікою в цілому, тому

і стійкість економічної системи країни залежить від стійкості на інших рівнях, включаючи первинний рівень – стійкість підприємств [8, с. 43].

Описати процес функціонування підприємства як відкритої економічної системи можна так [5]: *вже на першому етапі життєвого циклу (зародження) підприємство отримує із зовнішнього середовища фінансові і трудові ресурси, інформацію, матеріали, сировину та ін. Ці компоненти прийнято називати «Входи». У процесі діяльності ці «Входи» перетворюються у продукцію, послуги, нову інформацію. Вони і є виходами підприємства, тобто результатом діяльності системи. Якщо організація управління ефективна, то в процесі перетворення входів утворюється додаткова вартість, за рахунок якої у підприємства створюються можливості збільшувати обсяги виробництва, продажу товарів і послуг, прибутку, підвищувати культуру обслуговування споживачів, належним чином стимулювати працю персоналу і на цій основі підвищувати і продуктивність, завойовувати нові ринки збуту товарів і послуг, розвивати свою матеріально-технічну базу тощо.*

Існування і функціонування підприємств як відкритих економічних систем обумовлює ряд характерних закономірностей [6]:

1. *Відкритість* характеризує сукупність всіх об'єктів, зміна якостей яких впливає на систему, а також на ті об'єкти, якості яких змінюються під впливом системи.

2. *Цілісність* характеризує стан щодо замкненості сукупності явищ, тобто відносну віддаленість виробничих систем, яка характеризується певним ступенем віддаленості від середовища щодо економічного середовища в цілому.

3. *Інтегративність* означає ступінь єдності та відособленості системи від зовнішнього середовища, а також кількість функціональних зв'язків системи із середовищем.

4. *Обмеженість* означає інтенсивність обміну складовими між системою і зовнішнім середовищем.

5. *Адаптивність* характеризує здатність системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою розробки сприятливих рішень для функціонування і розвитку.

6. *Складність* означає кількість і різноманітність зв'язків усередині системи та із зовнішнім середовищем при функціонуванні системи.

7. *Організованість* характеризує сукупність відносин між елементами системи.

8. *Стабільність* характеризує можливість збереження ефективності системи при змінах зовнішнього середовища.

9. *Ієрархічність* означає розчленованість системи на підсистеми з відносно замкнутим циклом функціонування.

10. *Упорядкованість* – це залучення складових системи у відповідності до її вищих і нижчих елементів.

11. *Комунікативність* визначає об'єктивність і необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими елементами системи та зовнішнього середовища.

12. *Здійсненність* характеризує зміни складу і функції підсистем підприємства в процесі розвитку системи.

13. *Надійність* характеризує умови стабільності функціонування системи за умови виникнення непередбачених ситуацій.

Керуючись основними характерними особливостями підприємства, представленими у джерелі [5], систематизуємо їх за такими групами: цілепокладання, структурованість, динамізм, унікальність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні завдання управління підприємством як системою

Властивість/ група властивостей	Зміст властивості/ групи властивостей	Завдання управління
Цілепокладання	Здатність і прагнення формування цілей всередині системи, що виражається передусім здатністю забезпечувати споживачів необхідними товарами та послугами	При встановленні місії, цілей первинним є задоволення потреб споживачів. Тому важливе розуміння передусім емоційних потреб та економічних можливостей споживачів. Але задля дієздатності економічної системи потрібно підтримувати баланс між клієнтоорієнтованістю і задоволенням економічних потреб підприємства
Структурованість	1. Поліструктурність, що виражається існуванням в них взаємопереплетених підсистем, де кожний елемент системи одночасно входить в декілька підсистем і функціонує згідно з їх вимогами; 2. Керованість, що виражається допустимістю тимчасової зміни процесу функціонування в бажаному напрямі під впливом управлінських дій. Керованість забезпечується також внутрішніми резервами і розчленуванням системи. 3. Обмеженість, що вважається граничними можливостями, що визначені наявними ресурсами	Організаційна структура управління має відповідати завданням, масштабам діяльності підприємства.

Продовження таблиці 2.3

Динамізм	1. Здатність змінювати свою структуру формувати варіанти поведінки залежно від впливу оточуючої середовища та ситуацій, які складаються в процесі досягнення певних цілей. 2. Здатність протистояти руйнівним тенденціям 3. Здатність протягом великого періоду зберігати результативність та виконувати свою місію. 4. Нестационарність, тобто змінність окремих параметрів, стахостичність її поведінки	Розвиток системи, для досягнення її максимальної ефективності, має бути керованим процесом. Економічна система потрібно будувати гнучкою для швидкого пристосування до нових умов. Система управління ризиками має у повній мірі виконувати превентивну функцію щодо потенційних руйнівних тенденцій і недовикористання потенціалу економічної системи
Унікальність	Унікальність і непередбаченість поведінки системи в інших умовах через те, що її основним найбільш активним елементом є люди	Найвища цінність людського капіталу, формування корпоративної культури – усе це забезпечує ефективність управління людським капіталом

Джерело: складено автором на основі [5]

Грунтовне вивчення економічних систем в динаміці, у тому числі характеру взаємодії з іншими системами, виявлення тих властивостей, які актуалізуються за певного набору умов, усе це становить інформаційну базу для розробки ефективних систем управління.

2.3. СИСТЕМНІ ЕЛЕМЕНТИ ТА ПІДРОЗДІЛИ ПІДПРИЄМСТВА

Структура підприємства визначається передусім цілями, завданнями системи, рівнем спеціалізації і кооперації, масштабами бізнесу тощо. Втім для будь-яких систем існують типові структурні компоненти, і за однакового набору компонентів саме від ефективності менеджменту залежатиме розвиненість, ефективність функціонування системи в цілому.

У науковій літературі виокремлюють такі підсистеми підприємства [5]:

1. Керована підсистема, до неї належать усі елементи (наприклад, виробництво), які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ або надання послуг.

2. Керуюча підсистема, до неї належать усі елементи, які забезпечують процес цілеспрямованого впливу на колективи людей і ресурси керованої підсистеми.

Крім того, на підприємствах виділяють такі *провідні підсистеми* [5]:

1) *технічна* – взаємозалежний, взаємообумовлений функціональною приналежністю комплекс обладнання, який забезпечує вирішення завдань підприємства;

2) *технологічна* – обумовлена розподілом процесу виробництва на стадії і процеси;

3) *організація виробництва і управління* – це процес об'єднання технічних і технологічних систем та трудових ресурсів для вирішення основних завдань підприємства;

4) *соціальна* – працівники, з яких складається колектив і які в процесі спільної діяльності вступають в певні соціальні відносини.

Грамотна побудова цих підсистем, налагодження і регулювання їхньої взаємодії, застосування інструментів впливу, специфічних для кожної підсистеми – усе це належить до завдань системного менеджменту.

У свою чергу, системний менеджмент включає набір підсистем, таких як [7]:

- фінансовий менеджмент - управління фінансовими ресурсами;
- інвестиційний менеджмент - управління інвестиційною діяльністю у різних масштабах;
- стратегічний менеджмент – сфери відповідальності: розвиток підприємства, постановка цілей, реалізація стратегій;
- інформаційний менеджмент;
- інноваційний менеджмент;
- маркетинг;
- управління проектами, яке включає: управління персоналом, управління проектування, управління якістю;
- ризик-менеджмент;
- екологічний менеджмент;
- менеджмент якості.

Приймаючи за основу просторово-часову локалізацію систем, усі структурні елементи підприємства можна розподілити на такі системні типи [8, с. 141-142]:

– *суб'єктно-об'єктний тип* (суб'єктно-об'єктна підсистема), елементи якої є обмеженими (локалізованими) у просторі, але не обмеженими (не локалізованими) в часі. До них належать організаційні елементи підприємства: підрозділи, працівники, керівники, власники підприємства – засновники, члени, учасники та ін.;

– *середовищний тип* (середовищна підсистема), елементи якої не обмежені ані у просторі, ані у часі. Цей тип включає об'єкти соціально-культурної сфери підприємства: корпоративну культуру, комунікації,

регламенти, норми і стандарти, організаційний клімат, інститути;

– *процесний тип* (процесна підсистема), елементи якої не обмежені (не локалізовані) в просторі, але обмежені (локалізовані) в часі. Цей тип представлено елементами сфери реалізації господарських процесів на підприємстві: технологічними, інформаційними, управлінськими, логістичними, фінансовими, бізнес-процесами;

– *проектний тип* (проектна підсистема), елементи якої обмежені (локалізовані) і в просторі, і в часі — елементи із сукупності інвестиційних, інноваційних та інших проєктів, програм, подій, намірів, заходів підприємства.

Збалансований розвиток підприємства означає реалізацію компетентнісного підходу, де належна увага приділятиметься розвитку усіх підсистем, з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків. З поміркованим розподілом функцій на ті, що виконуватимуться самостійно та передаватимуться на аутсорсинг. З побудовою ефективних і актуальних системи мотивації, без яких неможлива стійкість і ефективність, прогрес і конкурентоздатність, перспективність і довгостроковість функціонування жодної економічної системи.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Охарактеризуйте модель економічної системи за Тихоновим.
2. Які виділяють складові структуризації макросередовища?
3. Чим характеризується Правове середовище структуризації макросередовища?
4. Які виділяють складові структуризації мікросередовища?
5. З чого складається середовище наукових організацій?
6. Що являє собою підприємство як економічна система?
7. Які виділяють закономірності функціонування підприємств як відкритих економічних?
8. Назвіть основні підсистеми підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. М. : КНОРУС, 2007. 304 с.
2. Семина Л. «Колеса» Тихомирова помогут точно «вписаться» в крутые выражи перестройки. Диалог. 1990. No 3. С. 32—46.
3. Желтенков А.В., Румянцев В.С. Управление промышленной организацией: Тенденции и направления развития : монография. М. : ГУУ, 2001.

4. Сыроежин И.М. и др. Методы структурной настройки систем управления производством. М. : Статистика, 1976.
5. Підприємство як відкрита економічна система. Основні принципи забезпечення ефективності діяльності підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/2426411/page:2/>
6. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» / під ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса: «Освіта України», 2015. 444 с.
7. Система менеджмента: класифікація систем менеджмента. *Executive*. URL: <https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0>
8. Кравченко М. О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2018. 552 с.

Зміст

- 3.1. Сучасні підходи до управління підприємством
- 3.2. Сутність та ознаки системного менеджменту
- 3.3. Сутність та ознаки процесного менеджменту
- 3.4. Сутність та ознаки ситуаційного менеджменту

3.1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукою і практикою вироблено низку підходів до управління, вибір конкретного із них для застосування в економічній системі потребує більш детального вивчення особливостей, переваг і недоліків цих підходів, і не виключає комбінаторного застосування.

Для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту визначальним є концептуальний підхід на основі взаємного погодження принципів та інструментів управління. Сучасні концепції менеджменту можна звести до трьох видів (підходів): процесний, системний, ситуаційний [1; 8, с. 38].

У рамках процесного підходу управління розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо. Вочевидь, ці процеси є циклічними, і на основі контролю досягнення цільових показників, здійснюється регулювання системи, за тією ж послідовністю функцій. Також слід додати, що важливе значення в управлінні займають прийняття рішень і комунікації, які є процесами, що поєднують усі управлінські функції. Як відмічається у джерелі [2, с. 354], використання процесного підходу до управління дозволяє підвищити ефективність інформаційних потоків між окремими бізнес-процесами (підрозділами) та у більшій мірі задовольнити потреби клієнтів. Використання теорії систем в управлінні стало поштовхом до формування системного підходу як методу пізнання, способу мислення відносно організації. Згідно з цим підходом усі елементи управлінської діяльності (завдання, функції, методи тощо) пов'язані та впливають один на одного. Крім того, організація (підприємство, фірма) розглядається як система із

входом (мета діяльності), виходом (результати діяльності), внутрішніми і зовнішніми зв'язками, факторами впливу.

*Наступний підхід – **системний** – дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними.* Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю [3, с. 64]. Системний підхід охоплює множину взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, обмін ресурсами, у тому числі інформаційними. Розумінні цих системних інтеграцій сприяє трансформації цих знань в управлінські рішення.

***Ситуаційний підхід** – логічне продовження теорії систем, спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації, а саме: виділення факторів, що створили певну ситуацію і є найбільш впливовими, визначення недоліків і переваг, обмежень і наслідків ситуації, обрання специфічних прийомів і методів управління для конкретної ситуації.* Використання ситуаційного підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети особливо на великих підприємствах із значною кількістю і складністю поставлених до вирішення завдань. Системний підхід до управління разом із ситуаційним вважаються ефективними в мінливих умовах господарювання, оскільки здатні приводити у відповідність частини цілого, поєднувати їх [3, с. 65].

Класичні підходи у менеджменті набувають нових ознак не лише внаслідок їх комбінаторного застосування, що обумовлено різноманітністю завдань менеджменту, а і під впливом сучасних трендів в економіці – актуалізації соціальної відповідальності, зниження рівня бюрократизації, спрощення комунікаційних процедур, поширення мультисциплінарності та мультифункціональності, цифровізації і глобалізації.

3.2. СУТНІСТЬ ТА ОЗНАКИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Системний підхід ґрунтується на теорії систем, яка вперше була застосована в точних науках і в техніці, а наприкінці 50-х років – і в теорії управління.

Системний підхід - це методологія дослідження об'єктів як систем. Система складається з двох складових [4]:

1) *зовнішнє оточення*, що включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок;

2) *внутрішня структура* - сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу системи в її вихід і досягнення цілей системи.

Детальне визначення системи, що складається із зовнішнього оточення (первинного) і внутрішньої структури (вторинної), ширше і глибше загальноприйнятих визначень. Системний підхід є головним фактором або умовою підвищення якості управлінських рішень, основою будь-якого виду менеджменту [4, с.23].

Системний підхід до управління – це не набір правил чи принципів, якими мають керуватися управлінці, а загальний спосіб мислення і підходу щодо організації і управління. Суть системного підходу полягає у пошуку простого у складному, декомпозицією проблеми на складові частини, аж до виходу на прості запитання типу: «Є – потрібно визначити».

В основі системного розгляду управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить поняття системи.

Система – це певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин (елементів), кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого. Автомобілі, комп'ютери, телевізори – все це приклади систем. Отже, система складається з багатьох частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими, для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових частин. Однак складові частини системи взаємозалежні. Якщо хоч одної з них не виявиться, то вся система або не буде працювати, або працюватиме неправильно [5, с.34].

Є два основних типи системи: *закриті і відкриті*. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему. Прикладом такої системи може бути годинник, який працює незалежно від зовнішнього середовища доти, поки в ньому заведена пружина або є інше джерело енергії.

Для відкритої системи характерна взаємодія з навколишнім середовищем через проникні «кордони» системи (входи і виходи). Через входи навколишнє середовище впливає на систему, а через виходи система впливає на навколишнє середовище [5, с.34].

Великі складні системи складаються з частин, які можна розглядати, в свою чергу, як системи. Ці частини називаються **підсистемами**. Поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління: відділи, сектори, дільниці та ін.

При цьому *підсистеми, у свою чергу, можуть складатися з менших підсистем (частин, елементів)* [5, с.35]. Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому.

Розуміння того, що *організації являють собою складні відкриті системи*, допомагає з'ясувати, чому кожна з шкіл управління виявилася

придатною для застосування лише в обмежених умовах. Прихильники кожної школи намагалися зосередити свою увагу на певній підсистемі організації (соціальній, технічній або іншій). Жодна школа до системного підходу серйозно не задумувалася над впливом зовнішнього середовища на організацію, хоча це дуже важливий компонент роботи організації. Нині поширена думка, що зовнішні сили можуть бути визначальними для організації, для її ефективності, для вибору тих чи інших засобів з арсеналу управління, які дадуть бажаний результат [5, с.35].

Економічні системи за своєю природою не можуть функціонувати автономно. Екзогенне середовище, з одного боку, надає можливості розвитку системи, постачаючи ресурси і споживаючи продукцію, роботи, послуги, а з іншого боку, накладає обмеження на параметри розвитку системи. Збалансованість підсистем підприємства, орієнтована на забезпечення ефективності усіх економічних функцій – виробництва, споживання, розподілу і обміну, є необхідною умовою забезпечення стійкості економічної системи.

3.3. СУТНІСТЬ ТА ОЗНАКИ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління розглядають як *процес*, тому що робота по досягненню цілей з допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а *серія* безперервних взаємозв'язаних дій. Кожна дія сама по собі теж процес, вона дуже важлива для успіху організації. Їх називають функціями управління. Процес управління називають *загальною сумою всіх функцій*.

Анрі Файоль виділяв 5 Функцій: планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати [6].

Наукова література пропонує в основному такі функції [6, с.70]: планування, організація, розпорядження (командування), мотивація (керівництво), координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір моделі, представництво, ведення переговорів, укладання угод.

Автори сучасних підручників в рамках даної теорії акцентують увагу на наступному [6, с.70]:

- управління складається з функцій: планування + організація + мотивація + контроль;
- ці функції об'єднані процесами, які зв'язують їх (комунікація, прийняття рішень);
- керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність.

Планувати – це прийняти рішення про те, яка мета організації, що потрібно робити.

Організувати – це значить утворити деяку структуру.

Мотивувати – визначити потреби, визначити і забезпечити спосіб задовольнити потреби працівників, зробити так, щоб вони виконували делеговані їм обов'язки.

Контролювати – забезпечити певною системою дій і процесів те, чого організація дійсно добивається (цілі).

Планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації, що повинні робити члени організації, щоб їх досягнути. Функція планування дає відповідь на три основні питання:

- Де ми знаходимося в теперішній час?
- Куди ми хочемо просуватися?

Організувати – значить створити якусь структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і тим самим досягти своєї мети.

Одним із елементів є діяльність. Організована діяльність дозволяє певні групі працівників добитися більшого, ніж без потрібної організації. Другим важливим фактором і аспектом функції організації є визначення того, хто саме персонально повинен виконувати кожне конкретне завдання, включаючи і діяльність по управлінню.

Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або права використовувати ресурси організації.

Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язки.

Мотивація

Менеджер завжди повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо що хтось не виконує фактичну роботу. Тому задача функції мотивації заключається в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків.

Мотивація – створення внутрішнього поштовху, збудження до дій й змінюються. Для ефективного мотивування своїх працівників керівникові слід визначитись, які ж по суті справи, погребі, і забезпечити спосіб задовольнити ці потреби підлеглих.

Контроль

Це процес забезпечення того, що допомагає організації досягти свої мети. Існує три аспекти управлінського контролю [6, с.72]:

- а) *встановлення стандартів* – точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний проміжок часу;
- б) *вимірювання того, що було дійсно досягнуто* за певний період і по рівняння досягнутого з результатами, що очікуються. Якщо ці дві фази виконані правильно, то організація знатиме не тільки те, що існує проблема, а й джерело цієї проблеми;

в) прийняття дій в разі необхідності для коригування серйозних відхилень від початкового плану, включно до перегляду запланованих цілей.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності (рис. 3.1):

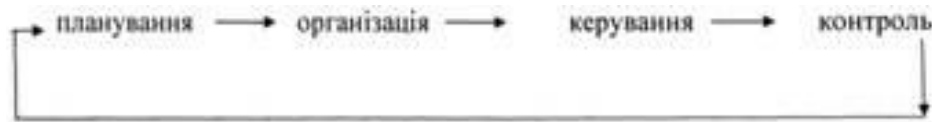


Рисунок 3.1 - Послідовність дій управління про процесному підході [6, с.72]

Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій [6, с.74].

Планування, організація, мотивація, контроль – це функції, які працюють у комплексі, є взаємодоповнювальними і взаємопідсилювальними, та забезпечують функціональність економічних систем. А реалізація функції регулювання забезпечує систематичне оновлення управлінської системи.

3.4. СУТНІСТЬ ТА ОЗНАКИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Для розглянутих вище шкіл управління характерним було намагання визначити принципи виконання функцій управління як науковий компонент процесу управління. На практиці ці принципи розглядали як мистецтво, яким може оволодіти менеджер на основі власного досвіду, спроб і помилок.

Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники вбачали пряме застосування науки управління в тому, щоб навчати менеджерів «ситуаційному мисленню», тобто вмінню правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи з них.

Розгляд ситуації як важливого явища не є чим-небудь новим в сучасній управлінській теорії. Йдучи набагато вперед свого часу, Мері Паркер Фоллет ще в 20-ті роки говорила про «закон ситуації». Вона відзначала, що «різні ситуації вимагають різних типів знань», і що людина, яка володіє знаннями стосовно тільки до однієї ситуації, прагне бути в добре керованих ділових організаціях, за інших рівних умов. Два десятиліття потому, у 1948 р. Ральф Стогділл (університет штату Огайо) провів ретельне і скрупульозне дослідження характерних якостей лідерів і

також дійшов висновку, що саме ситуація у більшій мірі визначає, які риси і навички потрібні лідеру [7, с.147].

Під ситуацією розуміють конкретний набір обставин, які впливають на організацію в цей час.

Ситуаційний підхід, розробка якого почалася наприкінці 60-х років, не відкидає концепцій традиційної школи управління, біхевіористської школи чи школи наукового управління, а передбачає інтегрування розробок їх як часткових підходів.

При ситуаційному мисленні зберігається концепція процесу управління, яка може застосовуватися до всіх організацій. Разом з тим ситуаційний підхід, визначаючи загальну однаковість процесу управління, потребує застосування специфічних прийомів для досягнення мети організації. Наприклад, будь-яка організація повинна мати структуру, однак побудова цієї структури залежить від ситуації і може включати в себе більшу або меншу кількість шаблів управління, більший чи менший ступінь делегування повноважень [5, с.36].

Методологія ситуаційного підходу [6, с.76]:

1. Керівник повинен бути знайомий з засобами професійного управління, розуміти процес управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і т. ін.

2. Кожна концепція і методика управління має сильні і слабкі сторони. Керівник повинен передбачити можливі наслідки, як позитивні, так і негативні.

3. Керівник повинен правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно визначити, які фактори є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки їм.

4. Керівник повинен вміти прив'язувати конкретні прийоми до певного середовища діяльності, які викликали б найменший негативний ефект, давали б найменше недоліків, забезпечили раціональний шлях при цих обставинах.

Практичне застосування ситуаційного підходу ґрунтується на тому, що менеджер повинен [3]:

- володіти ефективними засобами професійного управління, тобто розуміти суть процесу управління, індивідуальної та групової поведінки людей, знати методи планування і контролю та кількісні методи прийняття рішень;

- правильно розуміти й інтерпретувати ситуацію, тобто визначати найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;

- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

Глибоке розуміння причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами і процесами, методичне вивірене формування і актуалізація бази ситуацій, застосування релевантних методів виявлення нових закономірностей, властивостей становлять фундамент ефективного застосування ситуаційного менеджменту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яка взаємодія характерна для відкритої системи?
2. Які основні функції процесного менеджменту?
3. Що являє собою системний підхід до управління?
4. Що таке ситуаційний підхід?
5. На чому ґрунтується практичне застосування ситуаційного підходу?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасні концепції менеджменту. *Studopedia*. URL: https://studopedia.su/9_43873_suchasni-kontseptsii-menedzhmentu.html
2. Шеметов П.В. Чередникова Л.Е., Петухова С.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2008. 406с.
3. Шегда А.В. Менеджмент: учебник. 3-е изд., испр. и доп. – Киев: Знання, 2006. 645с.
4. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте: учебное пособие; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. М.: КНОРУС, 2007. 304 с.
5. Оспіщев В. І., Костенко О. І., Пруненко Д. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів напрямів підготовки 1004 «Транспортні технології» і 0502 «Менеджмент». Харків: ХНАМГ, 2006.
6. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навч. посіб. З дисципліни,; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Б.Хмельницького. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
7. Фролова, Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджмент. *Формування ринкових відносин в Україні*: Зб. наук. праць. Київ: НДЕІ, 2002. Вип.16. С. 146–149.
8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

Зміст

- 4.1. Системне мислення у менеджменті
- 4.2. Системна теорія менеджменту «7-S»
- 4.3. Гуманістичний підхід у системному менеджменті

4.1. СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ***Що таке системне мислення? [1]***

Мисленням ми називаємо здатність мозку сприймати, обробляти і передавати інформацію. Сприймати за допомогою органів почуттів. Передавати за допомогою мови, тіла і інтонацій. Ключовий компонент мислення – обробка інформації. І тут людський мозок проявляє дива винахідливості. Він навчився аналізувати і синтезувати (інформацію, дробити і об'єднувати, рухати її від простого до складного і навпаки, досліджувати оптом і в роздріб, користуватися різними науковими методами і простим здоровим глуздом. А підсумком усього розмаїття розумових дій зазвичай стають прийняті рішення.

