

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького
КУХАР Р. Б., ДОЛИНСЬКИЙ С.В., МОТЬКО Н.Р.

МЕНЕДЖМЕНТ
ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПІДХІД
монографія

Львів-2019

УДК 004.7.005 .
М 857

Рекомендовано до друку вченою радою Львівського
національного університету ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького (протокол № 5 від 2016 р.)

Рецензенти :

д-р екон. наук , професор М.Г. Шульський – завідувач кафедри менеджменту
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З.
Гжицького ;

д-р екон. наук , професор В.І. Єлейко – професор кафедри менеджменту Львівського
торговельно-економічного університету;

канд. екон. наук , доцент О.М.Гірняк- доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Української академії друкарства.

Р. Б. Кухар, -С.В. Долинський , Н.Р.Мотько

Менеджмент : інформаційний підхід -Монографія .- Львів ,2019.-300 ст.

ISBN 978-966-176-038-6

Досліджується проблема інформаційного впливу на теорію сучасного менеджменту з метою сформулювати уявлення про природу й різноманітність аспектів та функцій менеджменту в умовах переходу до інформаційного і до креативного суспільства.

На початку 21-го ст. в теорії менеджменту відбувається перехід від *старої парадигми раціонального менеджменту* до нової парадигми, в якій акцент робиться на *лідерство* , тобто в основу покладено принцип взаємного впливу лідера та членів його команди. В теорії менеджменту формується новий напрямок – “*командний менеджмент*”, що ґрунтується на процесі делегування повноважень.

На зміну інформаційного суспільства в процесі його розвитку починає формуватися креативне (інноваційне) суспільство, яке керується принципами креативності ,тобто спосібністю формувати нові ідеї в різних сферах життя. В теорії менеджменту сформувався новий напрям- “*креативний менеджмент*”.

На сучасному етапі розвитку світової економіки трансфер технологій, як і весь інноваційний процес, протікає під впливом глобалізації і синхронізації технологічних зрушень. Це дозволяє країнам, що відстають за рівнем соціально-економічного розвитку, швидко скорочувати розрив завдяки формуванню національної інноваційної економіки та імпорту критичних технологій, зокрема інформаційних.

ISBN 978-966-176-038-6

УДК 004.7.005 .

© Р.Б. Кухар, С.В. Долинський, Н.Р.Мотько, 2019

ПЕРЕДМОВА

Формування глобальної інформаційної інфраструктури є характерною рисою розвитку світового господарства наприкінці XX - на початку XXI ст.. Зокрема, у 20-му столітті в науковому світі відбулися такі дві важливі події.

1). На початку віку сформувалася, як наука, “*теорія менеджменту*”.

2). В середині цього ж віку було створено ЕОМ –обчислювальну машину для виконання математичних розрахунків – що стимулювало, в свою чергу, формуванню такої наукової теорії як “*інформатика*”.

Разом з тим для обох цих теорій спільною виявилася така категорія як “*інформація*”, яка, в свою чергу, сприяла взаємопроникненню цих теорій в процесі їх розвитку, а створення інформаційного простору стало можливим завдяки новим інформаційним технологіям..

Метою нашого дослідження є поєднання в цілісну систему знання про інформаційний вплив на теорію сучасного менеджменту, що дало б змогу сформулювати уявлення про природу й різноманітність аспектів та функцій менеджменту в умовах переходу до інформаційного і зрештою до креативного суспільства.

Досліджуючи інформаційний аспект менеджменту, ми сфокусували свою увагу на наступних основних тенденціях .

1. Інформація. Вона завжди займала чільне місце в житті суспільства: хто володіє інформацією, той володіє світом. Проте в теорії менеджменту інформація займає особливе місце : *інформація –це ресурс*, оскільки для прийняття управлінського рішення необхідно провести, в першу чергу, збір інформації про досліджуваний об’єкт та здійснити її аналіз.

2. Інформатизація. Створення в середині 20-го століття ЕОМ - що вважають одним з найбільших досягнень 20-го ст. - внесло свій вклад і в теорію менеджменту. До того теорія менеджменту розвивалася як би всередині себе, виходячи з практики та узагальнюючи її відповідними теоретичними положеннями (розвивались різні наукові школи, методи, підходи). Інформатизація послужила зовнішнім фактором для теорії менеджменту, розробивши цілий ряд інструментів (АСУ, ІС, АРМ різних видів і типів), що полегшувало процес прийняття ефективного управлінського рішення.

3. Формування інформаційного суспільства. Створення в 70-х роках 20-го ст. персонального комп’ютера внесло суттєві зміни в життя суспільства – масова комп’ютеризація, роботизація в різних галузях виробництва і в повсякденному побуті. Змінився стиль життя суспільства, в якому основу складало “*рух і перетворення інформації*”; формується “*інформаційна економіка*”, в якій інформація виступає як ведуча продуктивна сила, а також виступає основним продуктом виробництва і предметом споживання. В теорії менеджменту це проявляється створенням таких нових напрямків як “*інформаційний менеджмент*”, “*інформаційно- комунікаційний менеджмент*”.

4. Нова парадигма управління. На початку 21-го ст. в теорії менеджменту відбувається перехід від *старої парадигми раціонального менеджменту* до нової парадигми, в якій акцент робиться на *лідерство*, тобто в основу покладено принцип взаємного впливу лідера та членів його команди. В теорії менеджменту формується новий напрямок – “*командний менеджмент*”, що ґрунтується на процесі делегування повноважень.

5. Креативне (інноваційне) суспільство. На зміну інформаційного суспільства в процесі його розвитку починає формуватися креативне (інноваційне) суспільство, яке керується принципами креативності, тобто спосібністю формувати нові ідеї в різних сферах життя. В теорії менеджменту сформувався новий напрям- “*креативний менеджмент*”.

ВСТУП

Економічне зростання країн в умовах глобалізації більшою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур та їх здатності використовувати у своїй діяльності новітні інформаційні технології. На сьогоднішній день основні еволюційні процеси головним чином обумовлені розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Високий рівень віддачі забезпечують інновації, тому інноваційна діяльність країни стає найважливішим чинником її конкурентоспроможності в системі світового господарювання. Розвинуті країни стали багатими саме завдяки своїй інноваційній спрямованості та науковотехнічній стратегії. Більшість країн докладають багато зусиль відносно формування, розвитку, збереження та укріплення науково-технічного потенціалу, збільшення обсягів інвестиційних потоків в наукоємні технології, участі у міжнародному технологічному обміні та прискорення темпів науково-технічного розвитку. Новітні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні продуктивності праці.

Сучасні перспективи соціально-економічного розвитку суспільства визначаються можливістю утворення синергетичної взаємодії технологічних інновацій та людських цінностей, що обумовлює таку перебудову організацій та інститутів, яка б забезпечила позитивні зв'язки між продуктивністю, безпекою, співробітництвом та відповідальністю у межах нової моделі його розвитку, що здатна забезпечити економічну, соціальну та екологічну стабільність в країні. Здебільшого неузгодженість соціальної та економічної політики викликана нерозумінням витоків та прихованого змісту трансформації, що відбувається. Тому, насамперед, необхідно звернутися до тих процесів, які є її рушійним механізмом, а саме - революція інформаційних технологій і глобалізація, адже ці процеси тісно пов'язані один з одним у складній системі взаємодії.

Сучасний етап розвитку суспільства, з однієї сторони, є традиційним, а з іншої - радикально новим. Його принципова новизна полягає в тому, що всі процеси підтримуються новітніми інформаційними та комунікаційними технологіями (інфокомунікації, ІКТ), які є базисом для додаткових джерел підвищення продуктивності, створення нових організаційних форм і формування глобальної економіки. Інформаційні технології не є основною причиною таких змін, що зазнає суспільство на сучасному етапі його розвитку, проте, за відсутності нових інфокомунікаційних технологій, такі зміни були б не можливі. Крім того планета об'єднана в глобальну телекомунікаційну комп'ютерну мережу, яка є підґрунтям для локальних інформаційних систем і комунікаційних процесів.

Загалом, економічна думка виділяла три фактори виробництва (земля, праця та капітал). Проте кожний з етапів розвитку суспільства під впливом науково-технічного прогресу провокував певні зміни у виробництві: змінювалися способи виробництва, основні ресурси, види виробничої діяльності й економічної організації, базові технології, визначальні сектори економіки, типи виробництва, організаційні структури, основні професії тощо. Всі ці перетворення призводили до трансформації економічної системи. На зламі XIX-XX століть до класичної структури продуктивних сил (люди, засоби виробництва, використовувані сили природи) науковці долучають четвертий елемент - форми і методи виробництва. Він використовувався і раніше, але емпірично, що мало підвищувало продуктивність праці. Підставою ввести його до системи продуктивних сил стало використання першої у світі "наукової організації праці" — системи Тейлора. Проте джерелом значного зростання продуктивності праці стало не впровадження нової форми організації праці як самостійного фактора, а його реалізація у праці людини, втілення в синергічному ефекті. З початку XIX ст. до середини 50-х років XX ст. тривав процес перетворення науки на специфічну продуктивну силу, що за часом збігся з розвитком науково-технічного прогресу (НТП), який

водночас і прискорив перетворення науки на продуктивну силу і був його причиною. Сукупно це призвело до того, що значних перетворень зазнали кожний елемент і структура продуктивних сил в цілому. Як результат, з'являються інформаційно-комунікаційні технології, інформатизується процес праці, інформація стає одним із засобів удосконалення форм і методів виробництва (рис.1) [285].

Синергійний ефект від використання інформації настільки значний і масштабний, що розвинуті країни вже пройшли перший етап створення інформаційного суспільства, основою якого є технологічний спосіб виробництва, що ґрунтується на автоматизованій праці. Країни, які відстали в цьому процесі, можуть перетворитися на інформаційну колонію передових країн, так як різниця між інструментами і методами традиційного виробництва та виробництва в умовах інформаційної економіки, що характерно для інформаційного суспільства, доволі значна. Інформація стає домінуючим чинником серед факторів виробництва, перестає бути безкоштовним товаром, враховуючи попит на неї. Завдяки інформації відбувається соціально-технологічна трансформація індустріального суспільства. Процеси виробництва, обробки, споживання інформації змінили уявлення про можливості продуктивних сил, постала необхідність у задоволенні інформаційних потреб суспільства.

Суспільство живе у час всебічного розвитку навколишнього світу. В зв'язку з цим, з кожним днем збільшується кількість інформації, пов'язаної з найрізноманітнішими сферами його життя. Тобто інформаційна сфера постійно розширюється. А оскільки жодна з організацій, підприємств, фірм не є інформаційно ізольованою, то дуже важливо мати якісну та корисну інформацію, яка забезпечувала б оптимальність процесу управління суб'єктам господарювання. Тому варто навести вислів Б.Гейтса: «Більшість сучасних проблем бізнесу є, насправді, інформаційними проблемами, коли керівники не мають інформації на «кінчиках пальців». Необхідність створення потоку інформації щодо швидкого отримання найточніших даних про те, що дійсно відбувається у вашому бізнесі, з вашими клієнтами, в зовнішньому оточенні, набуває критичної ваги та вартості існування бізнесу».

Сучасний світ характеризується динамічними темпами формування нової економіки, основу якої становитимуть інтелектуальні ресурси, інформаційні та комунікаційні технології. У даному напрямку перед різними країнами постають, відповідно, різні завдання, проте практично жодна з країн намагається не допустити відставання у формуванні конкурентоспроможного потенціалу передових інформаційних технологій і його продуктивного використання з метою розвитку економіки та соціальної сфери.

Аналіз середньорічного темпу зростання валового випуску загалом за національними економічними системами і в розрізі окремих галузей демонструє тенденцію прискорення розвитку секторів економіки, які виробляють послуги, та сектору ІКТ порівняно з іншими секторами світової економіки.

Поява абсолютно нових факторів зростання, нових драйверів економічного розвитку, стрімкі темпи технологічних змін, висока міра невизначеності, викликана високою швидкістю змін і появою нових мегатрендів, нових загроз, вимагають формування нової філософії обґрунтування управлінських рішень, нових підходів до формування стратегій і програм розвитку економіки. Тому тільки кардинально інші підходи дадуть змогу перетворити нові загрози на нові можливості.

В умовах розбудови ринкової економіки головним джерелом економічного зростання стають не природні і матеріальні ресурси, а ідеї та інновації. Конкурентоспроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, в основі якої лежать нові знання. Якщо у минулому промисловість залежала від доступу до природних ресурсів, то сьогодні індустрія має потребу у науці, технологічних інноваціях, освіті. Розвиток продуктивних сил відбувається при тісній взаємодії науки і нових технологій з виробництвом. Розвиток й ідентифікація сучасного виробництва повинні цілком базуватися на нових рішеннях в галузі

технології, техніки, організаційних форм, економічних методів господарювання, тобто різних технологічних інноваціях, впроваджуваних у виробництво.

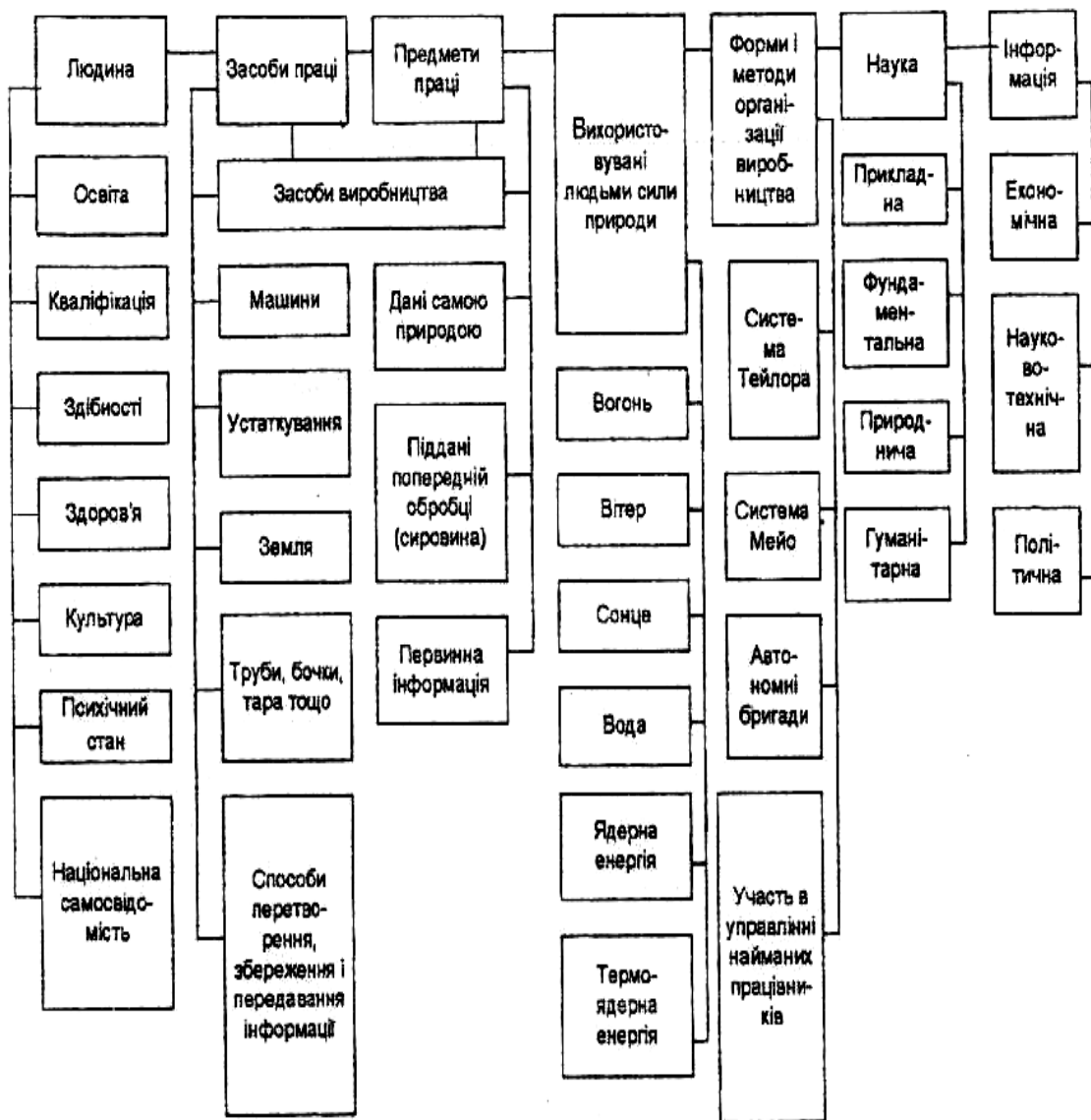


Рис. 1 Структура продуктивних сил

Теорія менеджменту пройшла в своєму розвитку досить складний шлях, виникали різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління. Основи науки менеджменту закладалися класичною та науковою школами менеджменту кінця 19-го початку 20-го століть, які сформувалися в умовах розвитку виробництва, панування екстенсивних методів господарювання, створення масштабних організацій, що загострювало проблему зростання продуктивності праці та стимулювання робітників до високопродуктивної праці. Праця розглядалася як засіб життєдіяльності працівників і була для них найбільшою цінністю, відтак основні акценти в управлінні зверталися на раціоналізацію праці і розвиток культури праці та виробництва. Тому не дивно, що засновник школи наукового управління Ф. Тейлор, розробляючи принципи наукового

управління та методи раціоналізації праці, звертав увагу і на організаційну культуру, виділяючи роль організаційних правил, стандартів в організації праці та системі стимулювання.

Управління розвивалося по класичній для науки схемі - від спостережень до узагальнень – і сформувалося на стику як гуманітарних (економіка , правознавство, психологія і т. п.), так і природничих (математика , кібернетика , інформатика і т.п.) наук. Якщо розвиток природничих наук здійснювався на основі точно сформульованих теорем (опираючись на вибрані аксіоми) , то гуманітарні науки розвивалися виходячи із виявлених в практичній діяльності закономірностей та встановлених принципів. Очевидно , що це знайшло своє відображення і в теорії менеджменту : якщо в теоретичному плані тут сформульовано основні теоретичні положення (функції, структури і т. д.), то на практиці менеджеру часто серед різноманітних методів та підходів , рекомендованих теорією , часто на інтуїтивному рівні приходится вибирати серед них найкращий , виходячи з реальної ситуації , тобто це все можна розглядати як своєрідне мистецтво управління.

Найважливішою умовою конкурентоспроможності як окремо взятої компанії, так і усієї економіки країни , є безперервний інноваційний процес, створення і застосування нових технологій. Від ступеня застосування передових технологій залежить підвищення продуктивності праці, якості продукції і, як наслідок - місце країни в міжнародному поділі праці та рівень доходів населення. Трансфер технологій, як інноваційна складова сучасного менеджменту, є одним з інструментів інноваційного розвитку підприємств, оскільки сприяє модернізації та збільшенню обсягу виробництва, випуску нової продукції, і, відповідно, отриманню додаткового прибутку.

На сучасному етапі розвитку світової економіки трансфер технологій, як і весь інноваційний процес, протікає під впливом глобалізації і синхронізації технологічних зрушень. Це дозволяє країнам, що відстають за рівнем соціально-економічного розвитку, швидко скорочувати розрив завдяки формуванню національної інноваційної економіки та імпорту критичних технологій. Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності й є невід’ємною частиною підприємницької діяльності.

Управління технологічними інноваціями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом. Але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення поки ще неіснуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин. Сьогодення вимагає закладення основ кардинальної реструктуризації економіки щодо інноваційної моделі розвитку. Все це потребує поглиблення інноваційних процесів у всіх сферах суспільного життя країни.

Інтелектуальний розвиток суспільства , що відображається відповідними науковими революціями, не міг не вплинути на розвиток теорії менеджменту , що знайшло своє відображення в різних концепціях менеджменту . Разом з тим сучасні інформаційне та креативне суспільства вимагають від ефективного менеджера не тільки теоретичних знань та вміння приймати ефективні управлінські рішення , але і обґрунтувати їх засобами сучасних інформаційних технологій менеджменту – всі ці фактори і охоплюються в поняттях “креативний менеджмент” та “креативний керівник”.

Проблеми становлення і розвитку інформаційного суспільства та інформаційної економіки активно досліджували іноземні та вітчизняні вчені. Незважаючи на певну різницю у поглядах, усі вони підкреслюють особливу актуальність і важливість практичного застосування передових інформаційних технологій в економіці і соціальній сфері. Інформаційні технології, будучи невід’ємним інструментом бізнесу, постійно створюють для нього нові інструменти досягнення максимальної ефективності. Поява нової

парадигми в галузі інформаційних технологій зазвичай посилює конкурентну боротьбу учасників ринку за право експлуатувати цю нову парадигму. У гострій боротьбі були в минулому сформовані ринки баз даних, інформаційних систем управління підприємствами, сервіс-орієнтованої архітектури тощо. Найактуальнішим прикладом формування нового ринку на основі інновацій у галузі інформаційних технологій є зростаюча конкурентна боротьба за можливість надання тих чи інших ресурсів як послуг. У термінах галузі така парадигма дістала назву «хмарні обчислення» (Cloud Computing) - ними називають послуги або сервіси (комплексні послуги), що їх надають прикладні або системні програми, при цьому доставляються вони споживачеві через Інтернет, а також програмне й апаратне забезпечення в центрах обробки даних (датацентрах), які забезпечують згадані послуги. Самі сервіси вже мають наукову назву «програмне забезпечення-як-послуга» (ПЗ-як-послуга або Software as a Service — SAAS). Програмне й апаратне забезпечення таких датацентрів і називають хмарою (Cloud) [143].