Системне мислення – це тип мислення, який характеризується цілісним сприйняттям предметів і явищ, з огляду на їх зв'язку між собою. Кожен матеріальний об'єкт, предмет, явище, процес, наукова теорія, художній образ та інше являє собою певну систему.

Об'єднуємо поняття «Система» і «Мислення» [1]

Тепер, щоб об'єднати поняття «Система» і «Мислення», слід усвідомити, що вони підкоряються цілком певним законам. Найвідоміші з них: Закон єдності і боротьби протилежностей; Закон переходу кількісних змін у якісні; Закон заперечення заперечення. Менш відомі, але цілком очевидні загальні закони: Все пов'язано з усім; За все треба платити; Природа знає краще. Дотримання цих законів і є «системне мислення». Але на цьому закони не закінчуються, як і зміст системного мислення. Ще не менше десятка законів існування систем розроблено в рамках Теорії рішення винахідницьких задач (ТРВЗ), початок якій поклав радянський інженер-винахідник Генріх Альтшуллер. Також системно мислити допоможуть спеціальні техніки з Теорії Обмежень Елії Голдратта, в основі яких – побудова діаграм причинно-наслідкових зв'язків.

Як працює системне мислення? [1]

Системне мислення допомагає побачити процес розвитку реальності. Будь-яка система передбачає існування в часі – в сьогоденні, минулому і майбутньому, тому такий тип мислення дає можливість простежити розвиток того чи іншого об'єкта. Протилежністю СМ є предметне мислення. Воно передбачає розгляд кожного об'єкта окремо без урахування зв'язків, що існують між ними. В якості ілюстрації до такого типу мислення добре підходить відома притча про трьох сліпих і слона.

Троє сліпих зустріли слона і стали його обмацувати, щоб зрозуміти, як він виглядає. Перший сліпий намацав хобот і вирішив, що слон схожий на змію. Другий сліпий помацав бивень і вирішив, що він схожий на палицю. Третій сліпий, дослідивши ногу тварини, прийшов до висновку, що слон схожий на колону. Таким чином, вони довго сперечалися і кожен намагався довести свою правоту, хоча всі троє були і праві і неправі одночасно.

Причиною цього стало те, що вони досліджували слона по частинах, а не повністю, як єдину систему. Тому кожен з них, не маючи можливості побачити всю систему в цілому, приписав їй властивості окремих її частин.

Властивості системного мислення

Люди з розвиненим системним мисленням мають більш широкий погляд на речі і характеризуються такими якостями [1]:

1. Людина, що володіє розвиненим СМ, розуміє цілісність і вміє бачити множинні зв'язку і закономірності.
2. Він усвідомлює необхідність спрощення і спотворення моделі світу з метою кращого її розуміння.
3. Він може бачити реальність під різними кутами, в різних площинах і ракурсах, фокусуватися на системі в цілому і на її окремих елементах.
4. Така людина не пов'язаний жорсткими стереотипами мислення і може з легкістю міняти свої переконання.
5. Він вміє створювати власні ментальні моделі реальності, які допомагають йому бачити причинно-наслідкові зв'язки.
6. Людина з СМ має здатність бачити зворотні зв'язки між об'єктами і явищами.
7. Люди, що володіють цим типом мислення, можуть непогано реалізувати себе в менеджменті, науці, творчості та інших областях.

Користуючись техніками системного мислення керівники можуть вирішувати важливі завдання [1]:

- швидко знаходити ключові причини поточних небажаних явищ у своїй компанії;
- розробляти бачення майбутнього стану компанії та її підрозділів;
- знаходити нестандартні ефективні рішення щодо подолання проблем та досягнення цілей;

- вирішувати конфлікти без компромісів і програшів;
- вирішувати більшість «відкритих» і інноваційних завдань в будь-яких сферах життя;
- відпрацювавши необхідні навички, ви зможете вирішувати навіть нерозв'язані на перший погляд завдання. Як то кажуть, «з легкістю, що приводить в здивування».

Користь системного мислення

Системне мислення по-іншому ще можна назвати системним підходом. На перший погляд може здатися, що системний підхід корисний тільки для керівників, вчених, дослідників чи творчих людей. Але це не так. Звичайна людина теж може розвинути системне мислення і тим самим поліпшити якість свого життя. *Яку ж користь приносить системний підхід в повсякденному житті [1]:*

1. допомагає краще зрозуміти будову світу і зменшити кількість злочинів, скоєних помилок;
2. сприяє грамотної побудови цілей і знаходженню методів їх досягнення;
3. вчить розуміти пристрій будь-якої системи і ефективно управляти цими системами, наприклад, організовувати роботу інших людей;
4. допомагає у створенні нових систем (технічних, організаційних та ін.);
5. дозволяє в рази збільшити якість прийнятих рішень і знизити витрати часу і сил на їх пошук;
6. вчить об'єднувати знання з різних наукових теорій;
7. дає можливість бачити об'єкт відразу з усіх боків і об'єктивно оцінювати його;
8. людину, що володіє цією якістю, важко ввести в оману;
9. дозволяє правильно аналізувати події, викладені в ЗМІ, часто спотворюють інформацію в своїх цілях;
10. дає можливість прогнозувати події.

Системний підхід за всієї його складності розуміння суті організаційних якостей бізнесу то, можливо зручніший у освоєнні. Менеджери можуть освоювати певні системні інструменти та враховувати конкретні організаційні властивості системи при прийнятті рішень, навіть не розуміючи їхньої суті, незалежно від стилю управління. При цьому процес навчання може відбуватися у формі нечастих та коротких занять. Системне мислення та управління позиціонує та сприймає організацію як живий та розумний організм — самостійний суб'єкт бізнесу. Організація або компанія має ряд характеристик, властивих будь-якій живій системі, як і самій людині. Можна виділити найбільш зрозумілі системні властивості бізнес-організації: керованість, швидкість змін, свідомість, швидкість реакції, інерція (ригідність) тощо. Зверніть увагу, що часто «ідеальну організацію» порівнюють із годинником. А насправді вона радше солдат,

робітник або навіть ціла група розумних істот. Якщо система управління бізнесом побудована на системних принципах, то взаємодія менеджменту та організації нагадує більше комунікацію людей із різними статусами у межах однієї групи. Де керівник є членом групи та залежить від реакції та впливу всіх інших членів групи. Традиційний підхід у менеджменті розглядає організацію як об'єкт, який одноосібно впливає керівник. Це важливе відмінність системного світогляду під управлінням багатьох теорій менеджменту, де організація — це об'єкт статичний, який можемо впливати ззовні [2].

4.2. СИСТЕМНА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ «7S»

Створення концепції 7S [2]

Рівень менеджменту є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Провідні консультаційні та рейтингові організації зазвичай оцінюють його відповідно до так званої концепцією 7S.

Таку назву концепція отримала тому, що всі сім входять до неї базових елемента – стратегія, структура, система і процедура роботи, стиль, склад персоналу, сума навичок і спільно колективні цінності – починаються з літери «С».

Ця модель ще має назву «Щасливий атом». Вона була розроблена в 80-і роки в консультаційній фірмі «McKinsey». Її автори – американські вчені-економісти Томас Пітер і Роберт Уотерман, які написали відому книгу «У пошуках ефективного управління» і Річард Паскаль і Ентоні Атос, які створили не менше відому роботу «Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих». Ця модель не просто систематизувала традиційні погляди на структуру, управління, поділ влади, ставлення до впровадження змін, конфлікти та інші загальні організаційні проблеми. Вона вказала на взаємозв'язок, яка існує між виробничими процесами і тими, хто їх здійснює.

Ключові елементи концепції

Ключовими елементами концепції 7S є [2]:

- стратегія, під якою маються на увазі плани і напрямки дії, що визначають розподіл ресурсів, що фіксують зобов'язання по 7S. Ягосуществленію певних дій у часі для досягнення поставлених цілей;
- структура або внутрішня композиція організації, що відображає її розчленування на підрозділи, ієрархічну субординацію цих підрозділів в розподілі влади між собою;

- системи або процедури і рутинні процеси, що протікають в організації;
- склад працівників, який представляє собою важливі групи кадрів, існуючі в організації, охарактеризовані за віком, статтю, освітою і т.п;
- стиль або спосіб, яким керівники управляють організацією, сюди ж відноситься організаційна структура;
- сума навичок, яка визначає відмінні можливості ключових фігур в організації;
- спільні цінності, під якими маються на увазі сенс і зміст основних напрямків діяльності організації.

Всі елементи системи «7-С» мають конкретний зміст. Вони залежать від різних зовнішніх і внутрішніх факторів, а значення їх можуть бути як кількісними, так і якісними. У відповідності з цією концепцією, ефективно функціонувати і розвиватися можуть лише ті організації, в яких гармонійно поєднуються всі сім елементів.

Дана модель найбільш повно представляє склад і взаємозв'язок внутрішніх елементів будь-якої організації. Її теоретична спроможність підтверджується успішною реалізацією в компаніях і організаціях самого різного напрямку.

«Жорсткі» і «м'які» елементи управління [2]

Концепція «7S» – це одна з відомих точок бачення системи менеджменту, все елементи якої можуть бути розділені на дві принципово різняться групи: «жорсткі» і «м'які».

До недавнього часу об'єктами управління західною економікою були тільки «жорсткі» елементи. Наскільки ефективними в управлінні можуть бути стиль, склад персоналу, сума навичок, спільно колективні цінності, які відносяться до «м'яким» елементам, вперше продемонструвала японська економіка. Японці відкрили важливість корпоративних комунікацій для управління, і в даний корпоративна культура вже стала предметом менеджменту.

«Жорсткі» елементи управління – це ті складові системи управління в організації, які відображають її формальну сторону. До них відносяться [2]: стратегії, організаційні структури, системи і процедури.

«М'які» елементи управління стосуються корпоративних комунікацій. Вони отримали свою назву через те, що багато компаній вважають за краще організовувати власне управління, не рахуючись з наявністю або відсутністю цих складових. Найчастіше на них не звертають уваги, вважаючи, що дані елементи управління навіть елементами управління як такими не вважаються. Це [2]:

- стиль управління;
- склад персоналу;
- сума навичок;
- спільно колективні цінності.

В ефективному поєднанні «жорстких» і «м'яких» елементів управління полягає суть успішного і всебічного менеджменту, адже це запорука побудови збалансованої стратегії компанії.

Дані методи управління слід застосовувати в різних сферах і в різних бізнес-процесах. Наприклад, для управління ресурсами і процесами варто використовувати тільки «жорсткі» елементи управління. А ось для не менше важливого управління корпоративними знаннями «м'які» елементи знаходять своє застосування. У кожного з цих елементів є своя сфера поширення, впливу та ефективності, тому вони можуть взаємно доповнювати один одного.

Однозначно, що результати застосування обох елементів управління в комплексі носять тривалий характер, проявляються не відразу і виглядають як непрямі, але в будь-якому випадку позитивні зміни спостерігаються завжди.

Переваги концепції 7S [2]

До переваг моделі можна віднести те, що вона, не пропонуючи готових варіантів стратегії, є хорошим способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, які впливають на її майбутнє.

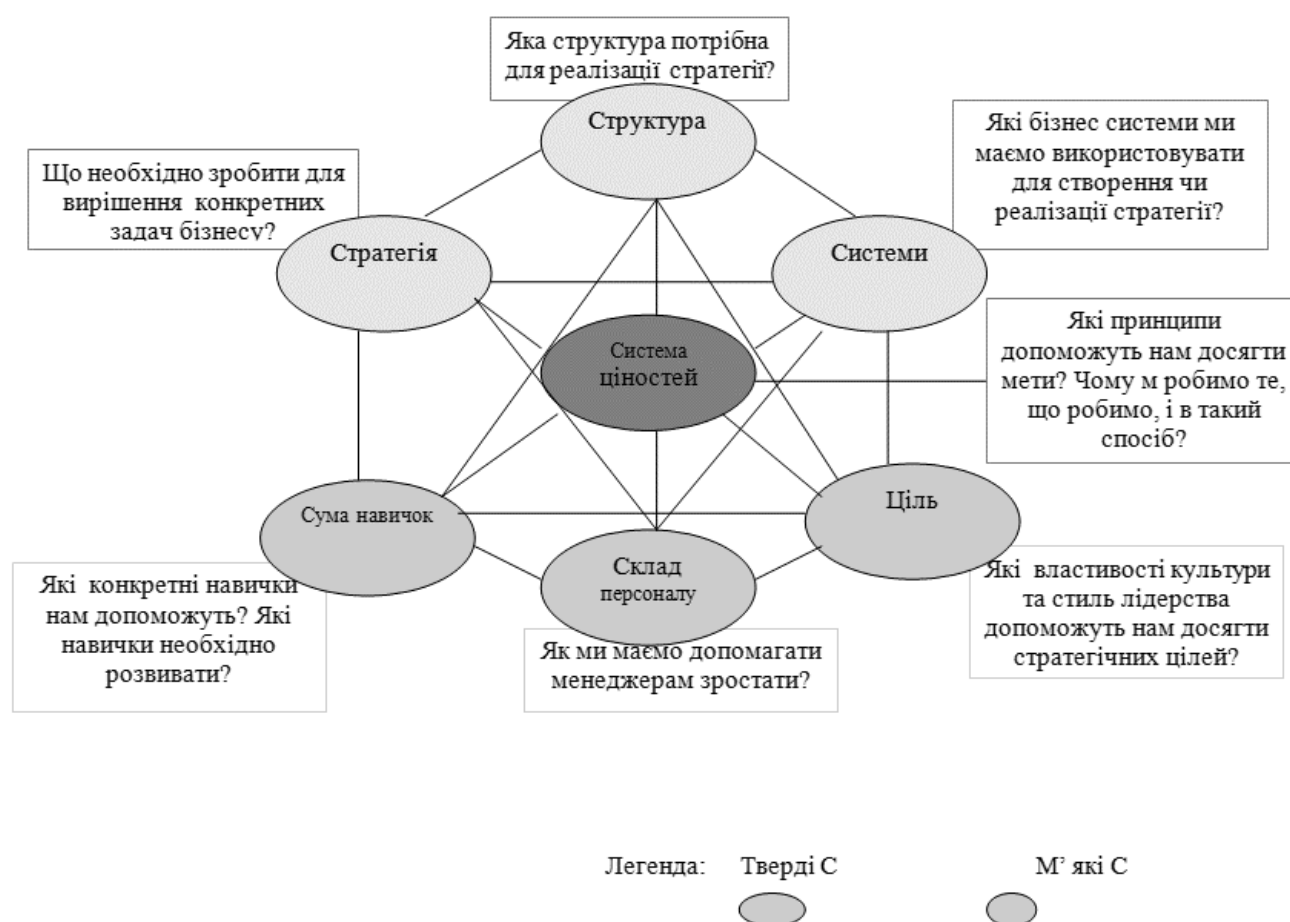


Рисунок 4.1 - Схема функціонування системної моделі менеджменту 7-S [3]

Системний підхід, який передбачає концепція 7S, змінює традиційні погляди на такі питання як: структура, управління персоналом, поділ влади, ставлення до змін, робочі конфлікти та інші загальні організаційні проблеми.

1. З акценту на організаційній структурі концепція 7S звертає увагу на процес виробництва і взаємодії людей.

2. Головним принципом цієї теорії є гнучкість в управлінні, а не формальний підхід. Ієрархічна структура перетворилася в неактуальну форму управління, влада розподіляється більш рівномірно, і прийшло розуміння, що для досягнення результатів краще використовувати міжособистісне вплив, а не авторитарний стиль управління.

3. Концепція 7S звертає увагу на організаційну культуру і різні форми демократизації, які надають можливість рядовим працівникам брати участь у процесі розподілу прибутку і здійсненні управлінських функцій.

4. Стиль керівництва з використанням всіх елементів 7S надає управлінню характер інтернаціоналізації, за допомогою якого можна відчувати себе частиною міжнародних ділових бізнес-процесів.

5. Цільова ідеологія, стратегія і політика компанії орієнтується на пріоритет загальнолюдських, а не вузьковідомчих інтересів. Адже за допомогою даного стилю управління, який також називають «концепцією інтелектуального споживання», можна досягти рівноваги між інтересами споживачів, виробників і суспільства в цілому.

4.3. ГУМАНІСТИЧНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Високі темпи розвитку науково-технічного прогресу актуалізують питання збалансованості розвитку цивілізації, уникнення ризиків витіснення в умовах технократії виключної важливості соціуму в цілому, та кожної особистості зокрема. Тому застосування гуманістичного підходу у системному менеджменті є актуальним і своєчасним.

Системний менеджмент, як науковий напрям, виник у розвиток теорії управління системами. Первино було застосування теорії управління до технічних систем, вона й наразі домінує у виробництві технічних засобів. В 50-х роках ХХ століття теорія управління системами почала застосовуватися в управлінні бізнесом [4].

В основі концепції системного менеджменту – управління підприємством за цілями SMART, з використанням запланованих для цього ресурсів [4]. **SMART** – це абревіатура від характеристик цілей: *Specific* – чітко окреслені, тобто цілі мають бути точно визначені і зрозуміло

сформульовані; *Measurable* – вимірювані цілі, це означає необхідність встановлення цільових показників, за якими можна буде оцінити результати, тобто зрозуміти, чи цілі досягнуті; *Achivable* – цілі, які є досяжними з урахуванням доступного набору ресурсів, стану зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування; *Relevant* – актуальні цілі, які відповідають місії, генеральній меті, тобто має бути зрозумілим, для чого потрібен саме цей результат; *Time-bound* – часова визначеність для кожного етапу досягнення цілей, таким чином часові орієнтири дозволяють підвищити ефективність планування і контролю.

Після постановки цілей відбувається планування, збір інформації, аналіз інформації, прийняття управлінських рішень. Цей процес є циклічним, безперервним. Ідеальну систему менеджменту можна представити такою схемою (рис. 4.2).

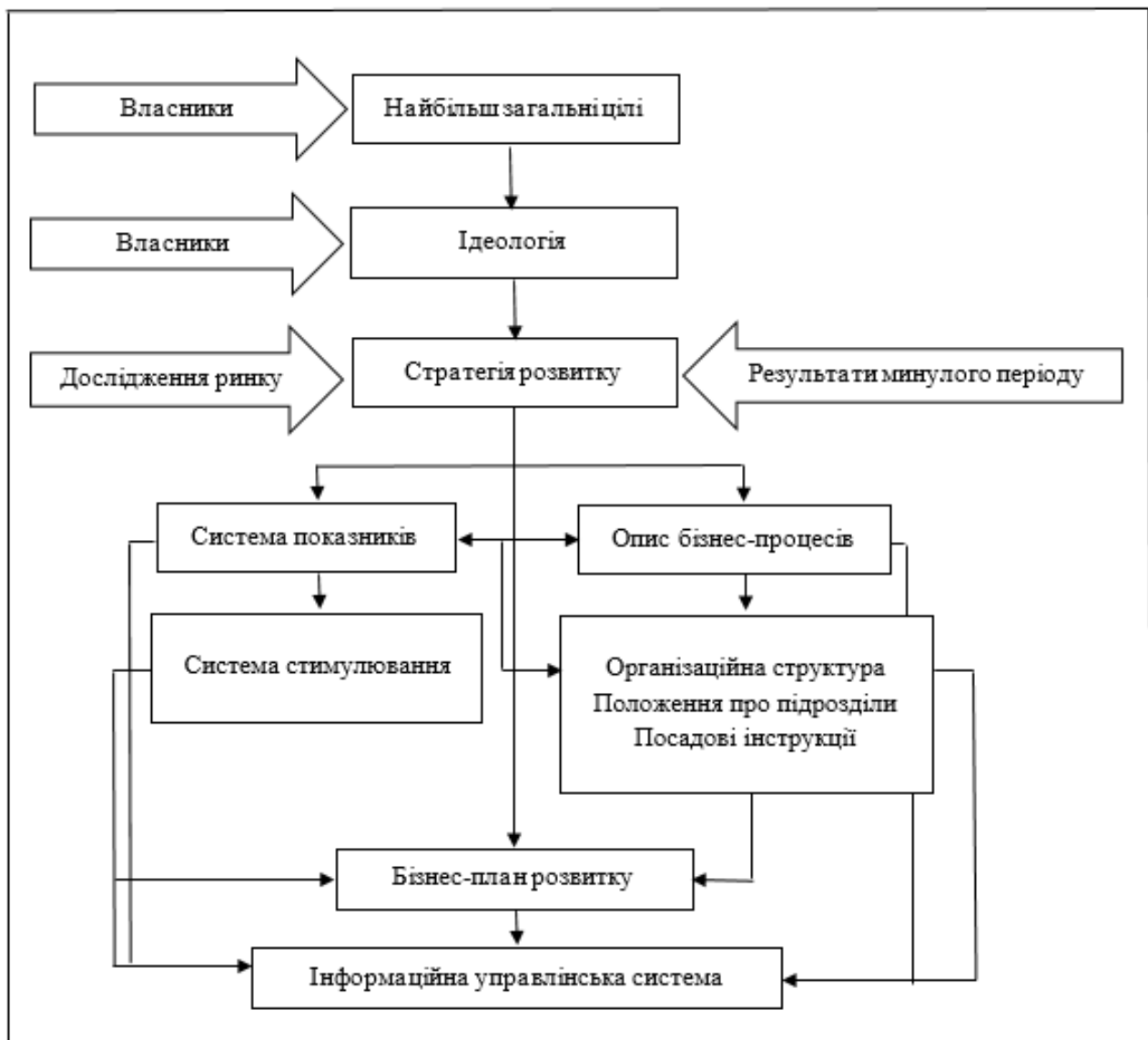


Рисунок 4.2 - Схема системи менеджменту [4]

Усі подальші трансформації системи управління відбуваються за цією ж схемою. І завдання менеджменту полягають у тому, щоб здійснити постановку цілей SMART, і наповнити систему тим змістом, який матиме цінність для споживачів, працівників, власників, а також сприятиме підвищенню ефективності екосистем бізнесу. Як показав аналіз, сучасні бренди стають поліфункціональними. Уже недостатньо пропонувати споживачам товари за прийнятним для них співвідношенням «ціна-якість-оперативність». Споживач формує запит на додаткові цінності – екологічну спрямованість бізнесу, зручність купівлі, спрощення і зрозумілість процедур та багато іншого. Крім того, в умовах високого рівня конкуренції, за іншим рівних умов, визначальним чинником стає команда працівників. Відповідно до цих засадничих умов, набуває поширення гуманістичний підхід у системному менеджменті.

Згідно з гуманістичним підходом у системному менеджменті пріоритет надається людським цінностям. Застосування гуманістичного підходу означає, що при застосуванні одного з найважливіших інструментів системного менеджменту – комплексу показників KPI, до складу найбільш загальних/пріоритетних цілей в ієрархії належать «гуманістичні» цілі, зокрема, «задоволеність» персоналу, соціально-психологічний клімат, рівень поваги до людських цінностей [4].