Технологічні зміни, які відбуваються в галузі зрошування телеюкомунікаційних та інформаційно-комп'ютерних технологій, обумовили введення в науковий обіг понять «цифрові технології» та «інформаційна економіка». Остання являє собою тип економіки, що характеризується активним упровадженням і використанням цифрових технологій зберігання, обробки й передавання інформації в усі сфери людської діяльності, які ведуть до трансформації відносин між учасниками економічної діяльності в таких галузях, як енергетика, будівництво, банківська справа, транспорт, роздрібна торгівля, освіта та охорона здоров'я, засоби масової інформації та ін. [142]

Інформаційні технології передбачають необхідність зміни підходів менеджменту для управління інформаційними ресурсами і віртуальними підприємствами. З одного боку, інформаційна економіка впливає на представників загального менеджменту, а з іншого - формує нові вимоги до ІТ менеджерів.

Слід зазначити, що зі зміною бізнес середовища змінюється й загальний менеджмент організації. Розглянемо основні аспекти, що впливають на представників загального менеджменту [146]:

- робота у принципово нових середовищах;
- труднощі в сфері стратегії, раніше краще можна було уявити, в чому полягають ринкові тенденції;
- необхідне створення мереж, об'єднання компаній. Управлінські функції поєднуються в одну модель, тепер вони можуть розкидатися по багатьом компаніям;
- здійснення змін в організаційних структурах. Необхідне уміння працювати в інтернаціональному середовищі, на стику технологій;
- внаслідок високої швидкості змін, компанія стикається з тим, що керівники вищої ланки і ради директорів отримують інформацію, коли вона вже застаріває. У результаті прийняття стратегічних рішень делегується менеджерам середньої ланки;
- * роль менеджерів вищої ланки полягає не у прийнятті "важливих" рішень, а у створенні культури організації;
- * виникає потреба інвестування коштів у інформаційні системи підприємства та інформаційних технологій;
- * потреба у корегуванні стратегії підприємства з точки зору використання інформаційних технологій.

Таким чином, в умовах зміни бізнес-середовища менеджер повинен постійно навчатися та приймати правильні рішення щодо зміни бізнес-середовища організації.

ІТ менеджери (від керівника всієї служби, до начальника будь- якого ІТ підрозділу) - це люди, які розробляють і втілюють у життя технологічну політику компанії. Їх основне

завдання полягає у забезпеченні потреб компанії шляхом використання потенціалу інформаційних технологій .

У першому розділі монографії інформація розглядається як важлива складова менеджменту, предтеча інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційного суспільства, зокрема акцентується увага на тому , що інформація виступає як ресурс, приведено класифікацію інформаційних ресурсів.

У другому розділі досліджується еволюційний шлях розвитку теорії менеджменту, зокрема розглядаються основні підходи та концепції менеджменту та сучасна практика менеджменту (американська , європейська та японська школи менеджменту).

У третьому розділі досліджуються основні концепції менеджменту, зокрема формування системи сучасного менеджменту, завдання менеджменту відповідно до нової парадигми управління , лідерство, як запорука ефективного менеджменту, командний менеджмент, як елемент системи управління організацією.

У четвертому розділі досліджується проблема формування інформаційного суспільства, сутність інформаційної економіки, інформаційного менеджменту, розгляно їх основні характеристики.

У п'ятому розділі досліджується проблема формування креативного суспільства, сутність креативної економіки та менеджменту, розглянено їх основні характеристики.

Шостий розділ присвячений дослідженню проблеми трансферу технологій як інноваційної складової креативного менеджменту, розглянута сутність трансферного потенціалу розвитку системи креативного менеджменту.

Сьомий розділ присвячений дослідженню використання інформаційних технологій в сучасному менеджменті як визначальної складової системи управління підприємством, розглянута класифікація відповідних інформаційних технологій та інформаційних систем

Восьмий розділ присвячено дослідженню типових інформаційних моделей менеджменту : макроекономічні , маркетингу, фінансового та виробничого менеджменту .

У дев'ятому розділі досліджується роль в системі сучасного менеджменту мистецтва управління , розглянуто ефективні прийоми його вираження успішними керівниками, дано характеристики успішних лідерів .

Треба зауважити при цьому , що досліджувані проблеми більш повніше розглядалися нами в роботах [136-142] , а в цій роботі нами зроблено їх стисле викладення з певними доповненнями.

**Так було , є і буде :
хто володіє інформацією
той володіє світом**

Розділ 1. Інформація як важлива компонента менеджменту.

1.1. Що таке інформація?

Як відомо , здійснення управлінського процесу передбачає виконання ряду процедур (функцій), зокрема : 1) збір інформації про об'єкт управління ; 2) аналіз отриманої інформації та її співставлення з відповідними нормативами; 3) прийняття управлінського рішення , організація виконання та контроль за його реалізацією. Отже, інформація займає чільне місце в управлінському процесі.

Як відомо, матеріальне виробництво має дві складові: 1) предметно-енергетичну (фізичну); 2) інформаційно-керуючу (інтелектуальну). Тим самим людина в процесі праці об'єднує зусилля рук і голови. Парова машина внесла переверт у першу компоненту виробництва, відкрила можливості радикального підсилення фізичних можливостей людини і росту енергетичного потенціалу промисловості, транспорту і т.п. Але ні парова машина, ні електромотор чи двигун внутрішнього згорання практично не торкнулись другої компоненти виробництва, її «нервової системи», не виступили радикальними підсилювачами інтелекту.

З розвитком виробничих сил і виробничих відносин виник перший інформаційний бар'єр, коли потужності одного людського мозку стало недостатньо і виникла потреба в такій технології управління, яка б дозволила розпаралелити управлінські задачі між багатьма людьми. З'явилися ієрархічні організаційні структури, спеціальні органи управління (контори, канцелярії і т.п.). Ця технологія управління, яка зняла *перший інформаційний бар'єр*, удосконалювалась шляхом використання писемності, книгодрукування, арифмометра, телефона і т.п.

Машинно-фабричне виробництво з його прогресуючою спеціалізацією і кооперацією швидко збільшувало об'єм і складність організаційно-управлінської праці, основу якої складає переробка інформації. Воно все більше наштовхувалось на поріг «дезорганізованої складності». До того ж посилювались риси «динозавризації» управління, коли не просто знижується оперативність рішень, а часто вони виявляються надто запізними і тому зовсім непотрібними. Іншими словами, суспільство стало наштовхуватись на *другий інформаційний бар'єр*.

У кінцевому рахунку цей бар'єр, як і перший, пов'язаний з обмеженою інформаційною потужністю людського розуму, тільки тепер не індивідуального, а колективного. Ніякий дальніший розподіл праці, відточування функцій ієрархічних структур, озброєння людини ремісничими знаряддями переробки інформації вже не дає потрібного ефекту. Починаються процеси прогресуючого погіршення якості управління, відмирання все більшої частини інформації, збільшення «мертвого часу» в русі сигналів прямого і зворотнього зв'язку. А в результаті – ріст витрат, зниження темпів науково-технічного і, звичайно, економічного розвитку.

Необхідність подолання другого інформаційного бар'єру робить людино-машинну технологію організаційного управління історично неминуchoю. Підкреслимо, що така неминучість витікає з логіки розвитку матеріального виробництва – основи життя суспільства. Поступово настає період, коли подальша машинізація лише фізичної праці і збільшення енергетичного потенціалу виробництва без радикальної перебудови управлінських тилів (на базі машинізації інформаційних процесів) стають

малоперспективною і навіть зовсім безглуздою справою. Виграш за рахунок підвищення віддачі матеріальних виробників нівелюється в результаті росту ентропії виробництва, недовикористання інформаційно-управлінських резервів. При цьому може продовжуватися накопичення знань і передового досвіду (розвиток науки, освіти, підвищення кваліфікації працівників). Однак, ще швидше розвиваються процеси омертвіння знань – найбільш цінного в сучасних умовах інтелектуального капіталу. Виникає парадоксальна ситуація, коли поряд з надлишком знань все більше відчувається дефіцит інформаційних ресурсів. Подолати таку ситуацію можна лише шляхом переходу від послідовного до паралельного управління технічним прогресом на базі людино-машинної технології переробки інформації-інформаційних технологій (ІТ) .

До кінця 20-го ст. в центрі уваги інформаційних технологій були дані-їх збір, збереження, передача та представлення, а визначальним фактором були саме “технології”. В час нових інформаційних революцій центр ваги перенесено на інформаційну складову і головне питання полягає у виясненні : “в чому зміст інформації та яке її призначення”. Така постановка задачі веде до кардинального перерозподілу задач, які покладені на” інформацію”, а разом з тим і до реорганізації підприємств, які повинні розв’язувати ці задачі [63].

Разом з цим треба відзначити , що більшість ІТ практично не впливають на прийняття рішень при розв’язку багатьох практичних задач, обмежуючись роллю лише постачанням відомостей, а не джерела інформації, не ставлять нових проблем і не пропонують нових унікальних стратегій. Незадоволення менеджерів даними, які їм поставляють ІТ, спровокувало початок нових інформаційних революцій (ІР), так як опрацювання даних лише бухгалтерської звітності їх вже не задовільняє. Менеджерам потрібна нова концепція, нове визначення поняття інформації. Повинні бути розроблені нові методи отримання інформації із зовнішнього середовища, які б поставляли не дані, а інформацію, а також, щоб ця інформація бупа орієнтована на менеджера, була необхідна йому як для розв’язку практичних задач, так і для прийняття стратегічних управлінських рішень.

В історії людства розглядають чотири покоління інформаційних революцій.
Перша ІР відбулася приблизно 6 тисяч років тому, коли була створена писемність.

Друга ІР пов’язана із створенням в 13 ст. книжки.

Третя ІР пов’язана із створенням в 15 ст. ручного друкарського станка, при цьому відбулося абсолютно безпрецедентне зниження собівартості та ціни на інформацію, швидкість її поширення.

Ця тенденція збереглася і в сьогоdnішній *четвертій ІР*. Зауважимо, що ІР не обов’язково повинна відбуватися в сфері високих технологій. За останні 50 років людство вже пережило справжню ІР, не пов’язану з ЕОМ - це друковані видання, завдання яких інформувати людство. При цьому не відбулася заміна друкованих видань інформаційними технологіями- книговидання використовує ІТ як засіб поширення друкованої інформації, залишаючись при цьому друкованим продуктом. Книжка буде нести інформацію і надалі поки є на неї попит, а також і потреба, хоча ці два фактори все ще є неорганізовані. Але коли вони в найближчий час знайдуть один одного – це буде справжня ІР, яку очолюватимуть не спеціалісти з ІТ, а бухгалтери та книговидавці. Тоді бізнесмени та окремі особи будуть точно знати: яка інформація їм потрібна і як її отримати. Їм прийдегся навчитися користуватися інформацією як одним з ключових ресурсів.

Кількість інформації, що надходить останніми роками до виробництва, управління і наукового світу, доходить до тривожних пропорцій. Зростання інформації в перспективі не має кінця. Загальна сума людських знань змінювалася раніше дуже повільно: до 1800 р. вона подвоювалася кожні 50 років, до 1950 р. подвоювалася кожні 10 років, до 1970 р. - кожні 5 років, а до 2000 р. - кожні два роки. Можна вказати принаймні два показники, кожен з яких

переконливо свідчить про початок переходу промислово розвинених країн на якісно новий етап технологічного розвитку, який прийнято називати епоєю інформації:

- час подвоєння обсягу накопичених наукових знань складає вже 2 - 3 роки;
- матеріальні витрати на зберігання, передачу і переробку інформації перевищують аналогічні витрати на енергетику [146].

Таким чином, при переході до інформаційного суспільства інформація стає базовим чинником суспільного виробництва.

Поняття «інформація», як повідомлення про відомості, з середини XX століття набуло загальнонаукового визнання - одне з основних понять кібернетики та інформатики. На даний час не вибрано якогось одного, загальноприйнятого означення. Зокрема, поширені такі означення інформації, як:

- повідомлення, відомості, які передаються адресату;
- зменшення, зняття невизначеності в результаті одержання повідомлень;
- повідомлення, нерозривно пов'язане з управлінням;
- передача, відображення різноманітності в будь-яких процесах та об'єктах і т. п.

Інформація проявляється у багатьох аспектах [147]:

1. Виробництво інформації - це виробнича галузь, тобто вид економічної діяльності.
2. Інформація є чинником виробництва, одним із фундаментальних ресурсів будь-якої економічної системи.
3. Інформація є об'єктом купівлі-продажу, тобто виступає товаром.
4. Деяка частина інформації є суспільним благом, що споживається всіма членами суспільства.
5. Інформація - це елемент ринкового механізму, який разом з ціною і корисністю впливає на визначення оптимального та рівноважного станів економічної системи.
6. Інформація в сучасних умовах стає одним з найбільш важливих чинників у конкурентній боротьбі.
7. Інформація стає резервом ділових та урядових кіл, який використовується при ухваленні рішень і формуванні громадської думки.

Таким чином, можна сказати, що інформація виконує в економічній системі важливі функції, виступаючи в ролі всіх її ключових компонент. Серед них можна, зокрема, назвати такі: сировина виробничих процесів, засіб праці, предмет праці, готова продукція, засіб споживання, капітал (джерело отримання доходу), товар (об'єкт купівлі-продажу), об'єкт власності, засіб захисту.

У науковій сфері поширено три концепції щодо інформації [109].

1. Створення та використання науково-технічної інформації як основної характеристики всього наукового суспільства.

Цей традиційний підхід розглядає інформацію як продукт і як сировину дослідження. При проведенні дослідження людина не просто намагається зібрати побільше інформації (в кількісному розумінні), а із всієї сукупності відібрати лише корисну інформацію для організації конкретної діяльності. При цьому часто виходять з того, що чим більший об'єм даних використано, тим якіснішу інформацію отримано. Проте менеджер повинен пам'ятати наступне [61] :

- необхідно ліквідувати дані, що не відносяться до його проблематики;
- дані необхідно організовувати, аналізувати, інтерпретувати і тільки після цього використати для прийняття управлінського рішення

Науковим вивченням поняття інформації та її властивостей займається теорія інформації - розділ математики, в якому досліджуються процеси зберігання, перетворення і передачі інформації. Теорія інформації тісно пов'язана з такими розділами математики як теорія ймовірностей і математична статистика, вона пов'язана з інформаційною ентропією, комунікаційними системами, криптографією, корекцією помилок та іншими важливими науковими областями.

Виникнення теорії інформації зазвичай пов'язують із появою у 1948 р. фундаментальної праці американського вченого Клода Шеннона "Математична теорія зв'язку". Теорія Шеннона, якого вважають „батьком” теорії інформації, з самого початку розглядалась як точно сформульована математична задача, яка дала можливість інженерам визначати ємність комунікаційного каналу. В основі теорії інформації лежить запропонований К.Шенноном спосіб обчислення кількості інформації як випадкової величини відносно іншої випадкової величини.

Канонічна теорія інформації Вінера-Шеннона акцент робить на кількість інформації, не говорячи про її субстанцію, тобто йде заміна самої інформації середовищем зв'язку. Інформацію абсолютизують, відривають від конкретних умов її передачі, вихідних даних, які характеризують стан джерела повідомлення, каналу зв'язку, адресата, тобто від середовища. Якість повідомлення, його інформаційна ємність повністю визначається середовищем. Тільки поєднавшись з користувачем, повідомлення видає інформацію, тобто само по собі воно не містить жодної інформаційної субстанції.

Таким чином, канонічна теорія інформації розглядає інформацію як повідомлення, яке формується в результаті взаємодії джерела сигналу, каналу і адресата. Вимога змістовності повідомлень необов'язкова. Цінність повідомлення залежить не від його змісту, а від релевантності, достовірності, своєчасності.

По мірі ускладнення соціальних задач розвитку, прискорення інтеграційних процесів у науці і виробництві, росте розрив між можливостями канонічної теорії інформації та запитами соціально-економічної практики. З особливою гостротою виникають питання про природу і змістове (семантичне) значення інформації, її роль в життєдіяльності суспільних і економічних систем, тобто питання використання інформаційного ресурсу.

Сучасне трактування поняття інформації змінюється в міру вивчення форм виявлення та усвідомлення її ролі в процесах пізнання та управління. Зміст терміну також залежить від позиції, з якої дається його визначення, і від області його застосування. Усе це вимагає, зберігаючи все цінне і конструктивне, що міститься в канонічній теорії інформації, доповнити її характеристикою цінності повідомлення для користувача, методами оцінки корисності нових знань, їх ролі в самоорганізації і динаміці ціленаправлених систем. Теорія інформації Шеннона потребує суттєвих доповнень, які фактично означають створення нової теорії, в якій канонічна теорія виступає як розділ. Такою теорією виступає теоретична інформатика, основним поняттям якої виступає інформаційний ресурс [109].

2. Ідентифікацію інформації та знань, що передаються.

Перша концепція (К. Шеннона) відображає *кількісно- інформаційний підхід*, визначає інформацію як міру невизначеності (ентропію) події. Кількість інформації в тому чи іншому повідомленні залежить від можливості його отримання: чим більш ймовірним є повідомлення, тим менша кількість інформації утримується в ньому.

Друга концепція розглядає інформацію як *властивість (атрибут) матерії*. Її поява пов'язана з розвитком кібернетики і заснована на твердженні, що інформацію містять будь-які повідомлення, що сприймаються людиною або приладами. Найбільшим прихильником цієї концепції виступав академік В.М. Глушков [63].

Інформація розуміється не лише як обслуговування наукового суспільства, але, наприклад, і як підготовка та навчання спеціалістів.

Розумова діяльність завжди була тією ділянкою, де немає метрики, тобто фігурували лише якісні поняття. Інформатика дозволяє ввести кількісні поняття в цей процес, дозволяє квантифікувати знання, тобто провести формалізацію знань. Це досягається шляхом переходу знань в інформаційний ресурс, – це знання, що стали інформацією і володіють усіма характеристиками інформаційного ресурсу. Якщо «біт» – інформаційна одиниця, вільна від змістового характеру повідомлення і його значимості, то «рангований біт» – це інформаційна одиниця, що характеризує величину системної, соціальної цінності конкретного повідомлення. Наприклад, додатково одержана одиниця інформації на рівні вищого галузевого органа управління має більше значення для всієї соціальної системи, ніж така ж одиниця, одержана на рівні цеха підприємства.

Слід відмітити, що основна особливість інформаційних процесів полягає в обов'язковій взаємодії трьох елементів: джерела, каналу зв'язку, одержувача повідомлення. Механізм обміну повідомленнями базується на виборі, що носить ціленаправлений характер, а ефективне функціонування передбачає наявність конкретного інформаційного повідомлення.

3. Інформація – це ресурс.

Третя концепція заснована на логіко-семантичному підході, при якому інформація *тракується як знання*, причому не будь-які знання, а лише та їх частина, що використовується для орієнтування, активної дії, керування. Цей ресурс впливає на інтелектуальну і матеріальну людську діяльність і є такий же важливий як енергія чи природні ресурси [66].

Підхід до знання з позиції інформаційного ресурсу необхідний для його кількісного визначення, вимагає його розуміння як суб'єктивно-об'єктивної категорії. Інформація – це зв'язок «суб'єкт – канал – об'єкт», відображення суб'єктом об'єкта, яке залежить від трьох моментів: стану суб'єкта, стану каналу і стану самого об'єкта. При інформаційному відображенні дійсності об'єкт виявляється в стані інформаційних зв'язків з керуючим елементом – суб'єктом. Якщо відкинути останній елемент, то система порушується, а інформаційні зв'язки пропадають. Тому можна говорити, що інформаційні зв'язки по своїй природі є суб'єктивно-об'єктивні.

Це трактування співставне за своїм значенням з концепцією індустрії знання, оскільки інформація входить в будь-який процес створення і використання матеріальних благ, в процеси прийняття управлінських рішень, тобто є зв'язуючою ланкою між різними видами інтелектуальної та матеріальної діяльності.

1.2. Класифікація та характеристика інформації

Як вже відзначалося, не має однозначної класифікації інформації, тому науковці розглядають цю проблему по-різному, виходячи із власних потреб. Як деяке узагальнення щодо розглянутого питання можна вважати наведені в таблиці (1.1.) основні класифікаційні ознаки інформації [285].

Серед основних вимог до інформації, що використовується в процесі здійснення господарської діяльності, виділяють наступні [149]: достовірність, точність, актуальність, доступність та зручна форма подання (рис.1.1). Інформація, що задовольняє ці вимоги, може вважатися якісною.

Таблиця 1.1.