Гуманістичний підхід у системному менеджменті має дуалістичну природу. Дуалістичність полягає в тому, що власник/керівник бізнесу є водночас суб'єктом і об'єктом гуманістичного підходу. З одного боку, власник/керівник бізнесу, а більш точно – його імідж, як суб'єкт гуманістичного підходу у системному менеджменті, відіграє важливе, а підчас і ключове значення для залучення, утримання і розширення бази замовників, фахових працівників, відтак і для досягнення комерційного успіху компанії. З іншого боку, власник/керівник, як суб'єкт гуманістичного підходу у системному менеджменті, несе безпосередню відповідальність за те, щоб цей підхід був істинним, і не обмежувався формальним афішуванням важливості і пріоритетності людських ресурсів, натомість взаємодія з працівниками відбувалася на засадах соціальної відповідальності, людяності, ділового і міжособистісного етикету.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке системне мислення?
2. Як працює системне мислення?
3. В чому суть концепції «7S»? В чому її переваги?
4. В чому, на вашу думку, користь системного мислення?
5. Які ви знаєте «жорсткі» елементи управління?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Преимущества системного подхода в управлении. URL: <http://www.management.com.ua/notes/system-management.html>
2. Концепция 7S. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/konceptiya-7s/>
3. Модель 7S: расширенный чеклист с инициативами и показателями. URL: <https://bscdesigner.ru/7s-model.htm>
4. Кручиневский С. М. Что такое системный менеджмент. URL: <https://piter-consult.ru/home/Articles/Consulting-myths-legends/system-management.html>

Зміст

- 5.1. Методологія визначення мети системи
- 5.2. Проблема та шляхи її системного вирішення
- 5.3. Моделювання як невід'ємна частина економічної діяльності

5.1. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ СИСТЕМИ

У прикладному системному аналізі виділяють властивості, що характеризують методологію визначення мети системи, а саме:

1. **Цілеспрямованість.** Це означає обов'язковість побудови дерева цілей соціально-економічних і виробничих систем, дерева показників ефективності технічних систем і ін. (Наприклад, критерієм функціонування організації є максимізація новоствореної вартості як суми фонду оплати праці персоналу і прибутку (за умови дотримання законодавства) на основі забезпечення конкурентоспроможності товарів і організації.) [1]

Для визначення стратегії функціонування і розвитку системи слід будувати дерево цілей. (Наприклад, показником нульового рівня дерева цілей системи - критерієм функціонування - може бути максимізація новоствореної вартості. Цілями першого рівня можуть бути підвищення якості конкретних товарів, ресурсозбереження, розширення ринку збуту товарів, підвищення якості обслуговування товарів, організаційно-технічний розвиток виробництва, охорона природного середовища. На другому і третьому рівнях ієрархії цілей показники вищого рівня поділяються на більш приватні показники) [1, с.39].

2. **Спадковість.** Характеризує закономірність передачі домінантних (переважаючих, найбільш сильних) та рецесивних ознак на окремих етапах розвитку (еволюції) від старого покоління системи до нового. Виділення домінантних ознак системи дозволяє підвищити обґрунтованість напрямків її розвитку. Домінантні і рецесивні ознаки, по суті, є об'єктивними. Суб'єктивність процесу управління цими ознаками проявляється в їх дослідженні, відборі домінантних ознак системи і інвестуванні в їх розвиток. Це складне комплексне завдання [1, с.39].

Для підвищення обґрунтованості інвестицій в інноваційні та інші проекти слід вивчати домінантні і рецесивні ознаки системи і вкладати в розвиток найбільш ефективних з них (Наприклад, бурхливий розвиток системи вищої професійної освіти) .

3. Пріоритет якості. Практика показує, що виживають ті технічні, соціально-економічні системи, які з усіх факторів функціонування і розвитку віддають пріоритет якості різних об'єктів (підсистем) [1, с.40].

З усіх цілей верхнього рівня пріоритет слід віддавати якості об'єктів управління як основі задоволення вимог ринку, економії ресурсів в глобальному масштабі, забезпечення безпеки, підвищення якості життя населення.

4. Пріоритет інтересів (цілей) системи більш високого рівня. Спочатку повинні задовольнятися інтереси (досягатися цілі) системи більш високого (глобального) рівня, а потім - її підсистем.

При формуванні місії і цілей системи слід віддавати пріоритет інтересам системи більш високого рівня як гарантії вирішення глобальних проблем. В іншому випадку можливе руйнування системи (наприклад, СРСР) [1, с.40].

5. Надійність. Надійність системи (наприклад, організації) характеризується [1, с.40]:

а) безперебійністю функціонування системи при виході з ладу одного з її компонентів;

б) збереженням проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду часу;

в) стійкістю фінансового стану організації;

г) перспективністю економічної, технічної, соціальної політики, обґрунтованістю місії організації.

Надійність технічних систем характеризується безвідмовністю, довговічністю, ремонтпридатністю і збереженістю властивостей системи протягом запланованого терміну. Надійність соціобіологічних систем (людини) визначається спадковістю, темпераментом, характером, вихованістю, інтелігентністю, станом здоров'я, параметрами зовнішнього середовища. Очевидно, що більшість чинників надійності систем суб'єктивні. Управління ними здійснюють фахівці і менеджери.

З усіх показників якості систем пріоритет слід віддавати їх надійності як сукупності виявляються властивостей безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності і зберігання.

6. Оптимальність. Характеризує ступінь задоволення вимог до системи, виконання запланованих цілей, що забезпечують найкраще використання її потенціалу .

Ефективність і перспективність системи досягається оптимізацією її цілей, структури, менеджменту та інших параметрів. Тому, стратегію функціонування і розвитку системи слід формувати на основі

оптимізаційних моделей, з урахуванням обраних критеріїв оцінки результатів (цілей) [1, с.41].

7. Невизначеність інформаційного забезпечення. Відображає випадковий, ймовірний характер стратегічних, тактичних і оперативних ситуацій, параметри яких впливають на виконання місії організації і запланованих цілей. Своєчасність, достовірність, достатність, надійність та інші параметри інформаційного забезпечення, а також період попередження (прогнозу) є основними факторами ступеню відповідності прогнозних цілей фактичним [1, с.41]. При формулюванні цілей системи слід враховувати невизначеність інформаційного забезпечення. Ймовірнісний характер ситуацій та інформації на стадії прогнозування цілей знижує реальну ефективність інновацій.

8. Емерджентність (від англ. Emergence - виникнення, поява нового). Емерджентність еволюції - ідеалістична концепція, яка розглядає розвиток як стрибкоподібний процес, при якому виникнення нових якостей обумовлено втручанням ідеальних сил. Цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи [1, с.41].

При побудові дерева цілей і формулюванні стратегії системи слід пам'ятати, що цілі системи і її компонентів в смисловому і кількісному значеннях, як правило, не збігаються. Однак знаки системи і вкладати в розвиток перших, найбільш ефективних [1, с.41]. Наприклад, бурхливий розвиток системи вищої професійної освіти.

9. Мультиплікативність. Результати прояву деяких властивостей системи (наприклад, її безвідмовності) визначаються не складанням, а множенням відносних значень даної властивості кожного компонента системи.

При побудові дерева цілей системи та оптимізації її функціонування слід вивчати прояв властивості мультиплікативності системи. Наприклад, безвідмовність системи визначається не складанням, а множенням коефіцієнтів безвідмовності її компонентів [1, с.42].

5.2. ПРОБЛЕМА ТА ШЛЯХИ ЇЇ СИСТЕМНОГО ВИРІШЕННЯ

Що представляє собою проблема?

Перш ніж обговорювати способи вирішення проблем, необхідно дати визначення самого поняття проблеми. Воно спирається на вихідне поняття проблемної ситуації [2].

Проблемна ситуація - це деякий реальний збіг обставин, стан речей, яким хтось незадоволений, невдоволений і хотів би змінити.

Це визначення ілюструється на рис. 5.1. Тепер конкретизуємо поняття проблеми.

Проблема - це суб'єктивне негативне ставлення суб'єкта до реальності [2, с.12].

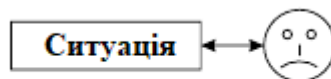


Рисунок 5.1 - Проблемна ситуація [2, с.12]

Важливо звернути увагу на такі моменти:

- *Перший*: таке визначення дійсно підходить до будь-якої проблеми, незалежно від її походження.
- *Другий*: в поняттях проблеми і проблемної ситуації нерозривно пов'язані два аспекти - об'єктивний (наявність реальної ситуації) і суб'єктивний (негативна оцінка реальності суб'єктом). Відмінність цих понять в тому, на що робиться акцент: «проблемна» ситуація виділяє об'єктивний компонент (реальність), «проблема» - суб'єктивний (невдоволення).
- *Третій*: проблема – це особливий стан психіки суб'єкта.

Варіанти вирішення проблем

Розглядаючи проблему, можна виокремити ряд можливостей для її вирішення. Вони природньо розбиваються на дві основні групи [2, с.12]:

1) вплив на суб'єкт з метою зменшити його невдоволення, не змінюючи реальності;

2) змінити реальність так, щоб невдоволення суб'єкта послабшало.

Розглянемо детальніше кожен з груп.

1. Способи впливу на суб'єкт

Є три можливості змінити на краще ставлення суб'єкта до реальності, не змінюючи самої реальності [2, с.12].

Першою такою можливістю є незадоволення суб'єкта. Прикладів цьому багато, але на особливу увагу заслуговує випадок, коли цей варіант здійснюється у вигляді навчання суб'єкта. У цьому випадку причиною незадоволеності є саме брак інформації, і її отримання в ході навчання призводить до вирішення проблеми. Цікаво, що при ознайомленні з кількома американськими фірмами, практикуючими системний аналіз, виявилось, що близько 90% проблем їх клієнтів вирішувалося саме через підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу фірми клієнта. Втім, це впливає з суб'єктивного аспекту проблеми. [2, с.12].

Наступна можливість вирішення проблеми без зміни реальності полягає в тому, щоб змінити сприйняття цієї дійсності суб'єктом. Оскільки оцінка суб'єктом своїх взаємин з навколишнім середовищем є психічним явищем, то існує можливість впливу на психіку суб'єкта в потрібному

напрямку. Форми впливу можуть бути різними: психічні (гіпноз, навіювання, пропаганда, реклама і т. ін.); фізичні (вплив різних полів - акустичних, електричних, магнітних); хімічні (психотропні медикаменти, наркотики, алкоголь).

Третя можливість вирішення проблеми без зміни самої проблемної ситуації заснована на тому, що *проблема виникла в результаті взаємодії суб'єкта з ситуацією*. Тому, іноді проблему можна вирішити, перервавши цю взаємодію. Тут теж є цілий спектр варіантів: від приємних для проблемоносія (підвищення по службі, направлення на навчання або у відпустку), за допомогою більш-менш нейтральних (переведення в інший підрозділ, ротація), до хворобливих (звільнення і т.п.) і навіть до вкрай жорстокого, обвинувачувального. [2, с.14].

2. Втручання в реальність

Розглянемо другу групу можливостей вирішення проблеми - через втручання в саму проблемну ситуацію. Природно, втручання повинно так змінювати ситуацію, щоб невдоволення клієнта зменшилося або взагалі зникло.

Однак при цьому доводиться стикатися з досить суттєвою обставиною, яка, по суті, і дала поштовх для детальної розробки технології прикладного системного аналізу [2, с.14]. У реальній (проблемній для клієнта) ситуації бере участь не тільки проблемоносіє, але і багато інших суб'єктів, які оцінюють цю ж ситуацію зі своїх позицій. Для них вона може і не бути проблемною, або їхні проблеми відрізняються від проблеми клієнта (рис. 5.2).

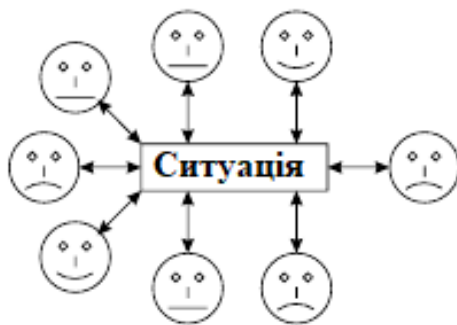


Рисунок 5.2 - Ставлення до проблемної ситуації [2, с.14]

Будь-яка зміна ситуації, в результаті такого втручання в неї, буде помічена і оцінена всіма її учасниками, і зовсім не обов'язково вона буде схвалена всіма. Виникає принципово важливе питання: як слід діяти в зв'язку з цією обставиною?

Щоб відповісти на це питання, необхідно звернутись до принципової, кардинальної відмінності між об'єктом і суб'єктом. Суб'єкт, будучи одночасно фізичним об'єктом, існує в реальному фізичному середовищі і, як

будь-який об'єкт, схильний до впливів цього середовища. На відміну від об'єкта, суб'єкт не тільки підпорядкований природним закономірностям, але і наділений здатністю *оцінювати* свою взаємодію з середовищем: щось йому може подобатися, а може і не подобатися. Саме тут і закладена індивідуальність суб'єкта. Важливо зазначити, що оцінки мають суто індивідуальний, суб'єктивний характер, об'єктивних оцінок не може бути. В результаті одна і та ж реальність оцінюється різними суб'єктами по-різному.

Оцінки завжди суб'єктивні, і якщо необхідно зрозуміти справжній сенс сказаного, треба з'ясувати, які критерії застосовує оцінюючий; ті самі різні суб'єкти можуть оцінювати по-різному.

Типи втручання у проблемну ситуацію

Розглядаючи способи вирішення проблем, варто розглянути класифікацію, запропоновану Р. Акоффом. Він зауважив, що, незважаючи на колосальне розмаїття і несхожість проблем, способів їх вирішення всього чотири. Розглянемо детальніше кожен з них [2, с.19]:

1. ABSOLUTION [2, с.19]. Професійною мовою системного аналізу цим терміном позначено *невтручання* - в розрахунку на те, що природний хід подій приведе до вирішення проблеми. Варто зазначити, що невтручання володіє однією з ознак поліпшуючого втручання: при цьому нікому не стає гірше. Щоб стати «поліпшуючим втручанням», потрібно, щоб події дійсно вели до вирішення проблеми, а щоб віддати перевагу саме такій поведінці, потрібно, щоб будь-яке запропоноване втручання приводило до гірших результатів, ніж невтручання. Приклади: поведінка лікаря при неможливості лікування пацієнта, дії сапера при зустрічі з незнайомим вибуховим пристроєм, розумна поведінка людини в життєвому конфлікті друзів-подружжя і т.п.

2. RESOLUTION [2, с.20]. У системному аналізі цей термін позначає *часткове втручання*, тобто дія, що знижує незадоволеність, послаблює гостроту проблеми, але не усуває її повністю. Зазвичай цей спосіб застосовується при дефіциті ресурсів, що не дозволяє повністю вирішити проблему: розподіл за жеребом або по черзі, підвищення пенсій і стипендій на тлі інфляції - приклади цього способу.

3. SOLUTION [2, с.20]. На відміну від розмовного вживання цього слова («рішення») в професійній мові системного аналізу воно є терміном, що позначає «найкраще в заданих умовах втручання». В українській мові йому відповідає термін *оптимальне рішення*. Це поняття має дуже важливе значення, яке іноді використовується неточно або неправильно.

Поняття оптимальності вже увійшло в розмовну мову і суспільну свідомість, тому важливо, щоб воно вживалося правильно. Оптимальний означає «найкращий в заданих умовах». При всій зовнішній простоті цього визначення воно вимагає пояснень.

По-перше, визначеність тут потрібна тому, що одні й ті ж об'єкти можуть по-різному впорядковуватися в залежності від того, яку їх якість розглядати. Критерій, що вимірює цю якість, дозволяє визначити найбільш правильну (по цій якості) альтернативу. Зрозуміло, що варіант, найкращий за одним критерієм, не обов'язково буде найкращим за іншим критерієм.

Другою, не менш важливою, невід'ємною частиною поняття оптимальності є залежність результату вибору від конкретних обмежень в даному випадку. При одному і тому ж критерії якості вибір з безлічі альтернатив при різних обмеженнях в загальному випадку буде різним. Тому порівнювати між собою за обраним критерієм якості має сенс тільки ті альтернативи, які задовольняють визначеним обмеженням, тобто найкраща в сенсі критерію альтернатива, яка не відповідає обмеженню, не може бути реалізована.

Втручання в проблемну ситуацію засноване на інформації, яка я в наявності. Ступінь вивчення цієї ситуації може бути різною. Виокремлюють проблеми, які добре структуровані та допускають побудову кількісних математичних моделей (наприклад, багато інженерних і наукових проблем), такі проблеми називаються «жорсткими», «твердими» (hard problems). Але багато проблем реального життя описуються не математичним шляхом. Такі проблеми називають «пухкими», «м'якими» (soft problems). Ці відмінності, природно, враховуються і в ряді деталей технології вирішення проблем, що дозволяє говорити про «жорсткі» і «м'які» технології прикладного системного аналізу [2, с.20].

На прикладі оптимальності можна ще раз підкреслити різницю між «твердою» і «м'якою» методологіями системного аналізу. Обидві складові оптимальності (критерії та обмеження) чутливі до цієї різниці. Саме вимога, щоб критерії якості та обмеження виражалися кількісно, вже означає, що розглянута ситуація настільки добре вивчена, що допускає побудову її математичного опису. А завданням оптимізації є формальна математична задача, цілком адекватна проблемам «твердого» типу.

У рамках формальних математичних моделей виявилася «крихкість» оптимальних рішень: часто навіть при невеликих відхиленнях від припущень в постановці завдання якості її рішення може змінюватися дуже різко. Тому, розгляд проблем стійкості рішень становить важливий розділ теорії оптимізації.

При переході до «м'яких» проблемних ситуацій її вирішення сильно ускладнюється. Це пояснюється тим, що «м'якість» проблеми є наслідком її малої вивченості; зокрема, відсутня можливість перелічити всі важливі обмеження, що кардинально впливатиме на якість вибору. Тому оптимальність у цьому випадку слід вважати недосяжним ідеалом, до якого все ж варто прагнути. Конструктивно спроби оптимізації треба розглядати лише як елемент методу проб і помилок.

4. DISSOLUTION («розчинення») [2, с.22]. Цим терміном позначено втручання, що закінчується повним зникненням проблеми і відсутність появи нових проблем. Істотна відмінність між третім і четвертим способами полягає в тому, що оптимальний - це найкращий у цих умовах, а «розчинення» розглядає обмеження і умови не як непорушно фіксовані, а як ті, що підлягають змінам з метою пошуку нових, неприпустимих раніше варіантів, серед яких можуть виявитися набагато більш ефективні, ніж оптимальні.

Важливим варіантом «розчинення» проблеми є її попередження, вжиття заходів до моменту її появи. Тут зміна системи проводиться не після появи проблеми з метою її вирішення, а до того - з метою її запобігання [2, с.22]. Сьогодні ця функція реалізується лише у формі внутрішнього аудиту. Прогалиною в організаціях є відсутність осіб, відповідальних за реалізацію превентивного поліпшуючого втручання. Цей обов'язок покладається на керівників, які і без того завантажені управлінням поточною діяльністю свого підрозділу [2, с.22].

5.3. МОДЕЛЮВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Суб'єкт, існуючи в реальному світі, взаємодіє з ним та здійснює ту чи іншу діяльність. Всі можливі види діяльності можна розбити на два типи: *пізнання світу і перетворення його* (рис. 5.3).

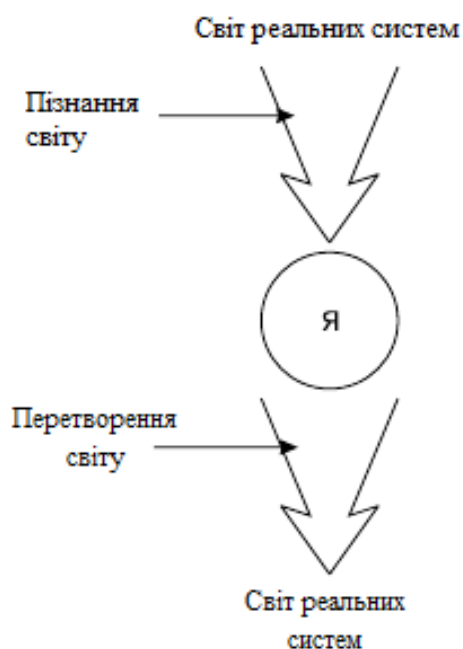


Рисунок 5.3 - Пізнання та перетворення світу через «Я» [2, с. 56]

Важливо зрозуміти, що будь-яка діяльність суб'єкта стає можливою тільки завдяки *моделям* - системам, специфіка яких спрямована на забезпечення взаємодії між суб'єктом і реальністю. Моделі грають роль своєрідного посередника між ними [2, с. 56].

Моделювання не є такою дією, яку можна робити, а можна і не робити: моделювання є неминучою, обов'язковою частиною будь-якої діяльності людини (і не тільки людини). Розглянемо детальніше моделювання для обох типів діяльності [2, с. 56].

1. *Перетворювальна діяльність* Будь-яка робота людини по впровадженню змін повинна супроводжуватись визначенням мети, образу бажаного майбутнього, тобто такої неіснуючої моделі, яку необхідно розробити, і яка буде визначена як результат цієї роботи. Це перший аргумент про необхідність моделювання. Для досягнення кінцевого результату необхідно виконати певну послідовність проміжних дій. До початку роботи цю послідовність необхідно *описати*, тобто створити модель (план, алгоритм) ходу роботи. Таким чином, перетворювальна (трудова, управлінська) діяльність неможлива без моделювання.

2. *Пізнавальна діяльність*. Кінцевий результат пізнання - отримана інформація про зовнішнє середовище – повинна бути зафіксована, описана, представлена у вигляді певної моделі. Знання взагалі існують тільки у формі моделей, тобто *модель є формою існування знань*. Кінцевою метою пізнання є побудова моделей, частини світу, що цікавить виконавця [2, с. 56].

Отже, будь-яка діяльність суб'єкта, будь-яка його взаємодія із зовнішнім світом відбувається за допомогою моделей, хоча як об'єкт він безпосередньо пов'язаний з навколишнім середовищем (рис. 5.4).

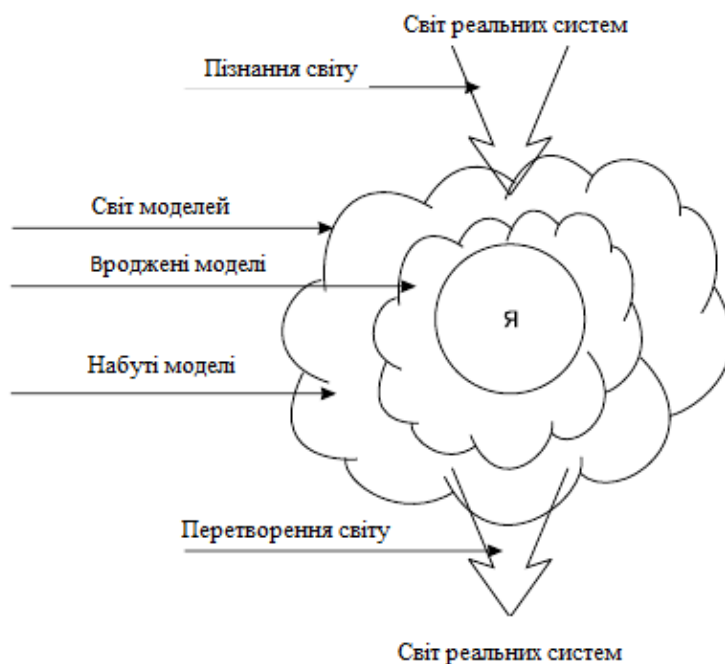


Рисунок 5.4 - Пізнання та перетворення систем світу через моделі [2, с. 57]

Світ моделей суб'єкта починає нарощуватися на базі вроджених моделей шляхом вилучення інформації з досвіду життя. А оскільки і вроджені моделі у різних індивідів різні, і особистий життєвий досвід протікає суто індивідуально, то і побудований до теперішнього часу світ моделей у кожного суб'єкта унікальний. А це означає, що *кожен бачить, сприймає і оцінює світ по-своєму*. (Звичайно, це не означає, що між суб'єктами немає нічого спільного; навпаки, багато їх моделей можуть бути однаковими або сумісними.) Це різноманіття індивідуальних світів відіграє істотну роль в суспільстві і має враховуватися при роботі з людьми [2, с. 57].

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які властивості, що характеризують методологію визначення мети системи?
2. В чому полягає сутність Емерджентності?
3. Що представляє собою проблема?
4. Які є типи втручання в проблему? В чому полягає суть кожного з них?
5. Що таке моделювання економічної діяльності?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. М. : КНОРУС, 2007. 304 с.
2. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие / Ф.П. Тарасенко. М. : КНОРУС, 2010. 224 с.
3. Гавриш О.А. «Інноваційний менеджмент: теорія та практика»: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / Укладачі: Гавриш О.А., Дергачова В.В., Бояринова К.О., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. // К. : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. – 386 с.

Зміст

- 6.1. Системний підхід до дослідження та управління організацією
- 6.2. Принципи та застосування системного аналізу на підприємстві
- 6.3. Етапи системного аналізу підприємства

6.1. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В системній економічній теорії феномен економічної стійкості підприємства розглядається з точки зору системного представлення спільних умов для організації, як найменших представників економічних систем, а також виявлення типових ознак. Це означає необхідність дослідження і розуміння правил і факторів утворення систем, поведінкових реакцій систем на екзогенні та ендогенні чинники.

При управлінні розвитком підприємства необхідно використовувати системний підхід.

Системний підхід до управління – це логічно обґрунтований підхід до дослідження об'єктів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Системний підхід до управління дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту [1].

Системний підхід є необхідною умовою використання математичних методів, проте його значення виходить за ці рамки. Він припускає усесторонній облік специфічних характеристик відповідного об'єкту, що визначають його структуру, а, отже, і організацію. Системним аналізом називають аналіз на основі усестороннього вивчення із застосуванням наукових підходів слабких і сильних сторін системи для виявлення її властивостей, можливостей і погроз, формування стратегії функціонування і розвитку.

Основою системного підходу до управління розвитком є дотримання принципів системності. До системних принципів відносяться принцип кінцевої мети, принцип вимірювання, принцип еквівіальності, принцип

єдності, принцип зв'язності, принцип модульної побудови, принцип ієрархії, принцип функціональності, принцип розвитку, принцип децентралізації, принцип невизначеності. Використання саме цих принципів є доцільними в системному підході до управління розвитком підприємства [1].

При системному підході на основі маркетингових досліджень спочатку досліджуються параметри «виходу», тобто товари або послуги, а саме що проводити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, в які терміни продавати і за якою ціною. Відповіді на ці питання повинні бути чіткими і своєчасними. *На «виході» у результаті повинна бути конкурентоздатна продукція або послуги.*

Потім визначають параметри входу, тобто досліджується потреба у ресурсах (матеріальних фінансових, трудових та інформаційних), яка визначається після детального вивчення організаційно-технічного рівня даної системи (рівня техніки, технології, особливості організації виробництва, праці і управління) і параметрів зовнішнього середовища (економічної, геополітичної, соціальної, екологічної і ін.). І нарешті, не менш важливого значення набуває дослідження параметрів процесу, що перетворює ресурси в готову продукцію. На цьому етапі, залежно від об'єкту дослідження, розглядається виробнича технологія, або технологія управління, а також чинники і шляхи її вдосконалення [1].

Системний підхід дозволяє комплексно оцінити будь-яку виробничо-господарську діяльність і діяльність системи управління на рівні конкретних характеристик. Це допоможе аналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем входу, процесу і виходу. *Застосування системного підходу дозволяє найкращим чином організувати процес ухвалення рішень на всіх рівнях в системі управління.* Системний аналіз з часом став узагальнюваною методологією дослідження складних технічних і соціальних систем. Він також є найбільш надійною концептуальною основою сучасного менеджменту та інструментарієм для дослідження проблем [1].

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме [2]:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети.
2. Пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект.

6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.

7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним з найяскравіших прикладів є застосування системного підходу стосовно управління підприємством та управління персоналом підприємства.

Системний підхід до управління передбачає управління організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому [3]. Р. А. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають «вхід» (мета), «вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і «процес» у системі [4].

Отже, **системний підхід до управління** – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління, системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом та ін [6].

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному:

- формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням;
- отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору;
- кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності.

Поява системного підходу до управління дозволила інтегрувати позитивні моменти всіх шкіл, які в різний час домінували в науковому менеджменті. Іншим найважливішим внеском системного підходу в теорію і практику управління стало визнання маркетингу як найважливішої функції управління [5].

Системний підхід до управління предметно пов'язаний з економічною стійкістю. Застосування засобів управління сприяє набуттю системою ознак стійкості, введення її в режим самоорганізації, підвищенню рівня передбачуваності поведінки.

6.2. ПРИНЦИПИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Системний аналіз має важливе прикладне значення у контексті управління підприємствами, у тому числі для вироблення механізмів досягнення системою стану економічної стійкості. Він має мультифункціональну структуру і включає низку напрямів для виконання комплексу завдань.

Системний аналіз - це методологія спеціального наукового пізнання та соціальної практики, а також пояснювальний принцип, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем [7].

Системний аналіз синтезує такі види [9, с. 130]:

- *цільовий аналіз* – для виявлення цілей підприємства; *ситуаційний аналіз* – для ідентифікації ситуацій, які обумовлюють стани стійкості-нестійкості підприємства;

- *інформаційний аналіз* – для визначення обсягу та повноти інформації про будову підприємства та екзогенного середовища;

- *структурно-функціональний аналіз* – для виявлення функціональних можливостей підсистем різних типів, їхнього взаємозв'язку та взаємозалежності;

- *організаційно-процедурний аналіз* – для визначення оптимального способу організації управлінської діяльності і розробки заходів, що забезпечують збереження (підвищення) рівня стійкості підприємств у певній ситуації;

- *техніко-економічний аналіз* – визначення ресурсного забезпечення для підтримки або підвищення рівня стійкості підприємства у певній ситуації.

Методологічна специфіка системного аналізу визначається тим, що він орієнтує дослідження на: розкриття цілісності об'єкта та його механізмів; виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта; зведення цих зв'язків у єдину теоретичну картину.

Системний підхід реалізує уявлення складного об'єкта як ієрархічної системи взаємозалежних моделей, що дозволяють фіксувати цілісні властивості об'єкта, його структуру і динаміку.

Методологія ARIS ґрунтується на застосуванні системного підходу повною мірою.

Отже, **Системний аналіз** - сукупність методологічних засобів, що використовуються для підготовки та обґрунтування рішень щодо складних проблем соціального, технічного та економічного характеру. Він ґрунтується на системному підході, а також на ряді математичних дисциплін та сучасних методів управління.

Основною процедурою системного аналізу є побудова узагальненої моделі, що адекватно відображає цікаві для дослідника властивості реальної системи та її взаємозв'язку [7].

Головним завданням системного аналізу є пошук шляхів по перетворенню складного в просте, по розкладанню задачі, що важко розуміти, на ряд завдань, що мають рішення.

Системний аналіз дозволяє виявити доцільність створення або вдосконалення організації, визначити, до якого класу складності вона відноситься, виявити найбільш ефективні методи наукової організації праці, які застосовувалися раніше. Кінцевою метою такого дослідження є розробка і впровадження вибраної моделі системи управління розвитком [1].

Дослідження починається з уточнення або формулювання цілей конкретної системи управління розвитком і пошуку критерію ефективності, який повинен бути виражений у вигляді конкретного показника. Як правило, більшість організацій є багатоцільовими. Безліч цілей витікає з особливостей розвитку підприємства і його фактичного стану в даний період часу, а також стану навколишнього середовища (геополітичні, економічні, соціальні чинники).

Чітко і грамотно сформульовані цілі розвитку підприємства є основою для системного аналізу і розробки програми досліджень. Програма системного аналізу, в свою чергу, включає перелік питань, що підлягають дослідженню і їх пріоритетність.

Програма системного аналізу може включати наступні розділи [1]:

- аналіз підприємства в цілому;
- аналіз типу виробництва і його техніко-економічна характеристика;
- аналіз підрозділів підприємства, що випускають продукцію (послуги) - основні підрозділи;
- аналіз допоміжних і обслуговуючих підрозділів;
- аналіз системи управління підприємством;
- аналіз форм зв'язків документів, що діють на підприємстві, маршрути їх руху і технологія обробки.

Визначають шість основних принципів системного аналізу, серед яких [7]:

1. **Оптимальність.** В результаті аналізу необхідно знайти оптимальне розв'язання задачі.

2. **Емерджентність.** Цей принцип передбачає таку важливу властивість системи: чим більша система і чим більша різниця між частиною і цілим, тим вища ймовірність того, що властивості цілого можуть відрізнятися від властивостей його частин. Принцип емерджентності дозволяє виявити розбіжність локальних оптимумів цілей системи з глобальним оптимумом системи. Цей чинник необхідно враховувати під час

проведення системного аналізу діяльності організації, оскільки він грає значної ролі.

3. **Системність.** Дослідження об'єкта, з одного боку, як єдиного цілого, з другого, як частини більшої системи, з якою об'єкт перебуває у певних відносинах.

4. **Ієрархічність.** Визначення у системі структурних відносин, що характеризуються упорядкованістю, організованістю взаємодій між окремими її рівнями по вертикалі. Більшість організацій є складними системами і необхідність ієрархічної побудови цих систем обумовлена тим, що управління в них пов'язане з переробкою та використанням великих обсягів інформації.

5. **Інтеграція.** Вивчення інтеграційних властивостей та закономірностей системи.

6. **Формалізація.** Отримання комплексних кількісних показників.

Системний аналіз - найбільш ефективний метод, що застосовується при побудові моделі організації [7]. Проте під час його проведення можуть виникнути проблеми, зумовлені складністю соціально-технічних систем, і проблеми політичного характеру, якщо зацікавлені групи конфліктують. При поєднанні цих проблем системний аналіз стає складною і трудомісткою справою, у якій аналітик повинен грати роль посередника між замовником і виконавцем.

Керівники підприємств зазвичай інтуїтивно розуміють свої проблеми, але не можуть пояснити їх, і, крім того, вони часто мають досить туманне уявлення про те, яку користь можуть принести інформаційні технології. Розробники ж з ентузіазмом говорять про існуючі можливості в галузі побудови систем обробки даних, але вони, як правило, не мають інформації про те, що є найкращим для тієї чи іншої організації.

Основна концепція полягає у побудові за допомогою графічних методів системного аналізу сукупності моделей різних аспектів діяльності організації, які дають можливість керівникам та аналітикам отримати ясну загальну картину бізнес-процесів [7].

Системний аналіз застосовується для вирішення різноманітних складних завдань, до яких входять [7]:

- удосконалення системи управління організацією та аналіз її діяльності;
- підготовка до впровадження системи управління підприємством;
- впровадження систем менеджменту якості та їх сертифікація;
- оптимізація, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів;
- впровадження інформаційних систем на підприємстві;
- документування корпоративних знань, зокрема у вигляді моделей прототипів.

Застосування системного аналізу у процесі управління економічними системами забезпечує якісну інформаційну підтримку управлінських

рішень. Системність у реалізації цього підходу сприяє досягненню економічної стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

6.3. ЕТАПИ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Перехід зі стану проблемної ситуації в стан бажаної кінцевої мети - вирішення проблеми – повинно здійснюватися системно, впорядковано, шляхом послідовного виконання певних кроків. При цьому кожен етап теж має свою структуру з більш дрібних кроків, яку слід дотримуватися досить строго - її порушення може негативно вплинути на якість результату одного етапу і, отже, всього процесу в цілому. Крім того, на кожному етапі існують небезпеки зробити помилку або потрапити в «пастку»; необхідно знати про можливості здійснення таких невдалих дій і користуватися прийомами для того, щоб їх уникнути [8, с. 100].

Технологія прикладного системного аналізу і є виклад всього цього алгоритму з описом всіх особливостей кожного етапу.

Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Безперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення [2].

Основними етапами системного управління підприємством є [6, с.78]:

1. Визначення місця підприємства в галузі і регіоні, місії підприємства.
2. Постановка мети.
3. Розчленовування системи на складові і детальне вивчення кожної підсистеми.
4. Виявлення факторів, що впливають на підсистеми і систему загалом, їх угруповання і ранжування.
5. Пошук відхилень існуючого стану системи від заданого.
6. Визначення об'єктивних і суб'єктивних причин відхилень.
7. Встановлення основних способів, методів і засобів приведення системи в заданий стан.
8. Пошук власних ресурсів, необхідних для вирішення проблеми.
9. Придбання додаткових ресурсів.
10. Реалізація запланованих дій.
11. Контроль і аналіз результатів.

Розглянемо кожен з етапів детальніше.

Етап перший. Фіксація проблеми

Завданням цього етапу є формулювання проблеми і документальне її фіксування.

Формулювання проблеми розробляється самим клієнтом; справа аналітика - з'ясувати, на що скаржиться клієнт, чим він незадоволений. Це і є проблема клієнта так, як він її бачить. При цьому слід намагатися не вплинути на його думку, не спотворити її [8, с. 110].

Найгрубішою помилкою на цьому етапі було б одразу зайнятися вирішенням поставленої проблеми.

Етап другий. Діагностика проблеми

Який із способів вирішення проблем застосувати для вирішення даної проблеми, залежить від того, чи обирається вплив на найбільш незадоволеного суб'єкта або втручання в реальність, якою він незадоволений (можливі випадки, коли доцільне поєднання обох впливів). Завдання цього етапу і полягає в тому, щоб поставити діагноз - визначити, до якого типу належить проблема [8, с. 111].

Іноді рішення цього питання лежить на поверхні (як у випадку з аварією, яку треба усунути; або з конфліктною особистістю в колективі, від якої намагаються позбутися). Але часто діагностика проблеми є непростю справою. Помилка в діагнозі призведе до невірних дій і принесе лише шкоду. Хоча при намаганні здійснити поліпшуюче втручання ця шкода буде знижена [8, с. 111].

Постановка діагнозу - складна справа. Оскільки важко дати якісь загальні теоретичні рекомендації щодо виконання цього етапу, діагностика виявляється більш мистецтвом, ніж наукою, в ній велику роль відіграють інтуїція, досвід і везіння.

Етап третій. Складання списку стейкхолдерів

Кінцевою метою управління є здійснення поліпшуючого втручання [8, с. 112]. Для того щоб згодом врахувати інтереси всіх учасників проблемної ситуації (а саме на цьому ґрунтується поняття «поліпшуюче втручання»), необхідно спочатку дізнатися, хто ж залучений в проблемну ситуацію, скласти їх список [8, с. 112]. При цьому важливо врахувати всіх учасників процесу. Таким чином, список учасників проблемної ситуації повинен бути *повним*.

На жаль, поставлена задача нездійсненна. Через відкритість всіх систем все у світі взаємопов'язане (наслідок другої властивості системи), і, отже, в проблемній ситуації так чи інакше бере участь весь Всесвіт (рис. 6.1), переписати нескінченне число її частин - наймовірніша річ. Вихід полягає в тому, щоб описати нескінченну різноманітність Всесвіту спрощено, - звичайно, через модель *класифікації*.

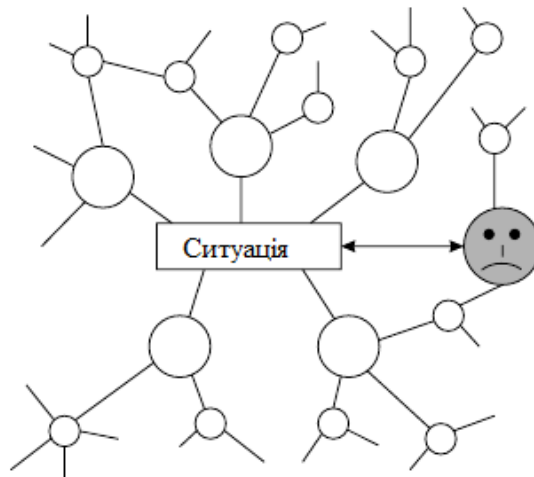


Рисунок 6.1 - Ситуація та відношення до неї [8, с. 112]

Незважаючи на те, що все у світі пов'язано з проблемною ситуацією, але пов'язано в різній мірі: одні перебувають поблизу неї, інші - далеко; одні тісно, сильно, прямо, безпосередньо пов'язані з нею, інші - слабо, опосередковано, побічно [8, с. 112].

Прямі учасники, в силу їх пов'язаності з непрямыми, володіють інформацією про останні і так чи інакше представляють їх в ситуації. Це дозволяє весь Всесвіт розбити на два класи: до першого класу відносять тільки безпосередніх учасників ситуації, в другий - всіх інших (рис. 6.2), і обмежуються урахуванням тільки, тих що потрапили в перший клас.

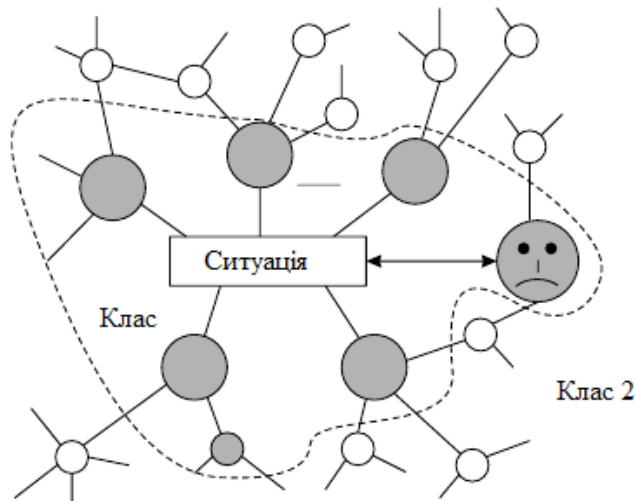


Рисунок 6.2 - Ситуація та відношення до неї [8, с. 112]

Так, в певній обмеженій околиці проблемної ситуації, виявляється тепер кінцеве число елементів, і їх перепис стає реальною справою. Але

вимога повноти списку («Поголовного перепису») залишається і навіть посилюється.

Щоб не забути всі елементи деякої безлічі, часто використовуються мнемонічні підказки типу «Кожен мисливець бажає знати, де сидить фазан» - про кольори веселки. Досить запам'ятати слово «Пірс», і воно нагадає вам, кого слід включити у список стейкхолдерів, так як складається з перших букв їх найменувань (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 - Список стейкхолдерів при вирішенні проблеми (мнемонічна підказка ПІРС) [8, с. 111]

У кожній ситуації є ті, хто в ній щось отримує, купує, чимось користується. Тому важливо здійснити втручання, яке не оюмежуватиме інтересів стейкхолдерів.

У кожній ситуації є ті, хто працює, виконуючи якісь дії. Втручання не повинно нашкодити, тому виконавців необхідно внести у список стейкхолдерів.

У будь-якій ситуації можуть приймати участь організації, підприємства, установи. Зміни будуть вноситися в інтересах одних з них («проблемовмісних»), здійснюватися за рахунок ресурсів інших («проблемовмісних») і якимось позначатися на інших. Основним завданням є забезпечення комунікації з усіма учасниками процесу, інакше втручання не буде поліпшуючим [8, с. 114].

У будь-якій ситуації присутні матеріальні ресурси: земля, вода, будівлі, споруди, мінеральні запаси і т.д. І всі вони належать комусь: державі, групам людей, приватним особам. Втручання в ситуацію неминуче торкнеться інтересів когось із них, тому вони повинні бути внесені в список.

Етап четвертий. Виявлення проблемного місця

Стейкхолдери мають інтереси, які необхідно врахувати. Але для цього їх необхідно знати. Перша порція інформації, яку необхідно отримати про стейкхолдерів, - це його власна оцінка ситуації, проблемної для клієнта. Вона може бути різною: стейкхолдери можуть визначати свої проблеми

(оцінка негативна), хтось цілком задоволений (оцінка позитивна), інші можуть нейтрально ставитися до реальності (рис. 6.4). Тому, необхідно повторити роботу, яка виконувалась на першому етапі з клієнтом, але тепер з кожним стейкхолдерів окремо [8, с. 119].

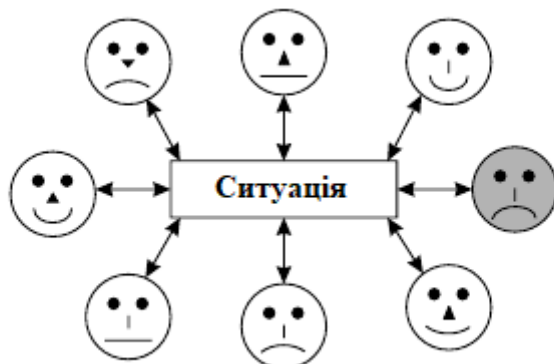


Рисунок 6.4 - Ситуація та відношення до неї [8, с. 119]

Отриманий перелік суб'єктивних оцінок існуючої реальності (яка для клієнта є проблемною) Р. Акофф запропонував називати неприємністю (mess) [8, с. 119]. Цей термін вдало підкреслює дуже істотний, принципово важливий момент: судження, що входять до нього, не є незалежними, вони переплетені, взаємопов'язані (як судження про одне й те ж). Це означає, що вони утворюють цілісну систему, з усіма наслідками, що випливають звідси.

У цьому випадку головним наслідком є така властивість, як неподільність на частини (десята властивість системи).

Таким чином, проблема клієнта виступає як його ядро, початок, навколо якого згруповані думки інших стейкхолдерів. Отже, завданням є не рішення проблеми клієнта як такої, а робота з «неприємністю» в цілому. Цьому і служать проектування і реалізація поліпшуючого втручання, що вирішує проблему клієнта з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів [8, с. 125].

Етап п'ятий. Визначення конфігуратора

Необхідною умовою успішного вирішення проблеми є наявність адекватної моделі проблемної ситуації, з її допомогою можна буде випробовувати і порівнювати варіанти передбачуваних дій. [8, с. 131].

Наприклад, якщо сталася дорожньо-транспортна подія, то для вирішення цієї проблеми можуть знадобитися мови: правова (хто за що відповідає), медична (стан учасників ДТП до і після), технічна (стан дороги і техніки), адміністративна (організація ліквідації всіх наслідків), економічна (фінансове забезпечення) і т.д.

Важливо підкреслити, що проблеми в реальному житті не бувають однодисциплінарними, тобто описаними мовою якоїсь однієї спеціальності. Однодисциплінарними можуть бути тільки навчальні завдання, але не

завжди (наприклад, фізичні завдання потребують знання не тільки фізики, а й математики) [8, с. 132].

Конфігуратором називається мінімальний набір професійних мов, що дозволяє дати повний (адекватний) опис проблемної ситуації і її перетворень.

Вся робота в ході вирішення проблеми буде відбуватися на мовах конфігуратора [8, с. 132]. Визначення конфігуратора є завданням цього етапу. Конфігуратор – це не штучний винахід системних аналітиків для полегшення їх роботи. Він може допомогти у вирішенні питання про те, яких сторонніх фахівців слід залучити до вирішення поставленої проблеми [8, с. 132].

Необхідність залучення відомостей з різних областей знання породжує серйозну проблему в практиці системного аналізу: доводиться користуватися мовами конфігуратора, які зрозумілі не всім учасникам розробки поліпшуючого втручання.

Етап шостий. Цілевиявлення

Прагнучи до реалізації поліпшення втручання, варто забезпечити, щоб ніхто з стейкхолдерів НЕ розцінив його негативно [8, с. 135]. Люди дають позитивну оцінку змінам, якщо воно наближає їх до мети, і негативну, якщо віддаляє від неї. Отже, для проектування втручання необхідно знати мету всіх стейкхолдерів. Звичайно, головне джерело інформації - сам стейкхолдер.

На цьому етапі доцільним є проведення співбесіди з кожним стейкхолдерів. У результаті буде отримано те, що за аналогією з проблемним місивом можна назвати цільовим місивом. Знання його дозволить спроектувати поліпшуюче втручання. Пояснення цього етапу представлено на рисунку 6.5.