Класифікаційні ознаки інформації

Класифікаційні ознаки	Види інформації
За повнотою охоплення явища (за насиченістю)	- повна - часткова - надлишкова (містить зайву інформацію)
За періодом дії	- разова (використовується лише раз у специфічній ситуації); - періодична (застосовується та формується систематично, залежно від потреб); - довгострокова (використовується протягом тривалого терміну).
За змістом	- планово-економічна (містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни, собівартість, структуру витрат тощо); - фінансова (відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру видатків, платоспроможність, фінансову стійкість); - облікова (містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації); - бухгалтерська (охоплює дані, що використовуються під час бухгалтерського обліку); - конструкторська (містить дані у вигляді креслень щодо технічних та інших об'єктів, зокрема топологію інфокомунікаційних систем); - технологічна (розкриває зміст технології здійснення основних і супроводжувальних виробничо-господарських операцій); - довідкова (містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності); - адміністративна (відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації).
За рівнем достовірності	- достовірна (об'єктивно і правдиво характеризує певне явище); - недостовірна (має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки).
За характером інформаційного поля	- систематизована; - несистематизована; - змішана.
За природою інформаційних сигналів	- дискретна; - аналогова;

і потоків	- комбінована.
За ієрархічною спрямованістю	- вертикальна; - горизонтальна; - комбінована.
За спрямованістю відносно суб'єкта (об'єкта) інформації/ за місцем утворення	- внутрішня; - зовнішня; - комбінована.
За стабільністю	- постійна; - умовно-постійна; - змінна.
За стадіями перетворення	- вхідна; - транзитна; - вихідна.
За впливом на маркетингові рішення	- релевантна; - нерелевантна.
За формою зберігання на машинних носіях	- фіксована; - нефіксована.
За актуальністю	- цінна; - актуальна; - неактуальна.
За джерелами одержання	- первинна; - вторинна.
За формою фіксування	- документальна; - недокументальна.
За способом передавання	- автоматизована - неавтоматизована; - комбінована.
За станом обробки	- оброблена; - необроблена.



Рис.1.1. Вимоги до інформації

Інформацію, яка використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками [192]:

1) за формою відображення - візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо-інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку;

2) за формою подання - цифрова, буквена і кодована;

3) за порядком виникнення - первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації - документована і недокументована;

5) за призначенням - директивна (розпорядча), звітна і довідково- нормативна;

6) за напрямом руху - вхідна і вихідна;

7) за стабільністю - умовно-перемінна, умовно-постійна;

8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно- цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки - що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Сутнісними ознаками категорії "інформація" є наявність [134]:

- об'єкта інформації (процес або явище, які виникають у суспільстві, на підприємстві або у свідомості конкретного суб'єкта);

- суб'єктів інформації (фізичні і юридичні особи, які займаються збиранням, обробкою і використанням інформації, а також суб'єкти в особі органів державної влади, які регламентують інформаційну діяльність);

- джерел, методів і форм отримання, обробки, зберігання і передавання інформації (табл.1.2)

Таблиця 1.2

Методи отримання, обробки , зберігання і передавання інформації

Групи методів і джерел	Види методів
1	2
Методи отримання інформації	• Перевірка документації; • проведення усних опитувань; • здійснення запитів; • спостереження; • тестування працівників тощо.
Методи обробки інформації	• Групування; • узагальнення; • порівняння; • економіко-математичні методи та інші.
Методи зберігання інформації	• Створення документальних архівів без використання технічних засобів; • створення електронних баз даних; • створення комбінованих архівів (з використанням засобів техніки і без них).
Методи передавання інформації	• Передавання у вигляді усних повідомлень; • передавання у вигляді письмових повідомлень без використання технічних засобів; • передавання у вигляді письмових повідомлень із застосуванням технічних засобів.
Джерела інформації	• Звіти працівників; • протоколи і акти перевірок; • відповіді на офіційні запити; • позиції експертів; • статистична, управлінська і фінансова звітність; • статистичні бюлетені; • засоби масової інформації; • результати анкетних опитувань; • ринкові рейтинги тощо

З огляду на сутнісні ознаки поняття “інформація” і сформульовані означення, управлінську інформацію прийнято класифікувати за такими ознаками (рис.1.2).

Отже, проведений рядом авторів аналіз трактування поняття « інформація» показав, що немає єдиного підходу до його розуміння, так як воно відображає різні аспекти життя суспільства і тим самим має свої особливості. Тому в реальному житті це поняття інтерпретують в залежності від конкретних умов та потреб.

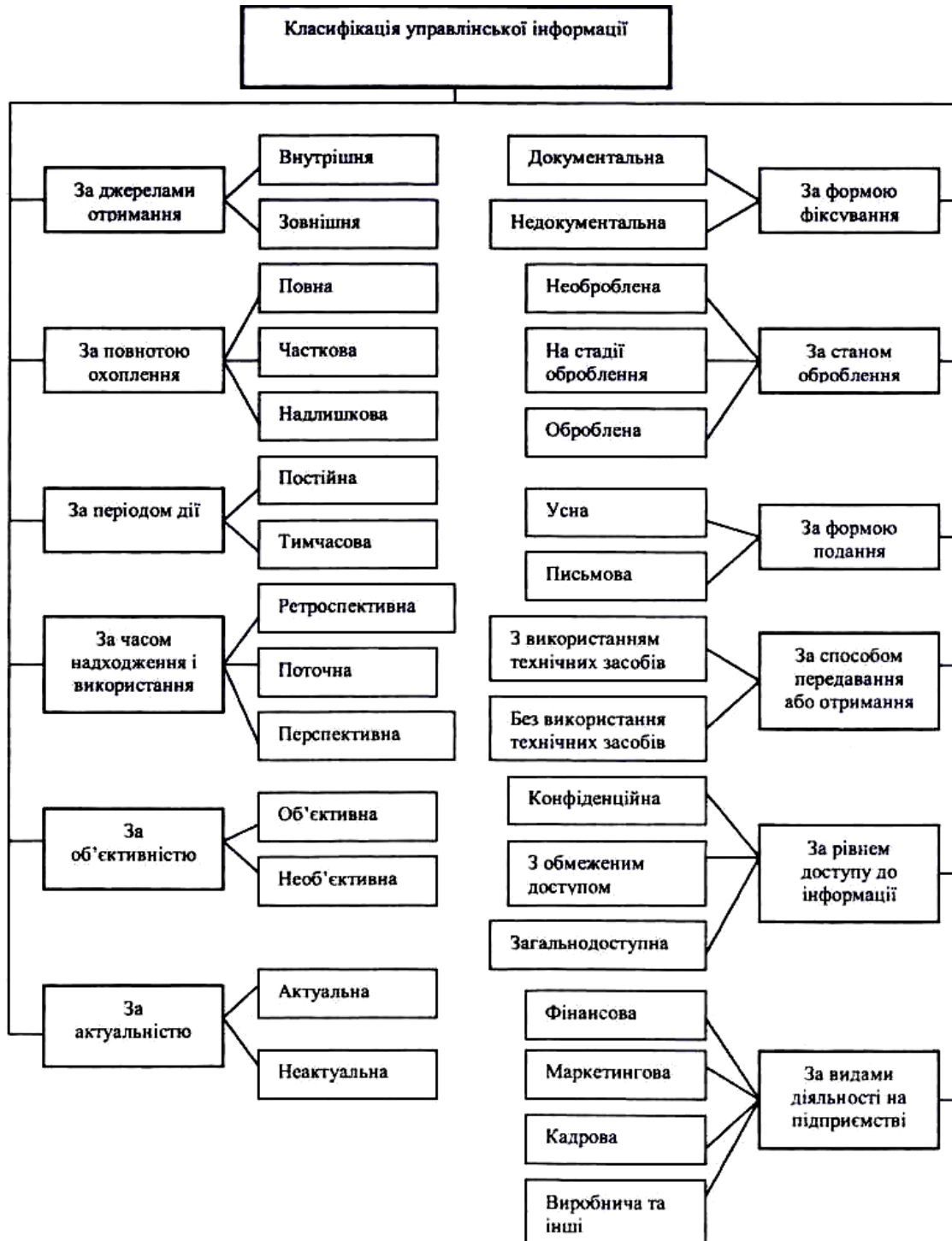


Рис. 1.2. Класифікація управлінської інформації

1.3. Інформація як ресурс

Зупинемося більш детально на третій концепції щодо інформації, виходячи з того фактору, що поступово формується відношення до інформації як до одного з найважливіших організаційних ресурсів виробничої і комерційної діяльності, тобто інформаційні ресурси входять до складу основних ресурсів, які використовуються будь-якою організацією разом з трудовими ресурсами, капіталом, матеріалами, технологією тощо.

Інформоматійний ресурс- це ресурс, що має інформаційну основу, який продукується всередині підприємства, або надходить з його зовнішнього середовища, що має локалізацію на носіях різної природи, якими є знання, вміння, компетентність людей, інформаційні системи, друкарські матеріали, що лежить в основі процесів інтелектуальної діяльності як персоналу підприємства, так і агентів зовнішнього середовища, пов'язаних з підприємством для досягнення конкретних цілей економічної або соціальної діяльності.

Масове створення автоматизованих інформаційних систем та їх практичне використання виявило глибинні проблеми, які відносяться до всього технологічного циклу переробки і використання інформації в управлінських, виробничих, пізнавальних та інших процесах. Постало питання розглядати інформацію як соціальний ресурс – його вплив, механізм функціонування та наслідки використання. Цей ресурс став предметом науки інформатики – науки про закони виробництва, передачі, використання інформаційного ресурсу в суспільній практиці. Вона підводить теоретичний фундамент під використання ЕОМ та автоматизованих систем, які, як відомо, і створені для посилення інформаційних процесів у суспільстві.

З інформаційним ресурсом пов'язане розуміння предметної області інформатики, її специфіки, а також її відмінності від кібернетики та системотехніки, соціальної ролі. Інформаційний ресурс – це не інформація в звичайному «шеннонівському» розумінні. Якщо в традиційному розумінні інформація виступає як повідомлення (кодова посилка від джерела до адресата по каналу зв'язку), безвідносно до її суті і фізичної природи, то в інформатиці вона виступає як інформаційний ресурс – робочий фактор нового типу, взаємодіючий з матеріальними факторами (енергією, працею, матеріалами) та забезпечуючий динаміку соціальних систем (їх перехід у нове положення).

Інформаційний ресурс – це не абстрактне знання індивідуума. Це знання, які одержали, в певному розумінні, самостійне життя в суспільному середовищі, як соціальний фактор, відповідним способом закодований, зафіксований в структурах пам'яті і розподілений, який знаходиться на відповідній стадії переробки і актуалізації. При цьому машинні носії цих знань, зокрема їх стан, рівень і т.п, мають суттєве значення.