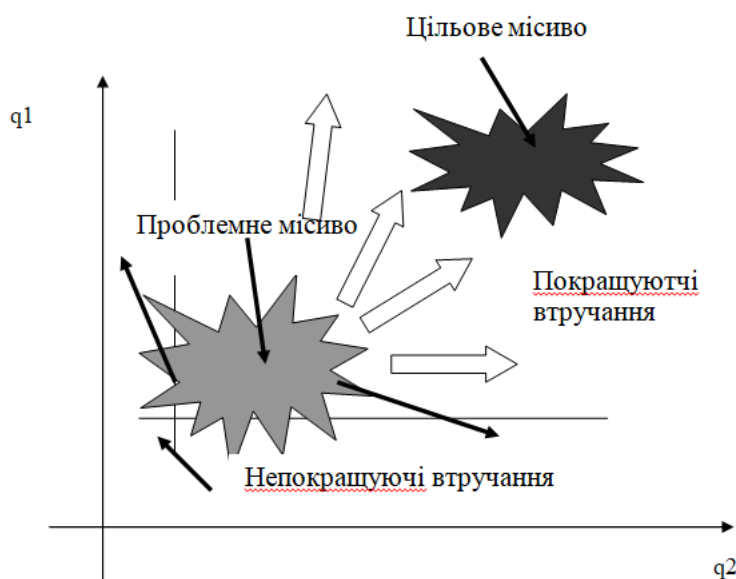


Рисунок 6.5 - Цільове місиво [8, с. 135]

Нехай ситуація характеризується двома параметрами - q_1 і q_2 . Тоді оцінка ситуації стейкхолдерів позначиться на схемі точкою. проблемне місиво зображено групою точок в лівому нижньому кутку схеми, цільове - в правому верхньому. Тепер ясно, що будь-яке просування (зміна ситуації) по траєкторії, що наближає нас до цільового місиву, - поліпшує. Таких втручань багато. Можна зупинитися на будь-якому з них, а можна спробувати знайти те, яке дає найбільше поліпшення [8, с. 135].

При виявленні цільового місива може виникнути серйозна проблема. Якщо в цільовому місиві виявляться помилкові, несправжні цілі, то подальша їх реалізація викличе невдоволення, розчарування; втручання не буде поліпшующим.

При формулюванні цілей рекомендується прагнути до ясних, зрозумілих їх визначень. Звичайно, не завжди можливо досягти вимірної конкретності (наприклад, в разі мети «Підвищити моральний дух спортивної команди»), але треба всіляко прагнути до цього («До кінця року досягти необхідного обсягу виробництва визначеного продукту»). Фахівці рекомендують намагатися, щоб цілі були [8, с. 135]:

а) реалістичні, тобто досяжні при готівкових фінансових, матеріальних і часових ресурсів;

б) конкретні, тобто щоб будь-яке просування до мети вносило внесок у вирішення саме цієї проблеми, а не якийсь інший;

в) вимірні, тобто дозволяли б відслідковувати процес руху до мети шляхом вимірювань, витрати на які знаходяться в допустимих межах.

Іноді цілі можна сформулювати як позитивне дзеркальне відображення негативного формулювання проблеми. Але частіше одна проблема породжує кілька цілей, особливо якщо прагнути до їх конкретності.

Наступне питання - про структурування цільового місива. Іноді (особливо при необмежені в засобах) можна працювати з цільовим місивом, не впорядковуючи його. Але часто необхідна пріоритетність, черговість роботи з різними цілями. Зручним засобом для цього є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями, які виражаються в їх вибудовуванні у вигляді «дерева цілей». Якщо такі відносини дійсно існують, то мета верхнього рівня не може бути досягнута, поки не реалізовані нижні цілі, і питання організації робіт вирішується автоматично.

Етап сьомий. Визначення критеріїв

У ході вирішення проблеми буде необхідно порівнювати пропоновані варіанти, оцінювати ступінь досягнення мети або відхилення від неї, здійснювати контроль за ходом подій. Це досягається шляхом виділення деяких ознак розглянутих об'єктів і процесів. Дані ознаки повинні бути пов'язані з інтересами нас особливостями розглянутих об'єктів або процесів, повинні бути доступними для спостереження і вимірювання. Тоді

за отриманими результатами вимірювань ми зможемо здійснити необхідний контроль [8, с. 146].

Такі характеристики називають *критеріями*. Критерії можуть бути кількісними моделями якісних цілей. Сформовані критерії надалі в певному сенсі можуть замінювати мету: оптимізація за критеріями повинна забезпечувати максимальне наближення до мети. Звичайно, критерії не тотожні цілі, це подібність мети, її модель. Визначення значення критерію для даної альтернативи є, по суті, виміром ступеня її придатності як засобу досягнення мети [8, с. 146].

Етап восьмий. Експериментальне дослідження систем

Експеримент і модель. Часто інформації, якої бракує про систему можна отримати тільки з самої системи, провівши спеціально спланований для цього експеримент. Інформацію, що міститься в протоколі експерименту витягають, піддаючи отримані дані обробці, перетворенню в форму, придатну для включення її в модель системи. Завершальною дією є корекція моделі, що включає отриману інформацію в модель [8, с. 149].

Експеримент і вимірювання. Різноманітність експериментів можна спрощено описати їх класифікацією. Якщо ми не втручаємося в хід подій, а тільки реєструємо, що відбувається на входах і виходах, що цікавить нас системи, то досвід називається *пасивним експериментом* (або наглядом). Якщо ж ми не тільки споглядаємо (фіксуємо) те що відбувається на входах і виходах, а й впливаємо на деякі з них (одні навмисно підтримуючи незмінними, інші - змінюючи належним чином), то досвід називається *активним* (або керованим) експериментом. Як і будь-яка класифікація, ця лише наближено описує реальність. В абсолютно чистому вигляді ці два експерименти неможливі: активний - тому, що всі входи і виходи контролювати неможливо (деякі навіть невідомі), пасивний - тому, що будь-яке вимірювання і спостереження - взаємодія, і зовсім не втрутитися в одержуваний результат не можна. Найближчими реальними, близькими до ідеальних, експериментами є активний лабораторний досвід і пасивні спостереження в астрономії, історії, археології, психології тощо [8, с. 149].

Етап дев'ятий. Побудова та удосконалення моделей

У системному аналізі модель проблемної ситуації потрібна для того, щоб на ній змітувати можливі варіанти втручань, щоб відсікти не тільки ті, які виявляться неполіпшующим, але і вибрати серед них найбільш поліпшующі [8, с. 163].

Треба підкреслити, що внесок в побудову моделі ситуації робиться на кожному попередньому і на всіх наступних етапах (і власним внеском, і рішенням про повернення на більш ранній етап для поповнення моделі інформацією). Тому насправді немає окремого, особливого «етапу побудови моделі». І все-таки варто зосередити увагу на особливостях побудови моделей, а точніше - їх «добудовування» (тобто приєднання нових елементів або вилучення зайвих).

Етап десятий. Генерування альтернатив

У будь-якому системному дослідженні настає момент, коли потрібно пропонувати можливі варіанти вирішення проблеми. Ця дія проводиться в два етапи [8, с. 167]:

1) виявлення розбіжностей між проблемним і цільовим місиво. Повинні бути чітко сформульовані відмінності між існуючим зараз (і незадовільним) станом організації та майбутнім, найбільш бажаним, ідеальним станом, до якого передбачається прагнути. Ці відмінності і є тими прогалинами, ліквідацію яких і потрібно спланувати;

2) пропозиція можливих варіантів усунення або зменшення виявлених розбіжностей. Повинні бути придумані дії, процедури, правила, проекти, програми і політики, які підлягають здійсненню – все це компоненти менеджменту.

Процес висунення, винаходи, придумування таких варіантів і називається генеруванням альтернатив.

Етап одинадцятий. Вибір, або прийняття рішення

Рано чи пізно настає момент, коли подальші дії можуть бути різними, що приводять до різних результатів, а реалізувати можна тільки одну дію, причому повернутися до ситуації, що мала місце в цей момент, вже не можливо. Настає момент вибору [8, с. 186].

Природно, вибирається той варіант, який найбільш відповідає його мети. Саме вибір є реалізацією цілеспрямованості всієї діяльності суб'єкта.

Здатність зробити правильний (тобто найбільш наближений до здійснення мети) вибір - дуже цінна якість, властива людям в різному ступені. Великі полководці, видатні політики, геніальні інженери і вчені, талановиті адміністратори відрізнялися і відрізняються від своїх колег або суперників насамперед умінням приймати кращі рішення, робити кращий вибір [8, с. 186].

Природно прагнення зрозуміти, що таке «хороший» вибір, виробити рекомендації, як наблизитися до найкращого вирішення, а якщо можливо, то і запропонувати точний алгоритм отримання такого рішення. З'ясувалося, що різноманітність ситуацій простягається від добре вивчених, досить формалізованих, описуваних математично (так званих «жорстких», «твердих» - hard) ситуацій до погано структурованих, описуваних на розмовному або професійних, далеких від математичного, мовами («м'яких», «пухких» - soft) ситуацій з різними проміжними варіантами [8, с. 186].

Етап дванадцятий. Реалізація поліпшуючого втручання

Після прийняття рішення про те, яке саме з поліпшуючих втручань слід здійснити (це підсумок попереднього етапу), має бути робота по реалізації цього рішення (це завдання даного етапу). Але між прийняттям рішення і його реалізацією є дистанція. Ця дистанція долається

плануванням необхідних дій і їх виконанням під час стеження за ходом подій і внесенням поправок в необхідних випадках [8, с. 211].

Планування кінцевих результатів було здійснено на етапі 6 («Цілевиявлення»). Планування способів ліквідації розривів між цілями і проблемним місцем було здійснено на етапі 10 («Генерація альтернатив»). Вибір втручання, що підлягає здійсненню, був зроблений на етапі 11 («Ухвалення рішення»). Тепер настав час для планування ресурсів, потрібних для реалізації спроектованого втручання.

На цій фазі планування для кожного виду ресурсу повинно бути визначено [8, с. 211]:

- 1) скільки його буде потрібно, де і коли;
- 2) скільки його буде в наявності в призначених місцях і час;
- 3) що має робитися в разі його нестачі або надлишку.

Повинні бути розглянуті всі види ресурсів:

- 1) люди з їх компетенціями і кваліфікацією;
- 2) будівлі та обладнання (капітальні витрати);
- 3) матеріали за видами і обсягами запасів, енергія (що витрачаються речі);
- 4) гроші;
- 5) інформація;
- 6) час.

Етап тринадцятий. *Остання фаза в реалізації втручання – організація виконання рішення. Ця дія по суті є актом управління. У відповідності зі сформованою ситуацією застосовується один з семи типів управління або їх відповідна комбінація в потрібній послідовності. У будь-якому випадку буде потрібен моніторинг поточного стану справ, визначення припущень і ризиків (Функція контролю). Крім того, для забезпечення адаптивності до майбутніх змін всередині і зовні системи буде потрібно створити підсистему виявлення і виправлення помилок в очікуваннях і припущеннях (функція навчання) [8, с. 212].*

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Системний підхід до управління – це?
2. З чого складається програма системного аналізу?
3. Перелічіть основні закони системи при системному підході.
4. В яких сферах доцільно використовувати системний підхід?
5. Які проблеми можуть виникати при використанні системного аналізу в управлінні?
6. Які етапи системного аналізу підприємства Ви знаєте?
7. Хто такі стейкхолдери?
8. Яким чином доцільно виявити критерії для успішного вирішення проблеми?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіріченко О.О. Системний підхід до дослідження управління розвитком підприємства. Економічні науки/10. Економіка підприємства. *Одеський Національний Політехнічний Університет*. URL: http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Economics/23702.doc.htm
2. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. №2.. С. 67–72
3. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. *Conftiapv*. URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkh_id_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. 640с
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петербургского университета, 1997. 329 с.
6. Дідур К. М.. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
7. Системный анализ деятельности организации. *Analytics infozone* URL: <https://analytics.infozone.pro/sistemnyj-analiz-deyatelnosti-organizacii-vidy-organizacij-v-aris/>
8. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ : учебное пособие. М. : КНОРУС, 2010. 224 с.
9. Кравченко М. О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2018. 552 с.

7

СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР ЯК ОСНОВА СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст

- 7.1. Сутність стандартизації процесів та процедур на підприємстві
- 7.2. Типи стандартизації управлінських процедур
- 7.3. Принципи стандартизації управлінських документів

7.1. СУТНІСТЬ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ТА ПРОЦЕДУР НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стандартизація процесів і процедур є важливою та необхідною складовою функціонування будь-якої виробничої системи. Це один із інструментів ощадливого виробництва, оскільки він є невід'ємною основою безперервного вдосконалення. Впровадження стандартизованих процесів та процедур виступає однією з найважливіших умов сталої ефективності бізнесу загалом. Найзначніший внесок у стандартизацію процесів і процедур роблять ті, хто виконує роботу і знає її у всіх подробицях. Стандартизації необхідно піддавати всі процеси компанії: виробничі процедури, що виконуються щодня робітниками або управлінські (бізнес процеси) процеси компанії [1].

Наприклад, ви хочете удосконалити робочий процес на виробництві. Що саме ви покращуватимете, якщо процес не стандартизований і де ви закріпите ваші зміни чи покращення процесу? Стає очевидним, що стандартизація процесу дозволяє досягти стабільності або стійкості процесу і позбутися хаосу.

Тобто, якщо один працівник вводить покращення у процес і не стандартизує їх, то ці покращення існуватимуть до моменту, доки працює саме цей працівник. З моменту, коли процесом управлятиме інша людина, то вона припинить використовувати ці покращення, оскільки просто про них не дізнається. Але, якщо кожне поліпшення процесу закладати в основу та стандартизувати, то можна сміливо говорити про те, що організація стала самонавчальною [1].

Отже, **Система стандартизації бізнес-процесів** — це комплекс процесів, методів, інструментів і ресурсів, що забезпечує розробку,

впровадження, контроль виконання, підтримання в актуальному стані, удосконалення, оцінювання ефекту для бізнесу та своєчасну відміну нормативно-методичних документів організацій [3].

Основна мета впровадження стандартизації процесів та процедур – це усунення втрат. Сформулюємо кілька цілей створення та підтримки системи стандартизації бізнес-процесів у компанії або організації [3]:

- опис бізнес-процесів, розробка та практичне використання регламентуючих документів, що забезпечують високу результативність та ефективність виконуваних бізнес-процесів;
- скорочення втрат та підвищення ефективності бізнесу в цілому;
- створення культури роботи за стандартами.

Основою такої системи є парадигма стабілізації і постійного покращення процесів та процедур, що забезпечує усунення втрат та підвищення ефективності бізнесу в цілому. Представимо структуру процесів системи стандартизації бізнес-процесів у вигляді таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Структура процесів системи стандартизації бізнес-процесів

<i>Категорія структури</i>	<i>Назва категорії</i>	<i>Зміст категорії</i>
<i>I категорія</i>	Управління системою	Категорія містить два аспекти: - планування, контроль та аналіз діяльності з опису та регламентації бізнес-процесів компанії; - розвиток самої системи стандартизації на основі аналізу її ефективності та відповідності цілям бізнесу компанії.
<i>II категорія</i>	Опис та оптимізація бізнес-процесів	Результатами виконання процесів цієї категорії є якісні моделі бізнес-процесів, ініційовані проекти оптимізації процесів, залучений до «процесної роботи» персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Загалом стандартизація на підприємстві стосується таких процесів [4]:

1. *Склад підпроцесів та операцій процесу.* Тобто. Стандартом є відповідь на запитання, що має бути обов'язково здійснено.
2. *Порядок виконання підпроцесів та операцій процесу.* Щоб процес отримував на виході певний продукт, має бути чітка послідовність дій, а саме. опис складу та послідовності дій, що описується у стандарті.
3. *Розподіл підпроцесів та операцій за виконавцями.* У стандарті важливо вказувати, хто має виконувати дії в процесі.

4. *Склад ресурсів.* Ресурси – все, що необхідно, для виконання процесу (люди, інструменти, матеріали, сировина, програмне забезпечення тощо).

5. *Нормативні значення використання ресурсів.* У стандарті описується кількість та склад, необхідних для виконання кожної операції.

6. *Нормативні значення операцій.* У стандарті вказується скільки часу повинні виконуватись операції або процес.

7. *Стандарти документів.* Стандарт може містити форми документів, які мають використовуватися в процесі.

Стандарти процесів та процедур повинні ґрунтуватись як на практичному виконанні процесу, так і на розрахунках та розумінні ефективного процесу та здійснювати загальний опис етапів бізнес-процесу та його результатів.

7.2. ТИПИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР

Стандартизована робота у компанії (організації) - основний інструмент, що регламентує методи роботи.

Виділяють такі основні **типи стандартизації роботи** [1]:

1. *Стандарти якості, охорони праці та екологічної безпеки.* Як відомо, стандарти якості визначають очікування споживача. Наприклад, вимоги до зовнішнього вигляду продукту або робочих характеристик: загальний зовнішній вигляд, колір, допустимі чи неприпустимі дефекти та невідповідності, допуски за розмірами та іншими характеристиками, обмеження розмірів, кількість дефектів тощо. Стандарти якості зазвичай включаються до матриці виробничого навчання, де описується, які критерії якості необхідно відслідковувати, як часто та які критерії оцінки «добре/погано».

Стандарти з охорони праці та екологічної безпеки переважно підпорядковані федеральним законам. Призначення цих стандартів – забезпечення належного рівня безпеки праці та екологічної безпеки. Тим не менш, менеджери можуть вносити додаткові вимоги до таких стандартів, якщо існує ризик потенційно небезпечних моментів на виробництві.

2. *Специфікації або стандартні технічні вимоги.* Специфікації містять технічну інформацію щодо належного функціонування обладнання та певні вимоги до технологічного процесу, що забезпечує такі вимоги. Специфікації зазвичай не входять до документації на стандартизовану роботу. Стандарти роботи оператора описують технічні умови лише у тому випадку, якщо вони не відображені в інших документах. Для параметрів роботи устаткування застосовуються розробки методів його перевірки.

Перевірка стану устаткування проводиться за певним графіком задля забезпечення стабільності робочого процесу.

3. *Стандартні процедури.* Стандартні процедури визначають параметри роботи. Наприклад, це можуть бути правила роботи Kanban, норми незавершеного виробництва (НЗП), вимоги щодо дотримання принципів 5S, правила поводження з матеріалами та готовою продукцією тощо. Стандартні процедури рекомендується розміщувати за допомогою візуальних засобів (у вигляді плакатів або графіків), отже, розміщувати їх в окремі стандарти немає необхідності. У деяких випадках стандартні процедури розміщують у вигляді додатків у стандартах або робочих інструкціях. За такого підходу легше відбивати зміни у роботі, наприклад, змінюючи просто плакат із нормами НЗП за зміни продуктової лінійки, а чи не вносячи зміни у цілий стандарт.

Документація на стандартизовану роботу

Перед тим, як приступати до стандартизації процесів, необхідно досягти стабілізації цих процесів. Для забезпечення цієї стабілізації слід виконувати *три умови* [1]:

- Робочі операції мають повторюватися. Не повинно існувати кілька варіацій умов роботи, потрібна наявність чітких та простих правил.
- Обладнання та технологія мають бути стабільними, час простоїв та ремонтів – мінімальним. Якщо робочий процес постійно переривається, а працівник відволікається – стабільність відсутня, отже, стандартизація неможлива.
- Не повинно бути значних проблем із якістю. Продукт повинен мати мінімум дефектів, а його основні характеристики повинні бути однакові, щоб оператор не витрачав зайвий час на виправлення дефектів.

Стандартизація процесів та процедур передбачає використання трьох основних документів [1]:

1. *Карта чи відомість стандартизованих робіт.* У найпростішому сенсі, у цьому документі відображається послідовність виконуваних робочих операцій та час, що витрачається на їх виконання.

2. *Таблиця суміщення стандартизованих робіт.* Цей документ є по суті картою стандартизованих робіт, але використовується головним чином для аналізу складніших видів робіт, що здійснюються одночасно. Наприклад, коли необхідно поєднувати ручні та механічні операції одночасно. Або коли два оператори одночасно працюють над виготовленням однієї деталі.

3. *Відомість продуктивності процесу.* У цьому документі фіксується потужність обладнання, яке використовується в процесі. Час, необхідний для обробки одного виробу (час циклу), слід враховувати, беручи до уваги заплановані простої при переналагодженні. Основна мета

документа — визначити, чи відповідають потужності обладнання потреб виробництва.

Отже, **Стандартизована робота** – це інструмент аналізу, який би базис для безперервних поліпшень. Це не інструкція оператора і інструмент його навчання. Стандартизація процесів та процедур використовується менеджерами для перевірки належного виконання основних етапів роботи, тому слід стежити за своєчасним оновленням актуальних матеріалів.

7.3. ПРИНЦИПИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ДОКУМЕНТІВ

Основні принципи уніфікації і стандартизації управлінських документів

Уніфікація управлінських документів нерозривно пов'язана з їх подальшою стандартизацією, тобто перетворенням уніфікованих форм чи уніфікованих систем документації на документи загального користування в межах держави. Такі роботи, від проведення досліджень до розробки власне стандартів та їх методичного супроводу, мають здійснюватися на основі відповідної державної програми [2].

Узагальнення багаторічного досвіду роботи в цьому напрямку дозволяє сформулювати основні принципи уніфікації і стандартизації управлінських документів [2]:

- досягнення однаковості документів у межах системи і співставність їх окремих елементів;
- зменшення кількості видів документів;
- підвищення інформативності документів;
- системність уніфікації;
- комплексність;
- стабільність вимог;
- економічна доцільність.

Досягнення однаковості документів [2] у межах системи і співставність їх окремих елементів. Цей принцип є одним із найважливіших, принаймні для уніфікації організаційно-розпорядчих і деяких, інших управлінських систем документації. В сучасних організаційних структурах використовуються управлінські документи з різною формою подання інформації, серед яких-традиційна, графічна, електронна. Тому цей принцип може бути реалізований за рахунок використання єдиної вихідної схеми побудови документів, які входять у систему. Сучасні комп'ютерні програми дозволяють суміщати традиційні моделі документів і опрацьовувати їх за допомогою будь-яких технічних засобів, тому за таку

вихідну схему сьогодні можна прийняти формуляр-зразок організаційно-розпорядчого документа, включений до Уніфікованої системи організаційно-розпорядчих документів.

Ще одним шляхом досягнення однаковості документів і співставлення їх складових є визначення правил оформлення документа в цілому та окремих його реквізитів [2]. Ці правила також повинні мати мінімальну варіативність, оскільки організаційно-розпорядчі документи є переважно текстовими, в них слід ширше використовувати типові тексти або окремі типізовані складові, виробити єдину схему їх побудови, звести до мінімуму словниковий запас і максимально спростити граматичні засоби, використововувані при підготовці текстів.

Характерною особливістю організаційно-розпорядчих документів є їх багатофункціональність, що виявляється як при документуванні основних функцій управління, так і в межах певного рівня управління, тому для забезпечення їх більшої однаковості необхідно встановити єдині вимоги до оформлення документів, незалежно від ієрархічного управління і відомчої специфіки. Основні правила і вимоги до створення, обробки і використання організаційно-розпорядчих документів встановлені Державним стандартом України 4163-2003 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчих документації, вимоги до оформлення документів» [2].

Зменшення кількості видів документів [2]. Організаційно-розпорядча документація складається з багатьох різновидів документів, що функціонують у традиційному діловодстві всіх установ, підприємств та організацій і є об'єктом постійного вдосконалення й раціоналізації. Стрімке зростання обсягу управлінських документів обумовлене, з одного боку, ієрархічною субординацією, а з іншого-необхідністю документування нових напрямків діяльності нормативних і методичних документів по документаційному забезпеченню менеджменту. В комп'ютеризованому менеджменті документ сам по собі вже не є інструментом управління: набагато більшого значення набуває інформація, яку містить сам носій, її достовірність і правове забезпечення. Використання в управлінських цілях будь-яких інформаційних джерел не дає підстав для юридичного посилання на ці джерел, якщо вони не мають законодавчого підтвердження.