З другої сторони, суть ЕОМ, їх природу і функції, тобто роль в соціальному процесі, можна зрозуміти лише при правильному розумінні інформаційного ресурсу, його джерел, факторів накопичення, функцій.

Інформаційний ресурс – це знання людей, але не всякі знання, а лише нові, які перетворились в повідомлення, тобто закодовані, розподілені, передані по каналах зв'язку. Теорія інформації не розглядає проблеми суті та цінності повідомлень, їх використання користувачем. Вона обмежується лише проблемами зв'язку. Головним же поняттям інформатики є інформаційна робота, тобто продуктивне використання знань. Інформаційний ресурс – це знання, які стали інформацією і характеризуються такими поняттями як надійність, достовірність, релевантність.

Таким чином, інформаційний ресурс – це не знання і не інформація в традиційному розумінні. Це симбіоз понять «знання» та «інформація». Це знання, що наділені всіма атрибутами поняття «інформація» в шеннонівському сенсі та, навпаки, це інформація, що наділена всіма атрибутами поняття «знання» в традиційно-філософському розумінні. Можна

сказати і так: інформаційний ресурс – це семантична інформація, представлена в проектній формі.

Класифікацію та характеристику інформаційних ресурсів можна здійснити порізному- це залежить від мети і практичної спрямованості такої класифікації(рис.1.3) [147].



Рис.1.3. Класифікація інформаційних ресурсів

Усе це дозволяє виділити наступні *особливості інформаційного ресурсу* [51 , 109,110].

1. Інформація, як ресурс функціонування і розвитку виробничої системи, виступає не лише в якості доповнюючого, але і в якості альтернативного (замінного) ресурсу по відношенню до традиційних виробничих ресурсів (трудових, предметних, енергетичних). Інформація виступає як ресурс універсальної доповнюваності і універсальної заміності, але, зрозуміло, в певних межах. В сучасних умовах ступінь взаємозамінності інформації і матеріальних факторів виробництва висока, але не безмежна. Енергетична криза початку 70-х років і хронічний дефіцит сировини, який відчувають у теперішній час багато країн, зняли той надлишковий оптимізм по відношенню до інформаційних ресурсів. Тим не менше, зараз вже не потрібно доводити ставшим очевидним факт, що інформаційні ресурси при їх ефективному використанні багато в чому знижують відносну і, навіть абсолютну, потребу економіки в традиційних виробничих ресурсах. Чим вище інформаційний рівень функціонування системи, тим, при інших рівних умовах, економніше витрачає вона трудові, енергетичні і сировинні ресурси.

2. Кінцевий зміст оптимізації виробничої системи зводиться до заміни матеріальних (традиційних) ресурсів нематеріальними (організаційно-інформаційними), тобто заміни силових зусиль інтелектуальними зусиллями. Тут важливий саме оптимальний, а не максималістський підхід. Справа в тому, що на вироблення і використання інформації витрачаються певні матеріально-енергетичні, трудові, фінансові ресурси. В інформаційну сферу суспільної практики входять наука, освіта, зв'язок, книжково-журнальна та газетна індустрія, патентно-ліцензійна діяльність, підгалузі інформаційного машинобудування, управлінська діяльність і т.д. Бурхливе зростання саме цих сфер суспільної діяльності економічно вигідне в сучасних умовах, не дивлячись на те, що вони поглинають в деяких країнах більше чверті валового національного продукту. Причому, чим вищим є техніко-економічний рівень тієї чи іншої країни, тим більша доля населення тяжіє до даних сфер.

Чому? Тому що затрати енергії і речовини (фізичної роботи) в системі на вироблення даної кількості інформації завідомо менші від тієї економії матеріально-енергетичних ресурсів, яка досягається в системі даною кількістю інформації за рахунок зменшення невизначеності і вибору кращих шляхів її розвитку. У сучасних умовах боротьба з ентропією виробничої системи нерідко виявляється важливішою для подальшого росту, ніж додаткове втягнення в господарський оборот нових матеріально-енергетичних ресурсів.

3. Наука стає фактором виробництва лише в міру перетворення її ідейного потенціалу в інформацію. Це особливо стосується фундаментальних досліджень, результати яких в сучасних умовах мають першорядне значення для економічного росту країни. Наука виступає як дуже важливий економічний ресурс не сама по собі, а лише в складі єдиного інформаційного потенціалу суспільства, включаючи відповідні організаційні системи, форми комунікативного процесу, всю систему матеріальних носіїв інформації. Говорити про дію науки на що-небудь поза комунікативним процесом безглуздо. Наукова ідея повинна перетворитись в інформацію, щоб можна було її застосувати на практиці. Чим більший науковий потенціал, тим важливіша задача розвитку інформаційно-комунікативних сфер. Знання повинні певним чином фіксуватися, трансформуватися, розповсюджуватися, прийматися і перероблятися. Процес цей строго вибіркового: в кожному даному місці, в кожному даний момент потрібні не «знання взагалі», а певний комплекс відомостей.

Інформаційний ресурс виступає формою безпосереднього, прямого включення науки, в тому числі теоретичних досліджень, у склад виробничих сил. В інвестуванні суспільства наука виступає як опосередкована виробнича сила: посередниками служать нові машини, препарати і матеріали. В новому інформаційному суспільстві наука, крім того, виступає і безпосередньою виробничою силою, – це здійснюється в формі інформаційного ресурсу. З цим пов'язана й особлива сила інформаційного ресурсу, радикальний характер дії, коли продуктивність праці підвищується не на проценти, а на порядки – в 10, 100 і більше раз (як, наприклад, при переході до телематичних виробничих систем, основою функціонування яких виступають інформаційні зв'язки).

4. Оскільки інформація принципово невіддільна від її матеріальних носіїв, поняття інформаційного ресурсу включає в собі технологію переробки ідей, повідомлень, науково-технічних даних. Більше того, висунення інформаційних ресурсів у розряд економічних факторів першорядного значення пов'язано з радикальними перетвореннями в технології розповсюдження і обробки даних.

5. При вирішенні питань оптимізації функціонування виробництва не можна не враховувати питання технології переробки економічної інформації. Технологія формування інформаційних потоків в економічній системі, а також вся її технічна база, перш за все обчислювальні мережі, ЕОМ – це не придатак і не наслідок організаційно-економічного регулювання, а органічний елемент системи суспільного виробництва, розподілу та споживання. Функціональна, організаційна структури виробництва, його просторова організація, ієрархічні рівні, а також методи розробки планів, контролю, форм звітності, організація стимулювання і т.д. – все це найтісніше пов'язано з технологією переробки економічної інформації і суттєво залежить від неї. При цьому слід відмітити, що продуктом машинної інформатики тут виступають не просто дані чи обчислення, а інформація в кібернетичному сенсі, тобто ресурс настройки керованих об'єктів на кращі режими функціонування.

6. Інформаційний ресурс, на відміну від інших (матеріальних) ресурсів, практично невичерпний. По мірі розвитку суспільства та росту потреб знань його запаси не зменшуються, а зростають (на відміну, наприклад, від запасів сировини та енергії). Цей ресурс по мірі свого використання не зникає, а зберігається і навіть збільшується за рахунок конструктивної трансформації одержаних повідомлень,

7. Інформаційний ресурс не самостійний, сам по собі він має лиш потенційне значення. Тільки з'єднуючись з іншими ресурсами (досвід, праця, кваліфікація, техніка, енергія, сировина) інформаційний ресурс проявляє себе кінетично – як рухома сила.

8. Ефективність використання інформаційного ресурсу пов'язана з ефектом непочаткового (повторного) виробництва знань. Відомо, що продукт розумової праці – наука – завжди ціниться значно нижче її вартості, а робочий час, необхідний для його відтворення, не йде ні в яке порівняння з тим робочим часом, який необхідно для того, щоб початково її виробити. Інформаційна взаємодія дозволяє одержати нове знання ціною значно менших затрат порівняно з затратами праці, енергії, часу на його пряме генерування.

9. Інформаційний ресурс виникає в результаті не просто розумової праці, а його творчої частини. Будь-яка розумова праця, наукова робота або управління включає дві частини: рутинну і творчу. Рутинна частина розумової праці сама по собі не інформативна, вона не збільшує потенціалу потрібних знань, не міняє уяви про шляхи досягнення мети. Збільшення розумової праці за рахунок рутинної її частини не веде до росту інформаційного ресурсу. Разом з тим слід відмітити необхідність трудових і матеріально-енергетичних затрат при виробленні, передачі і використанні інформаційного ресурсу. Ці затрати пов'язані з матеріальними носіями інформаційного ресурсу, а також з розподілом, передачею, кодуванням знань при їх перетворенні в інформаційний ресурс.

10. Інформаційний ресурс знімає всяке припущення відносно розглянутого об'єкту, відображає відмінність даного об'єкту від інших. Він скінченний – з безмежного різноманіття об'єкту виділяється обмежена кількість потрібних для управління відмінностей. Інформаційний ресурс дискретний – він збирається в дискретних точках системи і в дискретні інтервали часу.

11. Накопичення інформаційного ресурсу є одночасно процесом дискретизації середовища. Інформаційний ресурс невіддільний від знаків (букв, звуків, символів, слів, жестів і т. д.), якими, за наперед встановленими правилами, позначаються відмінності об'єкту. Звідси випливає, що об'єм виробництва інформаційного ресурсу, швидкість його передачі, ефективність використання в значній мірі залежать від потужності та рівня розвитку соціально-комунікативної системи. Все це важливо враховувати при управлінні інформаційними ресурсами суспільства.

12. К. Шеннон показав, що інформація – це характеристика не повідомлення та закладеного в ньому знання, а співвідношення передавача і приймача (або навіть джерела сигналу та адресату). Необхідно відмітити, що в документах, управлінських рішеннях та діях, взятих відірвано від користувача, не міститься інформація і що об'єми інформаційної роботи (корисність розумової праці) – це функції стану соціального середовища, рівня його ентропії. Перетворення знань в інформаційний ресурс залежить від можливостей їх кодування, розподілу, передачі. Комунікаційна система суспільства – це зовнішній фактор формування, накопичення та використання інформаційного ресурсу на базі знань. Може скластися така парадоксальна ситуація, коли при надлишку знань суспільство буде відчувати дефіцит інформаційних ресурсів.