Підвищення інформативності документа [2]. Функції сучасного управління постійно розширюються. Передбачається, що вже найближчим часом обсяг інформаційних джерел, використовуваних суспільством, може подвоїтись. Опрацювання таких обсягів інформації вимагатиме збільшення в такій самій пропорції чисельності фахівців, що є економічно недоцільним. Хоча є інший, більш прийнятний шлях розв'язання цієї проблеми, який полягає в усуненні інформаційного перевантаження документів. Вміщена в них інформація повинна забезпечувати вирішення максимального числа завдань при мінімальному її обсязі, що може бути досягненням уникнення

дублюванням інформації як у межах одного документа, так і у споріднених групах документів одного призначення.

Системність уніфікації [2]. Уніфікація документів, що складають певну систему документації, вимагає попереднього визначення чітких меж даної системи як складової загальної системи документів.

Системний підхід до розробки уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації передбачає виявлення на початковому етапі роботи основних закономірностей формування окремих документів і структури системи. Для цього необхідно виявити основні класифікаційні ознаки організаційно-розпорядчих документів із їх наступним обґрунтуванням. Загальна класифікація схеми групування управлінських документів у відповідні системи закріплена Державним класифікатором управлінської документації (ДК 010-98).

Таким чином, ДКУД є одним із нормативних документів що складають державну систему класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації в Україні.

Комплексність уніфікації [2]. При здійсненні уніфікації документів у межах конкретної системи, всі обмеження і вимоги необхідно приводити у відповідність із вимогами і практикою оформлення документів в інших документаційних системах. Жодна з систем документів не може функціонувати ізольовано: вони тісно пов'язані між собою, і в практиці менеджменту доводиться мати справу з великими обсягами документів, що належать до різних систем документації. Ефективність управлінської діяльності відчутно знижується через відсутність єдиних форм і правил оформлень документів.

Стабільність вимог [2]. Уніфікація окремих систем документації спрямована на зменшення витрат на допоміжні роботи, пов'язані з пошуком необхідної інформації на документних носіях на паперовій основі при підготовці, прийнятті і виконанні управлінських рішень. Реалізація такого цільового завдання вимагає державної підтримки, що полягає, зокрема, у визначенні загальних методів уніфікації систем документації та їх закріпленні у вигляді основоположного стандарту. Практикою стандартизації встановлено порядок внесення змін у стандарти, що забезпечує оперативність фіксування змін безпосередньо в уніфікованих формах документів.

Економічна доцільність [2]. Економічна доцільність уніфікації документів визначається двома показниками:

- вартість витрат на розробку самої уніфікованої форми документа або системи;
- вартість витрат на використання цих уніфікованих форм або систем документації в управлінській діяльності.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яка мета стандартизації процесів та процедур у компанії?
2. Які Ви знаєте типи стандартизації управлінських процедур?
3. Яким чином забезпечується досягнення однаковості документів?
4. Що таке системність уніфікації?
5. Чим визначається економічна доцільність уніфікації?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стандартизация процессов и процедур. *Quality business*. URL: <https://qualitybusiness.ru/%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%B2-%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%B4%D1%83%D1%80/>
2. Основні принципи уніфікації і стандартизації управлінських документів. *Res.in.ua*. URL: <https://res.in.ua/zmist-rozdil-1-unifikaciya-i-standartizaciya-upralinsekih-doku.html?page=2>
3. Репин В. Стандартизация бизнес-процессов: уровни развития системы. *Business studio*. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/standartizatsiya_biznes_pr_otsessov_urovni_razvitiya/
4. Описание, стандартизация и регламентация бизнес процессов. В чем разница?. *Организация эффективного управления*. URL: <http://surl.li/bhqms>

Зміст

- 8.1. Управління командою як система і як процес
- 8.2. Системні методи управління командами
- 8.3. Формування системи управління командою

**8.1. УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ЯК СИСТЕМА
І ЯК ПРОЦЕС**

Управління персоналом – система взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [1].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також, регламентує потоки інформації в системі управління.

Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись у відповідність до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Системний підхід в області управління персоналом відображає взаємозв’язок між окремими аспектами управління персоналом і полягає в розробці кінцевої мети, визначення шляхів її досягнення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи робіт з персоналом в організації. Принципи системності в роботі з персоналом передбачають, що управління персоналом на підприємстві повинно охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу, вирішувати не одномоментні задачі, а проблеми, що безпосередньо виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи на підприємстві. Необхідно використовувати різні методи, засоби,

прийоми роботи з персоналом, а не випадково, під впливом настрою, рішення [1].

Головним елементом всієї системи управління є *персонал, який в один і той же час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління*. Працівники організації, підприємства виступають об'єктом тому, що вони є виробничою силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу. Разом з тим, персонал – це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль [1].

У теперішній час послідовно затверджується новий погляд на робочу силу як на один із основних ресурсів економіки. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактору у виробництві, зростання залежності останнього від якості, мотивації і характеру робочої сили, що використовується в цілому і для кожного працівника окремо.

Виходячи з цього, під управлінням персоналом, зазвичай, розуміють всю сукупність організаційних заходів, що спрямовані на оптимальне формування колективу і повне використання здібностей у виробничому процесі (політика підбору і найму працівників, розвиток кар'єри, мотивація, заохочення, звільнення з роботи, вихід на пенсію, лідерство в колективі, культура, взаємовідносини і зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, управління конфліктною ситуацією), оскільки для досягнення успіху на ринку організація повинна мати стабільний персонал [1].

Система управління персоналом, у свою чергу, представляє з себе комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також, різних форм, методів і механізмів управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності праці та якості роботи [1].

Зв'язок основних частин системи управління, їхні відносини характеризуються за допомогою інформації, що відбиває матеріальні потоки і процеси виробництва. У загальному вигляді ці відносини показані на рис.8.1.

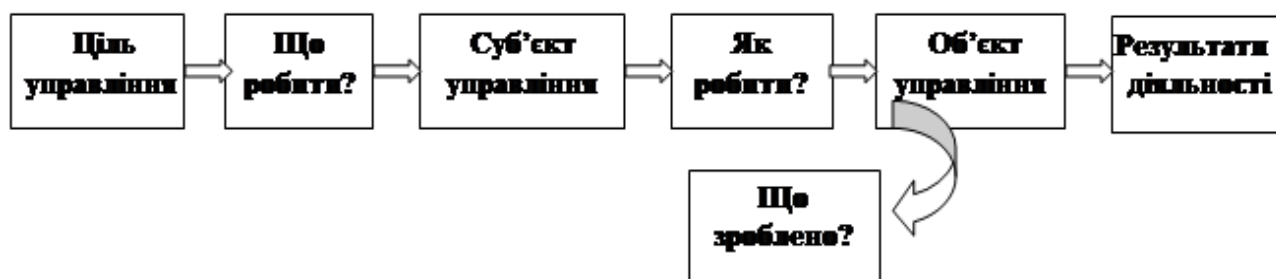


Рисунок 8.1 - Система управління [1]

З погляду кібернетики, всяке управління являє собою інформаційний процес, що складається з ряду процедур, зв'язаних зі сприйняттям, перетворенням і передачею інформації. Представлена схема відбиває особливості, властиві кібернетичній системі, тобто системі управління будь-якої природи (технічної, біологічної, організаційної). Організаційна система управління є найскладнішою системою.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать [1]:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

8.2. СИСТЕМНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Оптимальне управління командою пов'язане з пошуком стилю управління керівника, який прагне поєднувати відомі нам підходи до тієї ситуації, в якій знаходиться він сам і його команда. Тобто стиль управління керівника іноді може бути авторитарним, іноді ліберальним, але найчастіше – демократичним [2].

Пошук «золотої середини» не завжди закінчується успіхом. Деякі керівники найчастіше діють як виконавці, не довіряючи членам команди, їхнім вмінням вирішувати навіть поточні завдання.

Такі керівники приділяють багато уваги виконанню своїх, як вони вважають, важливих обов'язків, і мало розвитку ініціативи та мотивації членів команди до самостійної роботи. Причина такого підходу керівників криється не тільки в природних особистих якостях керівника, а й у відсутності навичок мети та планування діяльності членів команди,

навичок організації спільного аналізу досягнень членів команди, а також, у прагненні «врятувати» команду, вирішуючи більшість проблем самостійно.

Такі керівники завжди мають дефіцит часу, кожен день вони більше відволікаються на виконання чужих обов'язків, ніж працюють над вирішенням завдань управління командою.

Марті Бронштейн виділяє раціональну позицію керівника команди у формі керівника-інструктора, який більше допомагає команді у досягненні цілей, що стоять перед нею, але на відміну від керівників схильних до самостійного виконання багатьох функцій за членів команди, керівник-інструктор виконує роботу, що відповідає його ролі в команді. Тим самим керівники-інструктори підвищують продуктивність команди, керуючи людськими ресурсами, функціонуючи на більш високому рівні і діючи в такий спосіб [2].

Функції керівника-інструктора представлені рисунку 8.2.

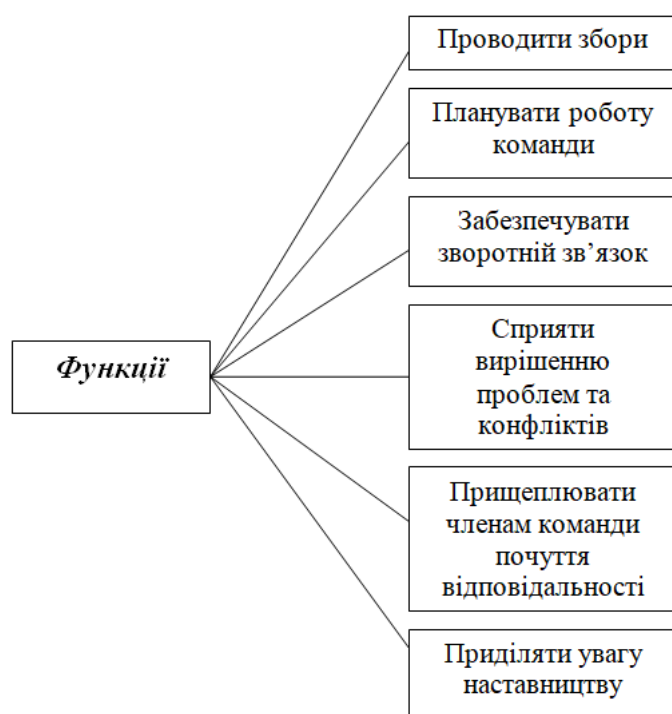


Рисунок 8.2 - Функції керівника-інструктора [2]

До функцій керівника-інструктора відносять [2]:

- планування роботи;
- аналіз поточного стану справ;
- розгляд та пошук вирішення проблеми;
- налаштування команди на виконання;
- поставлені завдання та індивідуальна робота з членами команди;
- спільне визначення цілей та завдань;
- визначення функцій та обов'язків;

- побудова плану як керівництва до дії та конкретних кроків щодо його реалізації;
- коригування плану;
- організація обміну зворотнім зв'язком з питань діяльності команди;
- роз'яснення на прикладах діяльності членів команди того, що вдалося зробити добре, а що потрібно покращити;
- самооцінка продуктивності роботи команди;
- робота спільно з командою над розглядом та усуненням проблем і конфліктів;
- розгляд проблем та конфліктів як частина будь-якої роботи;
- прагнення вирішити проблему, а не ігнорувати її та не шукати винних;
- підштовхувати членів команди до того, щоб ті брали на себе відповідальність;
- мотивувати на якісну працю;
- регулярно аналізувати стан справ;
- розглядати проблеми, що виникли;
- забезпечувати зворотний зв'язок;
- наставництво як заохочення найкращих;
- підтримка професійного зростання;
- планування професійної кар'єри;
- розвиток самостійності та відповідальності членів команди

Деякі керівники, будучи за своїм характером виконавцями, намагаються проявляти себе як керівники, як лідери команди. Вони втручаються у всі справи, часто перетворюючись на начальників, що не дозволяють своїм підлеглим навіть думати без їхнього дозволу [2].

Для затвердження авторитету керівника важливим є те, що і як він говорить, але ще важливіше те, що безпосередньо робить керівник [2]. При цьому вплинути на членів команди можна, наголосивши на своєму посадовому становищі або спонукаючи членів команди до дій своєю поведінкою, особистим впливом. Досвід показує, що співробітники, а особливо члени команди, краще працюють з тими керівниками, які мають позитивний особистий вплив.

Дії інструктора, здатні підірвати його авторитет [2] (рис.8.3):

- часта зміна напряму діяльності без обговорення з командою сіє сумнів у ефективності керівництва
- покарання «за правду» веде до приховування проблем, починаючи з їх виникнення
- проблеми виявляються, коли вони розростаються до розмірів, що не дозволяють їх приховати
- рідкісна поява у команді знижує спільність інтересів
- нехтування спілкуванням з командою знижує рівень поваги керівника

- якщо члени команди змушені добиватися, щоб ви їх вислухали, вони перестають розраховувати на керівника
- керівники-інструктори вітають двостороннє спілкування, і щоб краще зрозуміти співрозмовника, уважно слухають його
- керівникам необхідно брати на себе менше відповідальності
- необхідно ширше залучати членів команди до планування робіт та вирішення проблем
- проблеми вирішуються без безпосереднього втручання керівника
- ухиляння від вирішення проблем створює ситуацію хаосу і веде до краху та до веде до втрати соратників

У таких випадках, як-то кажуть, керівник повинен ставитися до членів команди так, як він хоче, щоб члени команди ставилися до нього. Проте керівники іноді роблять необачно, що підриває їхній авторитет. Дії інструктора, здатні підірвати його авторитет, представлені рисунку 8.3. Дії ж, орієнтовані на перспективу, представлені на рисунку 8.4, з якого випливає, що слід уникати вчинків, здатних підірвати авторитет керівника та розчарувати членів команди, які є його прихильниками.

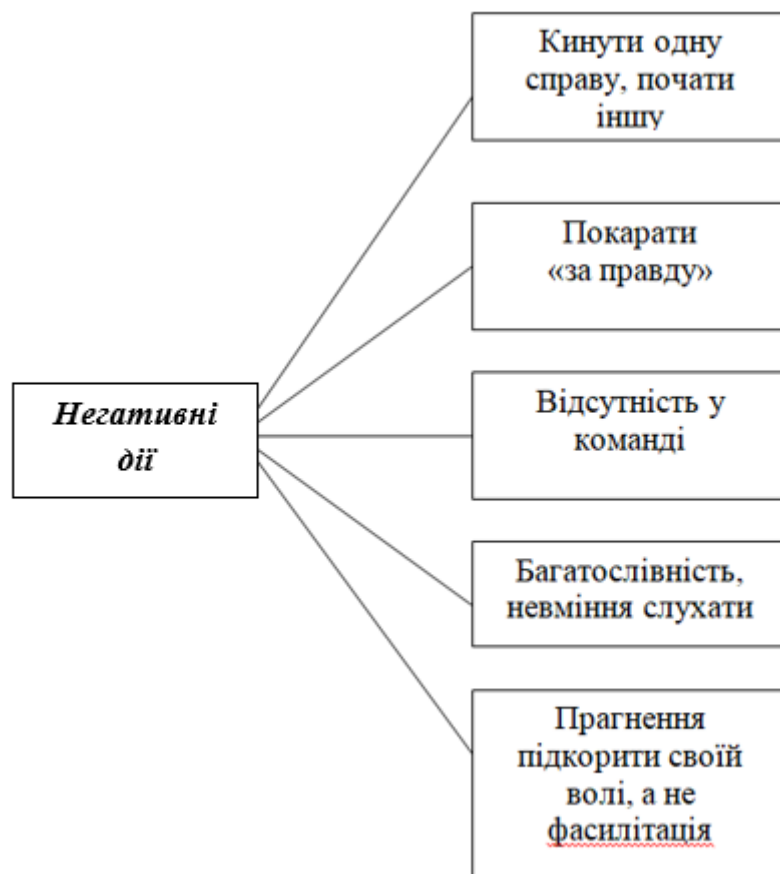


Рисунок 8.3 - Дії інструктора, здатні підірвати його авторитет [2]

Більше того, обмін думками про перспективи команди та спільне, формулювання цілей та побудова планів її розвитку, зближує керівника з

членами команди, формує відчуття причетності всіх членів команди до її діяльності на всіх етапах життєвого циклу.

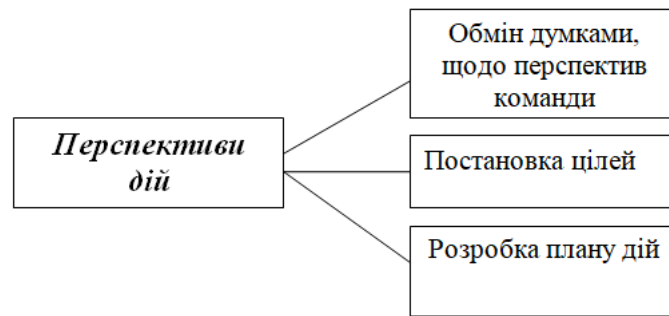


Рисунок 8.4 - Дії керівника, зорієнтовані на перспективу [2]

Дії керівника, зорієнтовані на перспективу [2]:

- обговорення перспективи в офіційній та неофіційній обстановці;
- обговорення з усією групою та з кожним працівником індивідуально;
- визначення місця команди у структурі стратегії організації;
- визначення кінцевих цілей;
- визначення проміжних цілей;
- концентрація уваги на досягненні результатів;
- планування забезпечує визначення основних напрямів;
- плани вимагають коригування.

Нижче наведено *структуру факторів стимулювання членів команди*, яка дає уявлення про необхідність регулярного зворотного зв'язку між керівником та членами команди [2]:

- керівник-інструктор повідомляє всій команді та кожному індивідуально про рівень якості виконуваної роботи, тому кожен член команди знає, як справи у нього, у його колег і у команди в цілому;
- позитивний зворотний зв'язок - зв'язок, що підтверджує позитивні моменти у роботі та досягнення негативний зворотний зв'язок відзначає негативні моменти та невдачі для надійності зворотного зв'язку необхідна строга постановка завдання отримання кінцевого результату дати можливість навчатися та підвищувати свою кваліфікацію;
- не настільки важливий спосіб як сам факт підтримки прагнення постійного професійного зростання;
- якість виконання робіт залежить від швидкості усунення проблем, що заважають досягненню успіху;
- необхідний аналіз виконання планів проблеми, які негативно впливають на діяльність команди, повинні обговорюватися всією командою;
- визнання успіхів команди забезпечує вищі результати у майбутньому;
- неформальна особиста похвала керівником члена команди;
- колективне святкування спільних запеклих;

- стимулювання членів команди дозволяє ясно уявити її перспективи свого розвитку.

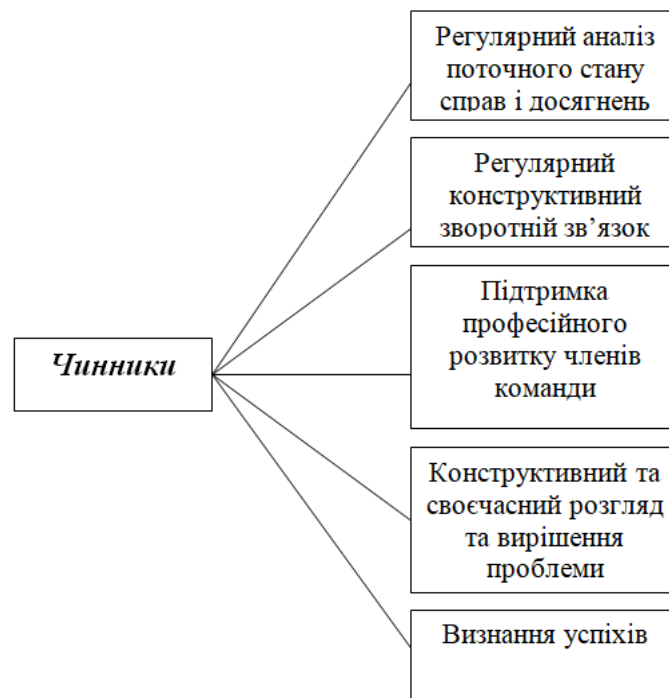


Рисунок 8.5 - Фактори стимулювання членів команди [2]

Зворотній зв'язок — це об'єктивна інформація про спостереження та факти, а не їх інтерпретація, тобто. ви говорите лише про побачене, а не про те, що ви про це думаєте. Коли ви керуєте командою як наставник, ваш зворотний зв'язок може бути двофазним: інформування працівника про ваші спостереження, а за наявності проблем - обговорення з ним шляхів та способів їх усунення.

Фактором, що стимулює діяльність команди загалом, виступає [2], природно, керівник, який спонукає інших до вирішення важливих проблем і допомагає команді рухатися вперед. При цьому важливо в процесі обговорення, щоб керівник-інструктор вміло і своєчасно підбивав межу під дискусією та визначав дії, які необхідно вжити в найближчому майбутньому.

Особливо важливі дії, створені задля розвитку команд. Зміни мають бути підготовлені попереднім поясненням їх потреби та описом перспектив, які будуть за змінами. Зміни мають бути сплановані, а їх реалізація потребує уваги та адаптивного управління за слабкими сигналами [2].

Щоб команда вижила в «епоху змін» і стала високопродуктивною, керівник повинен згуртувати команду, а для цього необхідне тісне спілкування з працівниками як на робочих нарадах, так і в неформальному особистому спілкуванні з кожним членом команди.

Для того, щоб створити атмосферу взаєморозуміння та товариства у відносинах між членами команди та керівником, необхідно в розмовах підтримувати не тільки суто формальні (робітники), але й абстрактні теми.

Позитивний зворотній зв'язок (визнання колективних та індивідуальних успіхів) допомагає подолати труднощі змін та закріплює позитивні зміни у команді [2]. Позитивне підкріплення, тобто заохочення успішної діяльності — один із найефективніших інструментів створення високопродуктивних команд через створення системи позитивних емоцій спільної діяльності.

Члени команди легше справляються зі змінами, якщо набувають нових знань і досвіду діяльності в умовах, що змінилися, тому слід заохочувати навчання і закріплення знань на практиці в процесі тренінгів та спільної діяльності [2]. Корисною є спільна оцінка ходу реалізації запланованих змін: залученість підвищує мотивацію, колективне обговорення дозволяє отримати сильніший результат, а також забезпечує єдине розуміння подій, що відбуваються.

Позначення перспектив команди [2]:

- Зміни необхідно уявити у найвигіднішому світлі;
- Впевненість у поясненні породжує впевненість у свідомості членів команди;
- Необхідно обґрунтувати важливість майбутніх змін;
- Реалізація плану;
- Контроль досягнень та коригування планів;
- Подання майбутніх вигод та бажаних результатів;
- Визначення того, що означають зміни для організації загалом і кожного члена команди;
- Позначення напрямів сприяння змін у всій організації з боку членів команди;
- План повинен містити цілі, яких має досягти команда та основні віхи у її діяльності;
- Необхідно визначити ролі та відповідальність кожного члена команди, а також процеси, системи;
- Слід скласти графік підготовки членів команди;
- Концентрація уваги членів команди на досягнення поставленої мети;
- Потрібно вловлювати слабкі сигнали негативних змін;
- Заохочення досягнень та відзначення підсумків робіт;
- Визначення показників діяльності команди;
- Оцінка ступеня успішності та коригування планів;
- Визнання позитивних результатів змін членів команди і причинно-наслідкових зв'язків, виникаючих у них проблем.

Результати спільного аналізу дозволяють перейти до коригування запланованих змін та подальшої реалізації прийнятих рішень.

Управління командами на етапі змін, у тому числі, зводиться до подолання перешкод, що виникають внаслідок «нових вказівок зверху», специфічним ставленням з боку інших груп та підрозділів організації або деструктивною поведінкою самих членів команди.

При отриманні вказівок вищого командира слід зберігати самовладання і прагнути зрозуміти логіку прийнятого рішення та те, як змінюються пріоритети у реалізації змін у новій ситуації.

Емоційне нагнітання протистояння по відношенню до сусідніх підрозділів організації спочатку створює ситуацію помилки та нерационального витрачання ресурсів. Тому *корисніше припустити, що сусідні команди до вас доброзичливі* – такий підхід дозволить керівнику команди та її членам сконцентрувати свої зусилля на вирішенні проблем, пов'язаних із змінами. Залучення інших команд до вирішення проблем знімає її можливу позиційність, конструктивний діалог дозволить обмінятися інформацією, яка прояснює ситуацію змін та сприяє виробленню спільних рішень [2].

Деструктивна поведінка члена команди, постійні скарги, низька якість роботи вимагає з боку керівника проведення індивідуальної бесіди з таким членом команди для того, щоб проблематизувати його з приводу такої поведінки та вислухати його точку зору на події, що відбуваються, і спільно з ним виробити рішення щодо зміни ситуації до найкращому, потім необхідно допомогти члену команди реалізувати досягнуту домовленість. Якщо ж подібне наставництво не приносить очікуваних результатів, звільнення недбайливого працівника буде єдиним порятунком усієї команди від його деструктивного впливу [2].

8.3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом [4].

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників Управління персоналом здійснюється в процесі виконання

певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів [7].

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства; підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; формування позитивного іміджу підприємства на ринку [3].

При формуванні системи управління персоналом підприємства слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники (рис. 8.6).



Рисунок 8.6 - Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства [3, с.18].

Від персоналу залежить кількість, якість, асортимент продукції, що випускається. А від роботи людей в допоміжних підрозділах і адміністративно-управлінського персоналу залежить рентабельність та успішність просування товарів на ринках збуту. Саме тому, сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

Застосовуючи методологію системного підходу до задач управління персоналом, можна вдосконалити процес прийняття управлінських рішень та оптимізувати організаційну структуру економічної системи. У загальному випадку ця методологія складається з наступних етапів [5]:

1. Усвідомлюються поставлені керівником завдання та визначаються конкретні цілі стосовно управління персоналом.

2. Окреслюється підсистема завдань, які необхідно виконати, щоб забезпечити найбільш успішне досягнення цілі.

3. Намічаються комплекси заходів, спрямованих на виконання кожного із завдань.

4. Вибирається технологія здійснення заходів для виконання кожного із завдань.

5. Досліджуються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на функціонування системи та виконання заходів і завдань.

6. Обчислюються необхідні види ресурсів.

7. З'ясовуються кількість та якість наявних ресурсів.

8. Визначається порядок виконання заходів з урахуванням технологічних і ресурсних обмежень.

9. Оформлюється рішення (розробляється план), яке затверджує його керівник.

10. Здійснюється підготовка виконавців, одержуються відсутні засоби, реалізується рішення (план).

Системний підхід має серйозний вплив на теорію і практику управління. Цей вплив, очевидно, буде зростати в майбутньому, оскільки на системній основі можна буде синтезувати нові знання і концепції, що будуть з'являються. Проте теорія систем сама по собі ще не дозволяє оцінити, які ж саме елементи організації як системи та елементи зовнішнього середовища важливі. Вона тільки зазначає, що організація складається з численних взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів і є відкритою системою, на яку впливає зовнішнє середовище. Ця теорія не визначає конкретні фактори, що впливають на ефективність управління та ефективність діяльності організації в цілому [7].

У практиці системного управління персоналом на підприємствах можна виділити декілька слабких місць [6]:

- слабка орієнтація на формування іміджу працівників, що веде до демотивації;

- неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу;

- недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки та реалізації концепцій управління;

- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що є головним елементом системи управління?
2. Що собою представляє система управління персоналом?
3. Які існують завдання системи управління персоналом?
4. Опишіть функції керівника-інструктора.
5. До чого призводить невиконання взятих зобов'язань керівником?
6. Які дії керівника маю перспективу покращення його авторитету серед підлеглих?
7. Які є методи надання зворотного зв'язку?
8. Назвіть внутрішні чинники системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системний підхід до управління персоналом. *Studopedia.com.ua* URL: https://studopedia.com.ua/1_215126_tema-sistemniy-pidhid-do-upravlinnya-personalom.html
2. Лапыгин, Ю.Н. Построение управленческой команды. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. 300 с. - URL:https://studref.com/305752/menedzhment/upravlenie_komandoy
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1(32). с.48 -54
5. Економічна кібернетика: Навч. посібник/ О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д.Є. Семьонов К.: КНЕУ, 2004. 231 с.
6. Чабаненко Ю. М. Системний підхід до управління персоналом підприємства в умовах соціального управління. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* Донецьк, 2010. №29. С. 141–146.
7. Дідур. К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка* № 4, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>

9

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Зміст

- 9.1. Підходи до управління економічною стійкістю
- 9.2. Види та складові економічної стійкості
- 9.3. Фактори забезпечення стійкості підприємств
- 9.4. Особливості забезпечення фінансової стійкості підприємств

9.1. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ

Реалізації комплексної і послідовної державної політики щодо стимулювання підприємницької активності, спрощення процедур взаємодії із органами влади завдяки впровадженню і розвитку електронного адміністрування, реалізація концепції відкритого доступу до знань, з-поміж іншого шляхом поширення корпоративними медіа та соціальними інформаційно-комунікаційними каналами прогресивних бізнес-знань, успішних кейсів, – усе це сприяє розвитку підприємництва.

Підприємництво спроможне вирішувати множину економічних завдань, зокрема, створення конкурентного середовища, як наслідок, підвищення якості задоволення запитів споживачів; залучення приватних інвестицій, зовнішнього капіталу для фінансування розвитку бізнесу; удосконалення технологій, пропозиція ефективних бізнес-моделей та ін. [22, с.39]. Тому, забезпечення економічної стійкості належить до пріоритетних завдань управління на різних рівнях – на макро-, мезо- і на мікро, що й обумовлює їхню взаємозалежність.

Проблематика економічної стійкості широко представлена у наукових дослідженнях. Аналізуючи сучасні наукові джерела, можемо виокремити два магістральних підходи до трактування поняття «економічна стійкість», яке ми ототожнюємо з поняттям «стійкість економічної системи» [23, с. 41]:

- **стан системи**, за якого забезпечується позитивна динаміка, або зберігається досягнутий рівень параметрів її функціонування, незалежно від збурень у зовнішньому або внутрішньому середовищах;

- **набір властивостей системи**, завдяки яким система спроможна підтримувати стабільність своїх параметрів та адаптуватися до середовищ.

Важливо зазначити, що завдяки своїй стійкості система здатна інтегруватися з іншими системами, набувати нових властивостей, без загроз порушення її функціональності. Для економічних систем це виключно важлива властивість в умовах актуальності постійного пошуку шляхів ефективного масштабування, використання можливостей глобалізації, збереження функціональності в умовах пандемій та інше.

Огляд наукових джерел показує, що означені підходи можуть бути фрагментовані на ще кілька, а це дозволяє розкрити поняття «економічної стійкості» у контексті окремих аспектів. Можна відокремити чотири основні підходи до розгляду поняття «економічна стійкість», що існують сьогодні в економічній науці (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 - Підходи до визначення поняття економічна стійкість [1]

Перший підхід передбачає застосування терміну «Steady state» (стійкий стан, стан стаціонарної стійкості), який був введений Р. Солоу і відображає умови динамічної рівноваги економічної системи. В. Ячменьова вважає, що «...стійкість у загальному вигляді зумовлена можливостями внутрішніх енергоматеріальних сил елементів організації, які здатні підтримувати її у межах характерної для неї рівноваги і які відповідно дають можливість організації зберігати структуру і виконувати свої функції стійко, надійно у змінних умовах середовища». Багато науковців, зокрема, С. Анохін, І. Бланк, А. Загорулькін, Б. Колас, О. Колодізев, К. Нужний, В. Рощін, Ю. Сімах, В. Сумин та ін. звертаються до поняття стійкого стану, рівноваги під час дослідження «економічної стійкості» [2,3,4]. Проте слід зазначити, що термін «стійкість» характеризує процес, пов'язаний із рівновагою, але не є тотожний їй.

Другого підходу щодо розгляду проблеми стійкості на мікрорівні дотримується сьогодні більшість західних науковців. Російські та українські економісти-дослідники, такі як В. Дергачова, Д. Ковальов і Т. Сухорукова, З. Коробкова, Є. Коротков, А. Шеремет, Ю. Масленко,

Н. Кульбака І. Недін, І. Сенько [5], економічну стійкість підприємств ототожнюють з його фінансовим станом. Фінансова стійкість, на думку представників цього підходу, формується внаслідок стабільного одержання підприємством прибутків, що створює можливості для вільного маневрування та ефективного використання грошових коштів і сприяє підвищенню ритмічності та надійності процесів матеріально-технічного постачання, виробництва і реалізації продукції. Проте сьогодні в Україні багато підприємств машинобудування працюють зі збитками, але не є банкрутами і продовжують свою діяльність. Тому, фінансова стійкість хоч і є однією з найважливіших передумов економічної стійкості, проте остання є багатограннішою універсальною категорією.

Третій підхід під час оцінювання стійкості економічної системи виходить з положень концепції стійкого розвитку («sustainable development»), точкою відліку для розвитку якої є звіт Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку у 1987 році. Нова стратегія розвитку суспільства виходить із пріоритетів майбутнього і її можна визначити як стратегію виживання і неперервного розвитку цивілізації (і країни) в умовах збереження довкілля. Дотримуються цих поглядів А. Деркач, Л. Мельник, А. Семенов та А. Фадеева, які характеризують стійкий розвиток як такий, за якого економічні, екологічні та соціальні цілі урівноважуються та інтегруються, а темпи економічного росту не перевищують темпів відтворення природних ресурсів, причому основним показником такого розвитку вважається покращання якості життя [6].

Четвертого підходу дотримуються такі відомі економісти, як Дж.С. Міль, Й. Шумпетер, Р. Харррод, Ф. Котлер, Д. Морріс та ін. Серед російських учених, А.С. Воронов, Н.В. Шандова *поняття стійкого розвитку підприємств пов'язують з поняттям економічного зростання* та вважають, що «...концепція економічної стійкості полягає в максимальному значенні зростання економіки за мінімального відхилення економічної системи від стану рівноваги» [7]. У цьому підході зустрічаються ототожнення поняття «розвиток» з поняттями «росту», «зростання», які передбачають лише збільшення кількісних, а не якісних характеристик соціально-економічної системи.

Практика реалізації концепцій сталого розвитку дозволяє виділити такі основні підходи до управління економічною стійкістю (рис. 9.2).



Рисунок 9.2 - Підходи до управління економічною стійкістю [15, с.6]

1. Системний підхід розглядає економічну стійкість як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових, які забезпечують

збалансований розвиток шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень між елементами системи та формування сталих структурних зв'язків між ними [8; 9]. Таким чином, управління економічною стійкістю зводиться до забезпечення максимально узгодженої взаємодії усіх елементів та збереження цілісності системи в умовах мінливості зовнішнього середовища.

2. Ситуаційний підхід покликаний виявити закономірності формування економічної стійкості в просторі і часі та розробити комплекс управлінських дій щодо забезпечення динамічної рівноваги у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації. При цьому економічна стійкість підприємства розглядається як тимчасове явище, що досягається в процесі постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Накопичені кількісні параметри в процесі еволюції змінюють якісні характеристики системи, внаслідок чого порушується внутрішня узгодженість її елементів. Таким чином, руйнування досягнутої рівноваги змінюється виникненням нових стійких пропорцій, тим самим забезпечуючи економічній системі перехід на якісно новий рівень розвитку [15, с.8].

3. Інтеграційний підхід розглядає економічну стійкість як сукупність економічних систем мікро-, мезо- та макrorівня. Інтеграційний підхід — це підхід дослідження економічних процесів з позицій розгляду сучасної економічної системи, яка є сукупністю економічних систем різного рівня: держави, регіонів, галузей, підприємств тощо. Сучасні економічні системи є складними багаторівневими, багатofакторними, багатокритеріальними відкритими системами, які мають специфічні властивості: цілісність, цілеспрямованість, передбачуваність, самоорганізованість [1].

Якісна побудова економічної системи, її послідовна, грамотна, компетентна, цілеспрямована, неперервна підтримка, у поєднанні зі здатністю системи до самоорганізації, - усе це забезпечує необхідні якісні перетворення системи, зберігаючи її життєздатність, стійкість, інтегративність у різних умовах середовищ.

9.2. ВИДИ ТА СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Стійкість, як економічна категорія, має складну структуру фрагментації і множину підходів до її ідентифікації, які не є взаємовиключними, натомість показують поліприроду цього явища. Уникнення лінійного розгляду «стійкості» знижує ризики розробки неефективних механізмів управління стійкістю систем.

На рис. 9.3, з використанням методів аналізу і синтезу подано комплексний підхід для розуміння природи і множини проявів «економічної стійкості».

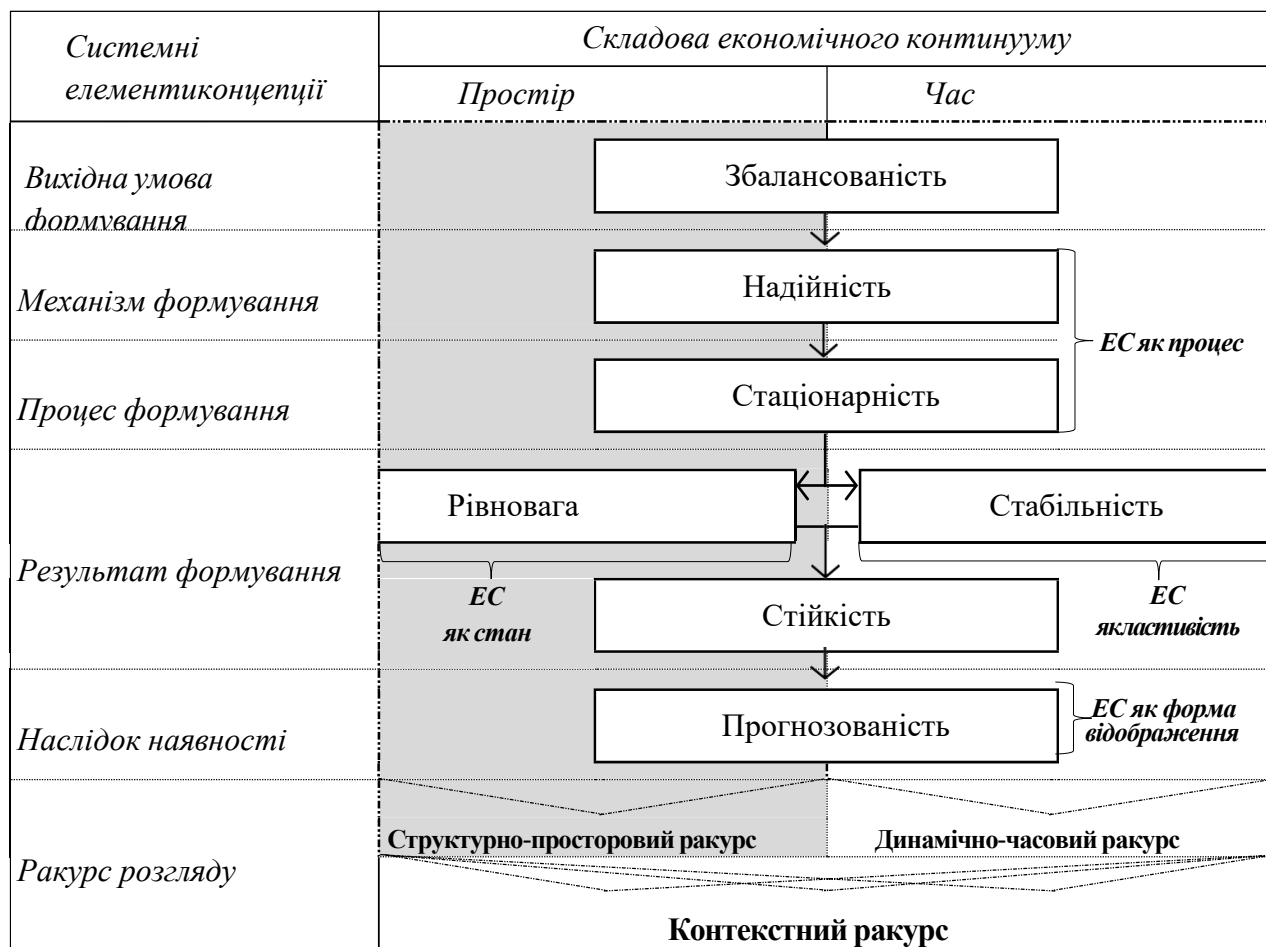


Рисунок 9.3 - Системне бачення феномену економічної стійкості (ЕС) з позицій системно-структурного підходу [23, с.92]

Першоосною концепції стійкості є збалансованість у часово-просторовому вимір структура компонентів системи, внаслідок взаємодії яких стимулюється компенсаторний механізм та підтримується самоорганізація. Як наслідок, формується комплекс властивостей системи, які визначають її стан у взаємодії із екзогенним середовищем. Зовнішнім проявом стану стійкості є прогнозована позитивна зміна вихідних параметрів.

Досліджувати феномен економічної стійкості підприємства також, очевидно, необхідно комплексно за окресленим алгоритмом: структура — властивості — стан — форми прояву — динаміка. Але, водночас, необхідно розрізняти характеристики стійкості як властивості, як стану та як форми прояву [23, с. 93]. У таблиці 9.1 наведено види економічної стійкості за критеріальними ознаками.

Таблиця 9.1 - Види економічної стійкості, структуровані за критеріальними ознаками [23, с.95-96]

Ознака розподілу	Види стійкості економічних систем
<i>Залежно від характеру, природи та способу впливу дестабілізуючих факторів</i>	
Рівень економічної системи	Стійкість нано-, мікро-, мезо-, макро- і мегарівня
Складова метасистеми	Соціальна, економічна, екологічна
Масштаб діяльності системи	Глобальна, локальна, регіональна, галузева
Ринкова категорія	Стійкість попиту, пропозиції, розподілу та перерозподілу
Місце формування факторів	Внутрішня, зовнішня
Термін дії факторів	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
Внутрішні фактори	Стійкість стратегії, структури, персоналу, технології
Зовнішні фактори прямого впливу	Стійкість споживачів, постачальників, конкурентів, законодавства, державного регулювання
Зовнішні фактори непрямого впливу	Стійкість економіки, політики, науково-технічного процесу, культури
Повнота адаптації до впливу	Абсолютна (безумовна), відносна (умовна)
Ступінь загрози факторів	Безризикова; стійка за високим, середнім, низьким рівнями ризику
<i>Залежно від підсистем підприємства, що є компонентами стійкості та (або), які зазнають дестабілізуючого впливу</i>	
Компоненти стійкості	Фінансова, кадрова, організаційна, технічна, виробнича, інформаційна, інноваційна (інтелектуальна), управлінська
Елементи взаємодії підсистем	Ресурсна, ринкова (маркетингова), соціальна, екологічна, інтерфейсна, інформаційна
Процес циклу відтворення	Стійкість закупівель, виробництва, збуту
Функціональне скерування	Організаційна, комерційна, інституціональна
Групи техніко-економічних показників	Стійкість основних фондів, обігових коштів, собівартості, прибутку й рентабельності, праці та кадрів
Потоки ресурсів	Стійкість потоків матеріальних, інформаційних, фінансових, людських ресурсів і потоків послуг

Продовження таблиці 9.1

<i>Залежно від механізму реагування економічної системи або її підсистем на вплив</i>	
Період існування	Поточна, перспективна
Форма набуття	Пасивна, активна
Рівень контрольованості	Контрольована, неконтрольована
Важелі впливу	Операційна, інвестиційна, фінансова
Середовище формування	Внутрішня, зовнішня, комбінована
Стабільність механізму	Детермінована, стохастична
Характер механізму	Кількісна, структурна
Походження	Набута, успадкована
Етап життєвого циклу підприємства	Набута у момент формування; придбана у процесі функціонування; стійкість у період економічного зростання, спаду; кризова
Обсяг залучених ресурсів	Ресурсномістка, нересурсномістка
<i>Залежно від стану, якого набуває система або її підсистеми після завершення дестабілізуючого впливу</i>	
Період моніторингу	Статична, динамічна (стійкість траєкторії)
Ступінь охоплення	Часткова, повна (ідеальна)
Рівень стійкості	Надзвичайна, абсолютна, достатня, прийнятна, допустима
Можливість прогнозування	Передбачувана, непередбачувана
Тривалість збереження	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
Рівень відхилення параметрів	Прийнятна, неприйнятна

За функціональною спрямованістю досліджують такі види стійкості підприємства [10,11,12,13]:

1) **економічна** (забезпечення рентабельної виробничої та збутової діяльності на основі адаптації до постійних внутрішніх і зовнішніх змін за безперервного вдосконалення; авторське бачення зводиться до того, що економічна стійкість – це комплексний показник, який складається з таких видів стійкості, як, зокрема, виробнича, технологічна, організаційна, оскільки економіка підприємства тісно пов'язана з виробничим та іншими процесами діяльності);

2) **соціальна**, яка передбачає стійкість кадрового складу підприємства, що базується на мотивації персоналу, наявності соціальної захищеності, поліпшенні умов праці; соціальну стійкість нерідко ототожнюють з кадровою;

3) **організаційна**, яка характеризується рівнем організації виробництва, управління персоналом, внутрішніх ресурсів, зовнішніх відносин підприємства із суб'єктами господарювання;

4) **техніко-технологічна**, яка залежить від техніки, яка використовується, її продуктивності, відповідності новітнім розробкам, енергоємності та здатності впроваджувати прогресивні технології виробництва для забезпечення конкурентних переваг;

5) **маркетингова**, яка розглядається як сукупність маркетингових стратегій, націлених на отримання інформації щодо попиту на продукцію, ринкових змін, ефективності рекламної діяльності, реагування на маркетингові ризики;

6) **екологічна**, яка визначає мінімізацію забруднення підприємством природного середовища в процесі господарської діяльності на основі використання ресурсо- та енергозберігаючих технологій, фільтрів для очищення повітря, води, реагування на екологічні ризики;

7) **ресурсна**, яка включає задачі раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, природних та інших ресурсів підприємства в умовах їх обмеженості;

8) **інноваційна**, яка характеризується необхідністю впровадження у виробництво досягнень науки та техніки, нововведень, проведення науково-дослідних і конструкторських робіт;

9) **зовнішньоекономічна**, яка передбачає наявність постійних зв'язків на зовнішніх ринках, що забезпечують експорт продукції, залучення інвестиційних ресурсів, імпорт матеріалів, обладнання.

Таким чином, усі види стійкості та безпосередньо фінансова стійкість підприємства у контексті забезпечення ефективності діяльності у стратегічному масштабі повинні стати об'єктами постійного моніторингу з боку управлінського персоналу підприємства. *Стійкість розвитку промислового підприємства необхідно оцінювати на основі аналітичних процедур з урахуванням особливостей його діяльності та цілей, які необхідно реалізувати в запланованому періоді [14].*

Візуально види економічної стійкості представлені на рисунку 9.4.

Складовою тактичної стійкості підприємства є поточна фінансова стійкість, що містить:

- **ділову стійкість**, яку потрібно розглядати як здатність підприємства забезпечувати належний рівень оборотності своїх активів;
- **стійкість ліквідності**, тобто здатність підприємства дотримуватися такої структури активів та пасивів, яка дала б змогу йому своєчасно розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями;
- **стійкість рентабельності**, яка характеризує здатність підприємства підтримувати належний рівень прибутковості продукції та капіталу в разі погіршення кон'юнктури ринку або ж внаслідок негативних змін усередині підприємства. Стратегічна стійкість підприємства включає:

- **інвестиційну стійкість**, яка складається із стійкості капітальних та стійкості фінансових інвестицій. Під стійкістю капітальних вкладень варто розуміти здатність коштів, вкладених в основні фонди підприємства, не піддаватися різкому знеціненню внаслідок посилення впливу деструктивних факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища. Під стійкістю фінансових інвестицій варто розуміти здатність цінних паперів інших підприємств, які придбало це підприємство, не знецінюватися у довгостроковому періоді;
- **довгострокову фінансову стійкість**. Під нею потрібно розмітити здатність підприємства своєчасно погашати свої довгострокові фінансові зобов'язання.