13. Інформаційний ресурс, як відчужені знання, що стають повідомленнями, виступає в активних та пасивних формах. У залежності від форм свого існування інформаційний ресурс може бути потенційним та кінетичним. До пасивних відносяться такі форми існування знань, коли останні не пов'язані з конкретними предметними галузями, що виникають в процесі поставленої мети. Це книжки, журнальні статті, банки даних і т.п. До пасивних форм можна віднести і знання, що пов'язані з конкретними предметними галузями (виборки з бази даних), якщо вони не комплексні (недостатньо для здійснення практичних мір по їх ціленаправленому застосуванню). До активних форм існування інформаційного ресурсу відносяться: модель, алгоритм, програма, проект. Кожна з цих активних форм

інформаційного ресурсу може мати різну ступінь спільності, науково-технічний рівень та завершеність (комплексність). Однак у цілому ці форми можна трактувати як стадії дозрівання інформаційного ресурсу, ступені доведення його до готовності перетворитися в силу. Модель, алгоритм, програма, проект, як активні форми інформаційного ресурсу – все це антиентропійні інструменти, але програма чи проект виділяються серед них своєю завершеністю та готовністю до прямого інформаційного впливу на об'єкт з метою зняття його ентропії. Програма і проект – це кінцеві, синтетичні форми (стадії) існування інформаційного ресурсу в його життєвому циклі, за яким прямує фазовий перехід у силу. У вигляді програми чи проекту інформаційний ресурс безпосередньо протистоїть ентропії розглядуваного об'єкту. Слід ввести поняття інформаційної ємності програми, проекту, яка означає величину потенційного зменшення залишкової ентропії об'єкту, до якого прикладається програма, проект. У ході реалізації програми (проекту) ніби йде заповнення ентропійного проміжку об'єкту тією інформацією, яка зосереджена в програмі (проекті).

14. Інформаційне суспільство – це таке суспільство, в якого структури, технічна база, людський потенціал пристосовані для оптимального перетворення знань в інформаційний ресурс та переробки цього ресурсу шляхом переведу його з пасивних форм (книги, статті, патенти і т. д.) в активні (моделі, алгоритми, програми, проекти).

15. Поняття інформаційного ресурсу, як основна категорія науки інформатики, породжує в свою чергу такі важливі для неї поняття як інформаційна технологія, інформаційне середовище, корисна робота ЕОМ і т.п.

**Організації мають створювати генії, щоб
навіть ідіот міг ними керувати, а не ідіоти, щоб
лише геній міг керувати ними**

I. Адізес

Розділ 2. Еволюційний шлях розвитку теорії менеджменту

Як відомо, управління, як історичний процес, бере початок з моменту усвідомлення людиною необхідності регулювати спільну діяльність колективу. Археологічні дані свідчать про те, що у 5-6-тисячоліттях до н.е. почала застосовуватися практика письмових питань і консультацій фахівців з різних проблем, а в давній Шумерській державі у III-му тисячолітті до нашої ери існував певний регламент управлінської діяльності, пов'язаний з комерційними операціями і управлінням державою. Це було зафіксовано на глиняних табличках, що дійшли до наших днів (табл.2.1) [75] .

У давньоєгипетській пам'ятці писемності “Повчання Птаххотепа”, датованій 2000—1500 рр. до н. е., розглядаються найважливіші питання управління державою, суть влади, значення стилю і методів керівництва тощо. Чимало настанов, що містяться у “Повчанні”, не втратили актуальності і в наші дні: “Якщо ти начальник, будь спокійним; коли слухаєш ти слова прохача; не відштовхуй його, перш ніж він облежить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче вилити свою душу навіть більше, ніж добитися сприятливого вирішення свого питання” .

У збірнику законів Хаммурапі визначалась система державно-адміністративного управління Вавілонією початку II-го тисячоліття до н. е. (1792 - 1750 рр. до н. е.), правила здійснення торгових операцій, комерційної діяльності та взаємовідносин між людьми, включаючи відому вимогу “Зуб за зуб, око за око”.

Про управління , як особливий вид людської діяльності , писав античний філософ Сократ. Підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, він бачив завдання у тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце. Сократ та інші давньогрецькі філософи стверджували, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність потрібного керівництва.

Виникнення управління , як усвідомленої діяльності певної групи людей у сфері виробництва, пов'язано з виникненням виробничих організацій .Як галузь управлінських знань “менеджмент” почав формуватися в другій половині 18-го ст. а його становлення відбулось на початку 20-го . Основні наукові школи , положення концепцій, принципів та стилів управління класиків менеджменту подано на відповідних рисунках (2.1,2.2.) , а також в таблицях (2.1.,2.2.,2.3.,2.4.) [88,171,172]. .

Таблиця 2.1

Зародження світової управлінської думки

ПЕРІОД	ЦИВІЛІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ ВЧЕННЯ	РИСИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА НАУКОВІ ДОСЯГНЕННЯ	ЗНАЧЕННЯ ТА ВНЕСОК У РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ
1	2	3	4
ПЕРВІСНЕ СУСПІЛЬ- СТВО	МЕЗОЛІТ (10000-9000 рр. до н. е.)	Господарство, що привласнює	Організація мисливсько-групової діяльності, землеробства. Початок роз- витку цивілізації(писемна спадщина)
	ЄГИПЕТ І ВАВІЛОНІЯ (2100-600 рр.до н.е.)	Правило десятих. Візір – перше позначення професійної управлінської діяльності	Формування уявлень про власність, рабство,товарно-грошові відносини. Ідея централізму як гарантії порядку та стабільності у країні
		Хаммурапі - король Вавілонії; Кодекс Хаммурапі 282закони)	Регулювання угод між людьми та контроль за дотриманням їхніх умов, визначення мінімуму заробітної плати, регулювання реєстрації надходжень
		Навуходоносор	Контроль і стимулювання заробітної плати
		Генерал Сан Цзу, трактат “Мистецтво війни"	Приготування, планування бою,поділ армії на підрозділи, градація чинів офіцерів, важливість символіки
ДАВНІ ЦИВІЛІ- ЗАЦІЇ	КИТАЙ ТА ІНДІЯ (3000- 2000рр. до н.е.)	Збірник "Бесіди та роздуми" Конфуція	Стабільність завдяки збереженню незмінності патріархально-родових відносин і сталих урядових норм
		Трактат “Гуань-Цзи“	Система державного регулювання економіки на засадах використання товарно-грошових відносин
		Державний діяч Індії Каутилья Праця "Артха- шастра”	Основи індійської державної адмініст- рації, рекомендації щодо встановлення та підтримки економічного, соціального та політичного порядку

		Сократ, Арістотель, “Домоустрій” Ксенофонта”	Організація та управління рабовласницьким господарством
	ГРЕЦІЯ ТА РИМ (450 р. до н.е. –1 ст. н.е.)	Катон, М. Варрон	Ведення господарства на наукових основах.Розташування місця й організація живої робочої сили
		Л.Колумелла, Трактати про земле- робство та сільське господарство	Розподіл праці між працівниками
ЕПОХА ФЕОДА- ЛІЗМУ	ПЕРІОД РЕНЕСАНСУ (кінець XIV-початок XVII ст.)	Брати Соранцо Лука Пачіоллі Трактат про нову систему обліку	Використання системи балансів. Впровадження інформаційної системи управління
НАБЛИЖЕННЯ ІНДУСТРІАЛІ- ЗАЦІЇ	ПІЗНІЙ МЕРКАНТИ- ЛІЗМ (середина XVI– початок XVIII ст.)	Томас Мен, Антоніо Серра, Антуан Монкрет'єн. Система торгівель- ного балансу. Політика протекціонізму	Збільшення торговельного балансу шляхом організації розвитку національної експортно- орієнтованої промисловості та національної торгівлі
	ФІЗІОКРАТІЯ (XVIII ст.)	"Природний порядок" Франсуа Кене	Прогрес суспільства пов'язувався з розвитком сільського господарства та принципом вільної конкуренції

		Жан Тю та його праця “Роздуми про створення і розподіл багатства народів” (1766)	Скасування дорожньої повинності селян, ремісничих цехів і гільдій, звільнення селян від панщини на королівських дорогах. Зростання промисловості та становлення капіталістичних підприємств
Період індустріа- лізації	Ранні вчення менеджменту (середина XVIII - XIX ст.)	Джеймс Стюарт Робота "Дослідження принципів політичної науки” (1767)	Поділ продуктивних сил на дві групи, одна з яких працює руками, а друга - головою
		Адам Сміт та його книга "Дослідження про природу і причини багатства народів” (1776)	Визнання ринку (конкуренції) єдиним регулятором економіки. Принцип поділу праці
		Соціально- економічна система управління Роберта Оуена	Заснування менеджменту з управління персоналом
Пост- індустрі- альне суспільство	Сучасні теорії менеджменту	П.Друкер, М. Мескон, М. Хедбурі	Впровадження стратегічного управління і нових підходів підви- щення конкурентоспроможності організації

визнання менеджменту самостійним видом діяльності (розподіл трудової діяльності на виконавчу та розпорядчу, тобто управління виділяється в окремий напрям організаційної діяльності)		поділ процесу виробництва на окремі елементи (функціональні одиниці) і визначення часу, який необхідно для трудової діяльності за кожним з них (нормування праці та хронометраж трудових операцій)
функція планування повинна виконуватися спеціальними підрозділами, які повинні визначати послідовність, час та тривалість виконання робіт (логіка трудової діяльності)	Основні положення концепції Ф.Тейлора	продуктивність праці залежить від системи матеріального стимулювання працівників (виконання та перевиконання встановлених норм обумовлює підвищення заробітної плати)
підбір працівників повинен відбуватися відповідно до їх фізичних та інтелектуальних здібностей з прийняттям до уваги фізіологічних та психологічних вимог щодо конкретної посади		

Рис 2.1. Основні положення концепції Ф. Тейлора

Таблиця 2.2.