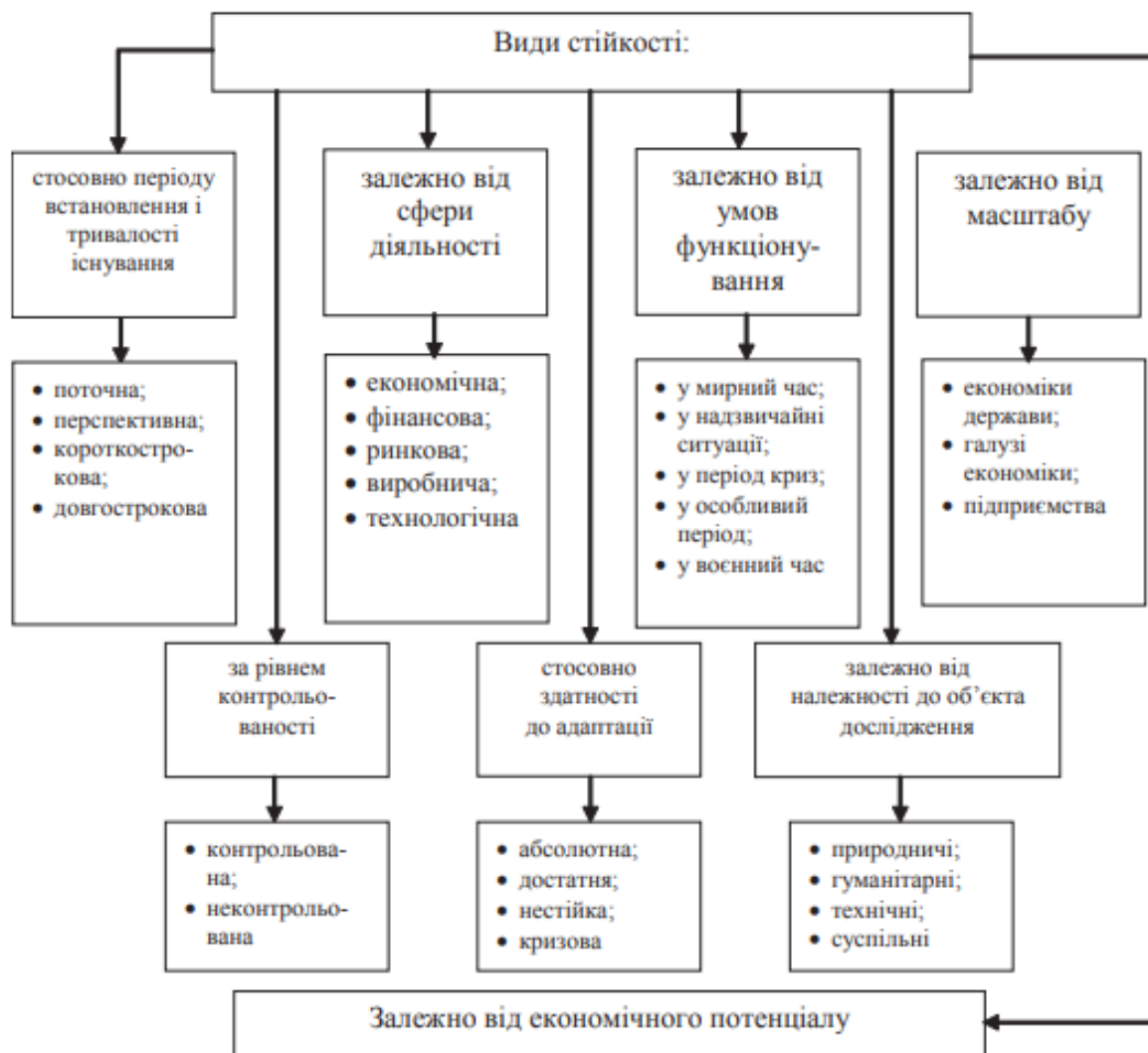


Рисунок 9.4 - Види економічної стійкості [15, с.8]

Економічна стійкість як процес означає безперебійну адаптацію системи до нестабільних умов екзогенного та ендогенного середовищ, що можливо завдяки наявному компенсаторному механізму саморегуляції. Таким чином, стійкість у контексті системного менеджменту означає

забезпечення, своєчасну активізацію тих властивостей системи, які підтримують її динамічну рівновагу системи.

9.3. ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Складність структури економічної стійкості корелює із множиною факторів, які її обумовлюють. При цьому потрібно брати до уваги, що стійкість економічної системи визначатиметься її найслабшим складником. Тому, питання дослідження факторів формування економічної стійкості створює інформаційну базу для розробки дієвих інструментів з метою збалансування розвитку підприємства, підвищення рівня його економічної стійкості.

При дослідженні факторів забезпечення стійкості підприємств потрібно брати до уваги діалектичну єдність категорій «стійкість» та «мінливість» [23, с. 86]. Адже, якщо під впливом дії певних факторів, у системі відбуваються зміни окремих компонентів, взаємозв'язків, то в системі одночасно мають спрацювати механізми мінливості і стійкості, іншими словами динамічної стійкості, щоб система, трансформувавшись, набувши нових якостей зберегла свою функціональність, дієздатність, ефективність.

Особливого значення у визначенні стійкості економічної системи відіграють фактори впливу на стійкість. Розглядаючи фактори впливу на стійкість економічних систем, можна виокремити запропоновану Л. А. Пустуєвою [17] класифікацію стійкості економічної системи, у який всі фактори поділяються на три складові: макроекономічні, мезоекономічні та мікроекономічні. Таку класифікацію можна доповнити ще однією категорією «глобальні фактори» (рис. 9.5).

Стійкість системи – це результат складної взаємодії чинників різної природи, як на окремі компоненти, так і на систему в цілому. Стійкість має множину проявів, зокрема, рівновага, життєздатність, стабільність, резистентність, збалансованість, постійність, непорушність, і для її забезпечення необхідно постійно аналізувати фактори, які впливають на стан системи, як еліміновано, так і взаємозв'язку, задля розробки ефективних адаптаційних механізмів, які сприяють ефективності системи у мінливих умовах функціонування.

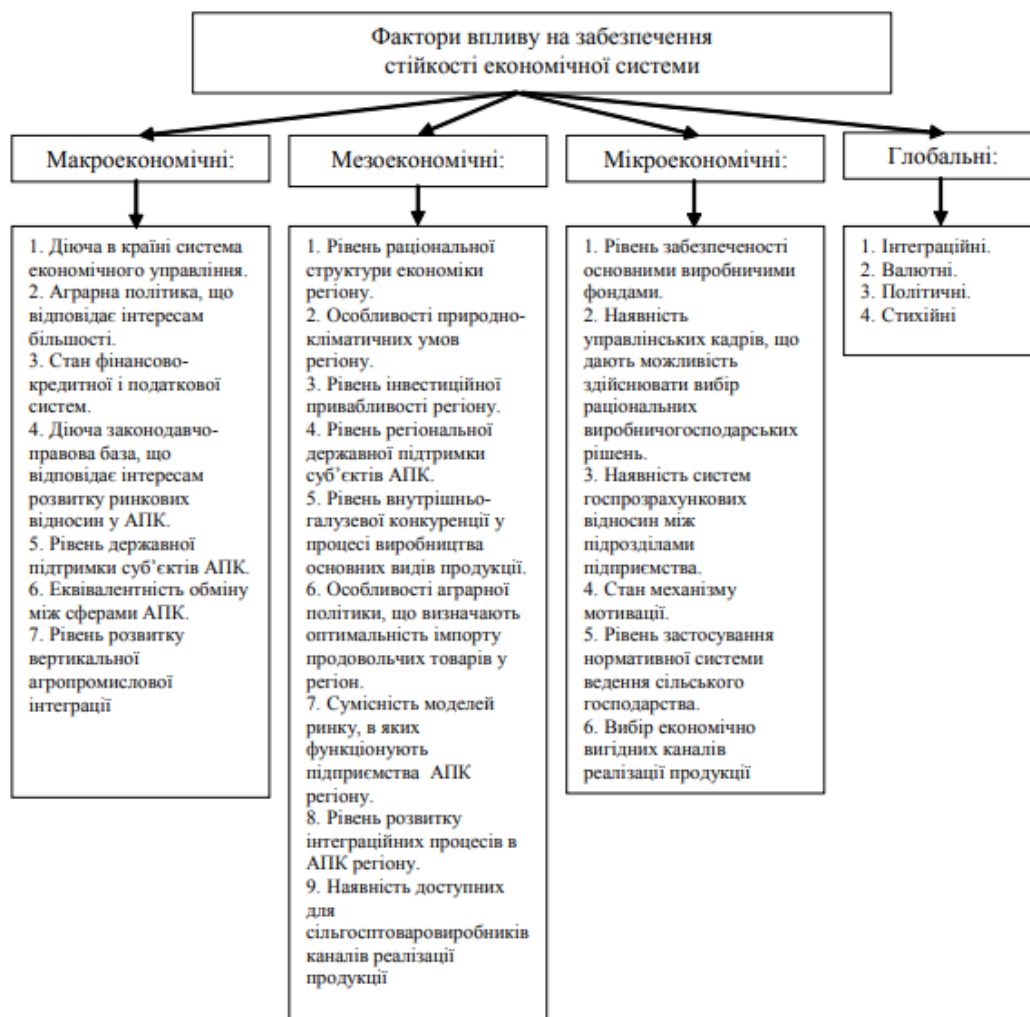


Рисунок 9.5 - Фактори впливу на забезпечення стійкості економічної системи [15, с.9]

9.4. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансова стійкість – це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття, що потребує зваженого підходу до визначення напрямів її забезпечення. Аналогічно до різних визначень існують різні показники фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість - це властивість підприємства, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу досягнення стану фінансової рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні протягом деякого часу основні характеристики діяльності підприємства, але і функціонувати і розвиватися. З цього визначення чітко випливає, що на фінансову стійкість впливають зовнішні і внутрішні фактори. Ступінь впливу даних факторів і фінансових ризиків на фінансову діяльність

підприємства залежить від кон'юнктури фінансового ринку і зміни економіко-політичної ситуації в країні [18].

Фактори, які впливають на фінансову стійкість підприємства, класифікуються за такими ознаками, як [16]:

- місце виникнення (зовнішні, внутрішні) (рис. 9.6);
- важливість результату (основні, другорядні);
- структура (прості, складні); час дії (постійні, тимчасові).

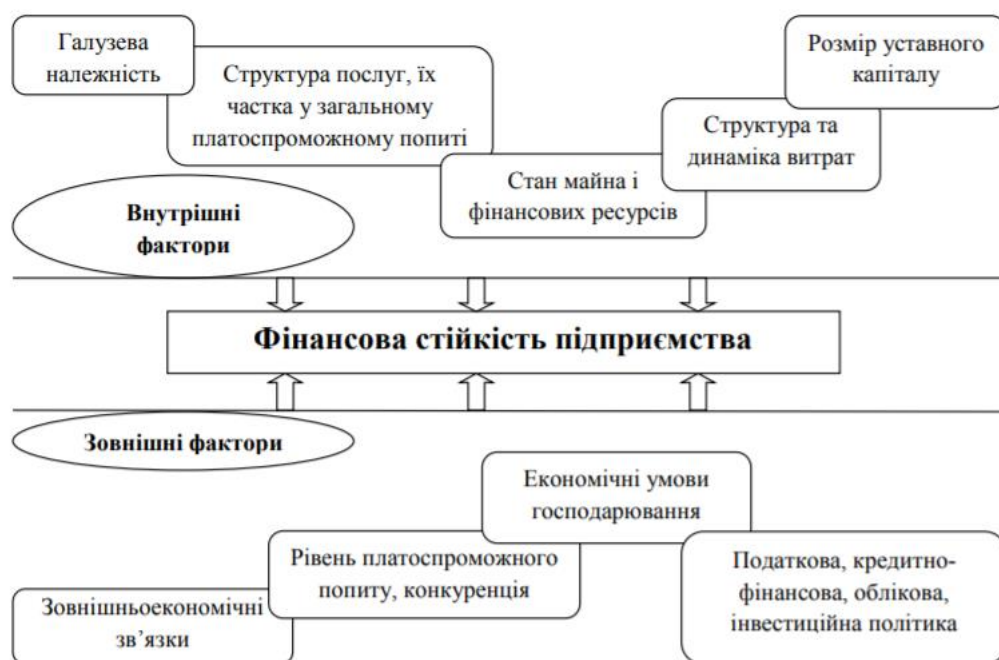


Рисунок 9.6 - Фінансова стійкість підприємств [14, с.248]

В процесі аналізування фінансової стійкості підприємства особливу увагу слід приділяти внутрішнім факторам, які залежать від діяльності підприємства і на які воно має можливість впливати та якими здатне управляти. Залежно від впливу означених вище факторів можна виділити такі види фінансової стійкості підприємства, як поточна (на момент проведення аналізу) та потенційна (перспектива нарощувати обсяги діяльності протягом певного часу, вихід на новий рівень фінансової рівноваги).

Враховуючи думку численних авторів, а також матеріали довідників, можна назвати визначальні внутрішні фактори впливу на фінансову стійкість підприємства:

- 1) галузева належність суб'єкта господарювання;
- 2) структура продукції (послуг), що випускається, її частка в загальному платоспроможному попиті;
- 3) розмір сплаченого статутного капіталу;
- 4) розмір і структура витрат, їх динаміка у порівнянні з прибутком;
- 5) стан майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви.

Суттєво впливають на підприємство взагалі й на фінансову стійкість, зокрема, і зовнішні фактори [19]:

- 1) економічні умови господарювання;
- 2) політична стабільність;
- 3) техніка і технологія;
- 4) попит споживачів;
- 5) економічна і фінансово – кредитна законодавча база;
- 6) соціальна і екологічна ситуація в суспільстві;
- 7) податкова політика;
- 8) рівень конкурентної боротьби;
- 9) розвиток фінансового і страхового ринку.

Фінансова стійкість підприємства може бути визначена такими показниками як [18]: коефіцієнт автономії; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт концентрації залученого капіталу; коефіцієнт заборгованості; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт маневреності власних коштів; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт забезпеченості оборотних активів.

На сьогоднішній день найбільше на фінансову стійкість підприємства впливають економічні та фінансові чинники. Вони можуть зумовити виникнення кризових явищ, банкрутство і ліквідацію підприємства. Необхідно зауважити, що на сучасному етапі розвитку економіки України фінансова стійкість багатьох підприємств істотно погіршилася. Основними чинниками цього є фінансово-економічна криза в Україні, зростання інфляції, нестабільна державна податкова і кредитна політика. Нестабільність економічної ситуації в Україні зумовлює погіршення інвестиційного клімату в державі. Значний вплив на фінансову стійкість підприємств справляє, також, зовнішньоекономічна політика держави, яка охоплює експортну та імпорتنу політику. Така політика повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для українських товаровиробників на світовому ринку [18].

На фінансову стійкість підприємств істотно впливає фаза економічного циклу, в якій перебуває економіка держави. У період кризи існує відставання темпів реалізації продукції від темпів її виробництва, що спостерігається сьогодні в Україні. Зменшуються інвестиції в товарні запаси, що ще більше скорочує збут. Зменшуються також і доходи суб'єктів господарської діяльності, падають обсяги прибутку. Все це зумовлює зниження ліквідності підприємств, їхньої платоспроможності та формує передумови для масових банкрутств [20].

Фінансова стійкість багатьох українських підприємств знижується також внаслідок низької конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг на світовому ринку. Для покращення ситуації вітчизняним

підприємствам необхідно активізувати інноваційну діяльність, запроваджувати нові види технології та організації виробництва.

Звісно, підприємство може управляти безпосередньо лише внутрішніми чинниками впливу на фінансову стійкість. Саме тому найбільшій увазі необхідно приділяти саме цій групі чинників, адже забезпечення оптимального співвідношення між постійними і змінними витратами, вибір виду діяльності і структури продукції, ефективне управління не обіговими активами, забезпечення раціональної структури капіталу, правильний вибір стратегії і тактики управління фінансовими ресурсами і прибутком, впровадження нових технологічних моделей та забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції, дослідження і розробка можливих шляхів розвитку фінансів підприємства в перспективі – фактори, які повністю або частково залежать від підприємств [18].

Фінансова стійкість залежить від фінансового потенціалу підприємства. Фінансовий потенціал визначається обсягом власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат. Зважаючи на це, ефективність управління фінансовою стійкістю підприємства залежить від раціональності управління його фінансовим потенціалом [18].

Одним з важливих компонентів фінансової стійкості є наявність необхідної кількості фінансових ресурсів, які можна сформуванати лише за умови ефективної роботи підприємства та отримання прибутку.

Ключовими характеристиками фінансової стійкості є [18]: платоспроможність; кредитоспроможність; ефективність фінансово-економічної діяльності.

Фінансова стійкість тісно пов'язана з кредитоспроможністю. Кредитоспроможність характеризується тим, наскільки вчасно та в повному обсязі підприємство розраховується з раніше одержаними кредитами, наскільки проявляється його здатність при необхідності мобілізувати грошові засоби з різних джерел на прийнятних умовах тощо [18]. Однак найістотніше, чим визначається кредитоспроможність - це поточний фінансовий стан підприємства, а також прогнозовані перспективи його зміни і в який бік. Очевидно, що коли у підприємства протягом певного періоду спостерігається тенденція до зниження рентабельності, то падає і його кредитоспроможність. Зміна фінансового стану підприємства у гірший бік в результаті дефіциту грошових засобів – зменшення платоспроможності й ліквідності.

Для повної оцінки фінансової стійкості підприємства, для успішного здійснення фінансового планування необхідний детальний аналіз його фінансового стану.

Результатом попереднього аналізу є загальна оцінка фінансового стану підприємства, а також визначення платоспроможності і задовільної

структури балансу підприємства. Для виявлення причин сформованого фінансового стану, перспектив і конкретних шляхів його поліпшення проводиться детальний, поглиблений і комплексний аналіз діяльності підприємства. Аналізуються динаміка валюти балансу, структури пасивів, джерел формування оборотних коштів і їхня структура, основні засоби та інші необоротні активи, результати фінансової діяльності підприємства [18].

Ключовим показником першого етапу оцінки фінансового стану підприємства є зіставлення темпів росту обороту (обсягу продажів) з темпами росту обсягу сукупних активів. Стабільні темпи росту припускають пропорційне збільшення темпів росту, як обороту таких активів.

У системі оцінки фінансової стійкості підприємства високе аналітичне навантаження несуть показники наявності, розміщення і використання оборотних коштів. До них відносяться показники забезпеченості запасів власними оборотними коштами, забезпеченості запасів позиковими засобами, забезпеченості товарно-матеріальних цінностей власними і позиковими засобами.

Таким чином, врахування вищезазначених показників дозволяє проаналізувати фінансову стійкість і фінансовий стан підприємства, визначити причини проблем. Це послужить надалі основою для планування дій, спрямованих на розробку й організацію ефективного антикризового стану підприємства.

Також, доцільним є формування комплексного показника, який надасть змогу проаналізувати фінансову стійкість комплексно, враховуючи усі аспекти діяльності підприємства. Даний показник об'єднав в собі такі характеристики фінансової стійкості як [18]: наявність власного оборотного капіталу; прибутковості; незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Особливою проблемою при оцінці фінансового стану підприємства є вибір і обґрунтування критеріїв оцінки отриманих фактичних показників. Можливі різні підходи до вибору таких критеріїв: за нормативами, еталонами, динамікою. Найбільш зваженим, на наш погляд, є комбінований підхід – за динамікою і нормативним значенням фінансових коефіцієнтів, вибраних для експрес-оцінки фінансового стану підприємства. За цим підходом розрізняють такі типи фінансової стійкості [21]:

1) абсолютна стійкість фінансового стану – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси й витрати (на практиці зустрічається дуже рідко).

2) нормальна стійкість фінансового стану – коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами.

3) нестійкість, що є порушенням платоспроможності підприємства, – коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик.

4) кризовий фінансовий стан, при якому підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошові кошти, короткострокові цінні папери й дебіторська заборгованість підприємства навіть не покривають його кредиторської заборгованості й прострочених позик.

При управлінні фінансовою стійкістю застосовується головна ціль – забезпечення фінансової безпеки та стабільності функціонування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Надайте характеристику підходів до управління економічною стійкістю.
2. Які існують підходи до управління економічною стійкістю в концепції сталого розвитку?
3. Які фактори забезпечують стійкість підприємств?
4. Які фактори впливають на фінансову стійкість підприємств?
5. Які є види економічної стійкості? В чому суть інноваційної?
6. В чому полягають особливості забезпечення фінансової стійкості підприємств?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С.В., Семененко В.В., Шевчук Р.Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. №4 (70). Том 2. 2012.
2. Анохин С.Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т, 2000. 40 с.
3. Колодізев О.М., Нужний К.М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства. *Науч.-техн. сб.: Коммунальное хозяйство городов*. 2007. №78. С.238–243.
4. Сімах Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Серія «Економічні науки». Т. Х. 2007. № 1. С. 12 – 16.
5. Масленко Ю. В., Кульбака Н. А. Устойчивое развитие предприятия – фактор экономической безопасности. *Проблемы обеспечения экономической безопасности: Материалы международной. научно-*

- практической конференции (г. Донецк, 23–24 ноября 2001). Донецк, 2001. С. 56.. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/kulbaka/lib/s3.htm>
6. Фадеева А.С. Концепция устойчивого развития туризма. *Культура народов Причерноморья*. 2006. №89. С. 48–51.
 7. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір*: зб. наук. пр. № 21. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. С.276–292
 8. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 83-90.
 9. Іванов В.Л. Концепція управління організаційно-економічною стійкістю промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. № 23 (І). С. 75-80.
 10. Городня Т.А., Кузик Т.А. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 16. С. 191–196.
 11. Лісовий А.В., Чуницька І.І. Аналіз фінансових ресурсів як базис формування фінансового потенціалу. *Бізнес-Навігатор*. 2010. Спецвип. 21. С. 96–101.
 12. Слободян Н.Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз*. 2014. № 18 (2). С. 239–245.
 13. Тридід О.М., Орехова К.В. Оцінювання фінансової стійкості підприємства: монографія. Київ: вид-во Університету БС НБ України, 2010. 143 с.
 14. Косарева І.П., Удовика Є.М. Удосконалення системи управління фінансовою стійкістю підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського : *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/48.pdf>
 15. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи — основа економічного розвитку держави. *Економічна наука : інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2017. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/3.pdf
 16. Смірнова Т.О., Усатюк К.К. Фінансова стійкість підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21. №. 11.
 17. Пустуев А.Л. Экономический механизм устойчивости в системе управления АПК. *Аграрный вестник Урала*. 2008. № 12. С. 31—32.
 18. Зазуляк Х. С. Фінансова стійкість підприємства та фактори, що впливають на неї. *Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. – 2014. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/zazulyak.html>.
 19. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник . К.:2009. 328 с.

20. Партин Г.О. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*. – 2010. - №10 - С.276-279
21. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
22. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки. Монографія / С. О. Гуткевич, О. О. Шеремет, Г. М. Завадських та інші; за заг. ред. проф. Гуткевич С. О. Харків: Діса Плюс, 2021. 208 с.
URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=232I3NYAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=232I3NYAAAAJ:HE397vMXCloC.
23. Кравченко М. О. Системно-структурний підхід до формування економічної стійкості машинобудівних підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. 2018. 552 с.