Принципи менеджменту в контексті поглядів А. Файоля

№ з/п	Назва принципу	Зміст принципу
1	2	3
1	Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом справ. Метою розподілу праці є виконання роботи більшої за обсягом та кращої за якістю при тих самих зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення кількості цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля. Розподіл праці дозволяє підвищити її продуктивність
2	Повноваження і відповідальність	Повноваження - це право давати накази, а відповідальність є його протилежністю. Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність. Право приймати рішення, віддавати накази завжди має бути врівноважене відповідальністю за наслідки цих наказів
3	Дисципліна	Дисципліна передбачає строге та точне виконання встановленого організацією порядку та правил, а також повагу до досягнутих угод між організацією та її членами. Дисципліна також передбачає справедливе використання санкцій
4	Єдино-владдя	Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника
5	Єдність мети	Кожна група, діюча у межах однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6	Підлеглість особистих інтересів загальним	Інтереси одного робітника або групи робітників не повинні превалювати над інтересами організації
7	Стабільність персоналу	Плинність кадрів послаблює організацію, отже, подібні явища є неприпустимими для успішної організації. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно має перевагу над видатним та талановитим менеджером, який не тримається за своє місце і швидко залишить організацію
8	Винагорода персоналу	Справедливість має бути підтримана відповідним матеріальним заохоченням, рівень якого повинен стимулювати персонал організації. Справедлива винагорода забезпечує лояльність персоналу до організації

9	Принцип скалярного ланцюга (ієрархія)	Ієрархія ніколи не повинна порушуватися, всі управлінці з самого нижчого рівня і включно до топ-менеджменту повинні утворювати єдину вертикаль - «скалярний ланцюг» (за термінологією А. Файоля). Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить шкоду бізнесу
10	Централіза- ція	Зосередження управління в одному центрі та у компетенції однієї особи. Ступінь централізації завжди залежить від конкретних умов, а отже, виникає питання про обґрунтування пропорції між централізацією і децентралізацією
11	Порядок	Кожен працівник повинен мати своє робоче місце. Місце— для всього і все на своєму місці
12	Ініціатива	Працівники не повинні бути машинами для виконання задумів менеджера, а отже, у розумних межах робітник повинен мати можливість для прояву ініціативи, яка не шкодить організації
13	Корпоратив- ний дух	Згуртованість працівників - ще одна неодмінна умова досягнення цілей організації
14	Справед- ливість	«Справедливість - це поєднання доброти і правосуддя». Таке формулювання було запропоновано А. Файолем. Керівники повинні вміти встати на місце підлеглого, подивитися на ситуацію його очима, але у той же час прийняти неупереджене рішення

Таблиця 2.3.

**Загальна характеристика стилів керівництва в контексті
поглядів Р. Лайкерта**

№ з/п	СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА	ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЮ ТА ДЕЯКІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ
1	ЕКСПЛУАТА- ТОРСЬКО- АВТОРИТАРНИЙ	Керівники мотивують людей загрозою покарання, одноосібно приймають рішення. Керівництво не довіряє підлеглим та зводить спілкування з ними до мінімуму, при цьому надається перевага жорсткій регламентації всіх процесів трудової діяльності. Формальна і неформальна організації знаходяться у стані протистояння
2	ПРИХИЛЬНО- АВТОРИТАРНИЙ	Керівники впевнені у собі і у цілому довіряють своїм підлеглим. Серед основних методів мотивації переважають заохочення. Ідеї та пропозиції підлеглих знаходять відгук у діяльності суб'єктів управління. Неформальна організація існує, але лише частково протистоїть формальній.
3	КОНСУЛЬТАТИВНО- ДЕМОКРАТИЧНИЙ	Керівники надають певну довіру підлеглим та використовують їх ідеї. Керівництво прислухається до точки зору підлеглих та консультується з ними під час опрацювання управлінських рішень. Неформальна організація може і не виникнути, але якщо вона виникає, то має несуттєві розбіжності з організацією формальною.
4	ЗАСНОВАНИЙ НА УЧАСТІ	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих, вислуховують їх думки, залучають до всіх видів управлінської та аналітичної діяльності. Керівники відносяться до підлеглих як до рівних за статусом та значущістю для організаційного розвитку. Формальна і неформальна організації, як правило, збігаються



Рис.2.2. Основні правила управління Г. Форда

Таблиця 2.4

Наукові школи і методи менеджменту

Роки	Головні проблеми економіки і менеджменту організації	Наукові школи і підходи	Головні напрямки методологічних розробок
1890-1935	Ефективне функціонування великих організацій	Науковий менеджмент і класична школа	Методи раціоналізації праці і виробництва, формування ієрархічних структур менеджменту
1936-1955	Максималізація випуску продукції та ефективності	Школа людських відносин і наук про поведінку	Методи удосконалення праці і мотивації працівників
1956 - 1970	Посилення управлінського контролю за усіма параметрами бізнесу	Кількісний і системний підходи	Дослідження операцій, моделювання, економіко-математичні методи, системний аналіз
1971-1985	Посилення конкурентного статусу на ринках і ефективна реалізація цілей організації	Ситуаційний підхід	Методи стратегічного планування і управління, методи управління інноваціями
1986—90-ті	Адаптація до зростаючих змін і максимальне використання потенціалу організації	Нові підходи, що формуються, теорії змін в організаціях	Методи управління організаційними змінами, культура організації, лідерство

О.Є.Кузьмін відзначає[135], що вивчення літературних джерел дало можливість виділити шість основних етапів розвитку менеджменту:

- 1 етап.** Витоки науки про управління людьми у процесі виробництва.
- 2 етап.** Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.
- 3 етап.** Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.
- 4 етап.** Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.
- 5 етап.** Формування системних та ситуаційних підходів.
- 6 етап.** Комп'ютеризація управлінських процесів.

Поряд з тим в теорії менеджменту ведуться дискусії щодо визначення ряду термінів і понять [171,172].

Таблиця 2.5.

Визначення змісту категорії «менеджмент»

№п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	І.М. Гречикова	менеджмент - це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим використанням економічних методів управління [5]
2	Р. Дафт	менеджмент - це ефективне і раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів [6, с.30]
3	О.Л.Драчова, Л.І. Юліков	Менеджмент (від англ. management–управління, організація) – це система програмно-цільового управління, перспективного та поточного планування організації виробництва і реалізації продукції. Менеджмент - це комплекс взаємопов'язаних дій: організація і управління (виробництвом і колективом); постановка і коректування завдань; розробка етапів роботи; прийняття рішень; налагодження комунікацій (методів і форм передачі інформації); регулювання процесів; збір і обробка інформації; аналіз інформації, підведення підсумків роботи [8. с. 4]
4	П. Друкер	менеджмент - це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який забезпечує організації можливості у досягненні необхідних результатів, яких установа досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати, яких саме результатів необхідно досягти; менеджмент має мобілізувати ресурси організації для досягнення мети. Менеджмент призначений для того, щоб будь- яка організація (комерційна, церква, університет або притулок для жінок, які стали жертвами насилля) мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі, за межами організації. До уваги менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність та результативність діяльності організації [9, с. 56]

5	І.Ф.Комар-ницький	менеджмент —це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації взаємодії, мотивації, контролю праці працівників організації для досягнення певних цілей. Існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «manage» —керувати, що походить від латинського «manus» - рука [11]
6	В.Г. Кремень, В.М. Ткаченко	менеджмент - це сукупність впливу на певних осіб та певні органи за допомогою особливих інструментів та методів з метою досягнення цілей організації [12 с.325]
7	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Остаточною метою менеджменту є забезпечення прибутковості підприємства [15, с. 10]
8	Ю.П. Шаров, Т.В. Кравцова	менеджмент – це професійне управління організацією в умовах ринкової конкурентної економіки, що передбачає постійне удосконалення діяльності організації на основі інноваційних підходів. Виокремлюють різні значення поняття «менеджмент»: вид діяльності з управління людьми в організації; область людського знання у сфері управління, спеціальна науково-практична дисципліна; група професіоналів в організації, що займаються реалізацією управлінських функцій; соціальний інститут, певна категорія людей, що займаються управлінням тощо [14]
9	С.П.Роббінз, М. Коултер	менеджмент -це процес координування та об'єднання професійної діяльності інших людей так, щоб вона була ефективною і результативною. Менеджери виконують чітко визначені обов'язки або функції: планування, організація, керівництво та контроль[17, с. 35-36]
10	В.А. Рудьєв	менеджмент - це управління в ринкових умовах, яке передбачає: орієнтацію підприємства на попит та вимоги ринку, запити конкретних споживачів і організацію виробництва тих видів продукції, які користуються попитом; прагнення до підвищення ефективності виробництва і досягнення оптимальних результатів з меншими витратами; господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності організації та їх підрозділів; постійне коригування цілей і задач залежно від стану і вимог ринку; виявлення кінцевого результату діяльності організації, який визначається на ринку в процесі обміну; використання сучасної інформаційної бази і обчислювальної техніки для багатоваріантних розрахунків при прийнятті оптимальних рішень. Термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально- економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), що діє в ринкових умовах. Термін «менеджмент» не є повною мірою аналогом терміна «управління». Термін «управління» значно ширший і застосовується до різних видів людської діяльності , сфер діяльності, органів управління (підрозділів управління в різних підприємствах) [18, с. 9-10]

Таблиця 2.6.

Визначення змісту категорії «управління»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Д.М. Гвішиані	Управління - це організація цілеспрямованих дій. Серед ознак, властивих управлінню, виділяють: наявність системи; причинний зв'язок елементів у системі; наявність підсистем (керуючої та керованої); динамічний характер системи; наявність параметра, що управляє; підсилювальна здатність системи; зберігання, передача і перетворення інформації; зворотний зв'язок; спрямованість, антиентропійність управління [3, с. 24]
2	Г.В. Атаманчук	Управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах «людина-техніка», «людина-технологія», «людина-природа», «людина-техніка (технологія) – природа» тощо, але здійснюється саме тому, що в них як первинний, «управляючий» компонент виступає людина [1, с. 18, 19, 21]
3	О.В. Басва	Управління – це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі [2, с. 10]
4	Гелей С.Д.	Управління - це вид суспільної діяльності, яка передбачає систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт для виконання певних організаційних завдань. Суб'єктами управління є керівники вищої, середньої та нижчої ланок, елітні групи й організації, а об'єктами управління – окремі особи, групи, організації, інститути, процеси [4, с. 100]
5	О.Л. Драчова, Л.І. Юліков	Управління - це регулювання процесів вкладення і обробки ресурсів, виробництва та реалізації продукції [8, с. 65]
6	М.Г. Лапуста	У загальному розумінні «управління» визначається насамперед як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей [19]

7	В.К.Колпаков, О.В. Кузьменко	В узагальненому вигляді управління - це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан. До основних компонентів управлінської системи належить: 1) суб'єкт управління ,тобто той,хто виконує функції управління і впливає на об'єкт із метою переведення його у новий стан; 2) об'єкт управління, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом; 3) управлінський вплив, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому; 4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті [10, с. 9]
8	Н.М.Мельтюхова	Управління – це функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [13]
9	Філософський енциклопедич- ний словник	Управління — це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх структури, підтримує режим діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [20, с. 704]
10	Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	У найширшому розумінні поняття «управління» - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів із використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні - це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві; у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні - загальні принципи соціального управління; <i>влада і мистецтво управління людьми</i>; у вузькому - управління виробництвом, діяльністю з організації досягнення поставленої мети. Всі складові управління на підприємстві є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, а також педагогічними знаннями, в тому числі й психолого-соціологічними [15, с. 11]

Результат концептуалізації змісту понять «менеджмент» та «управління» подано на рисунку (2.3.) [171,172].

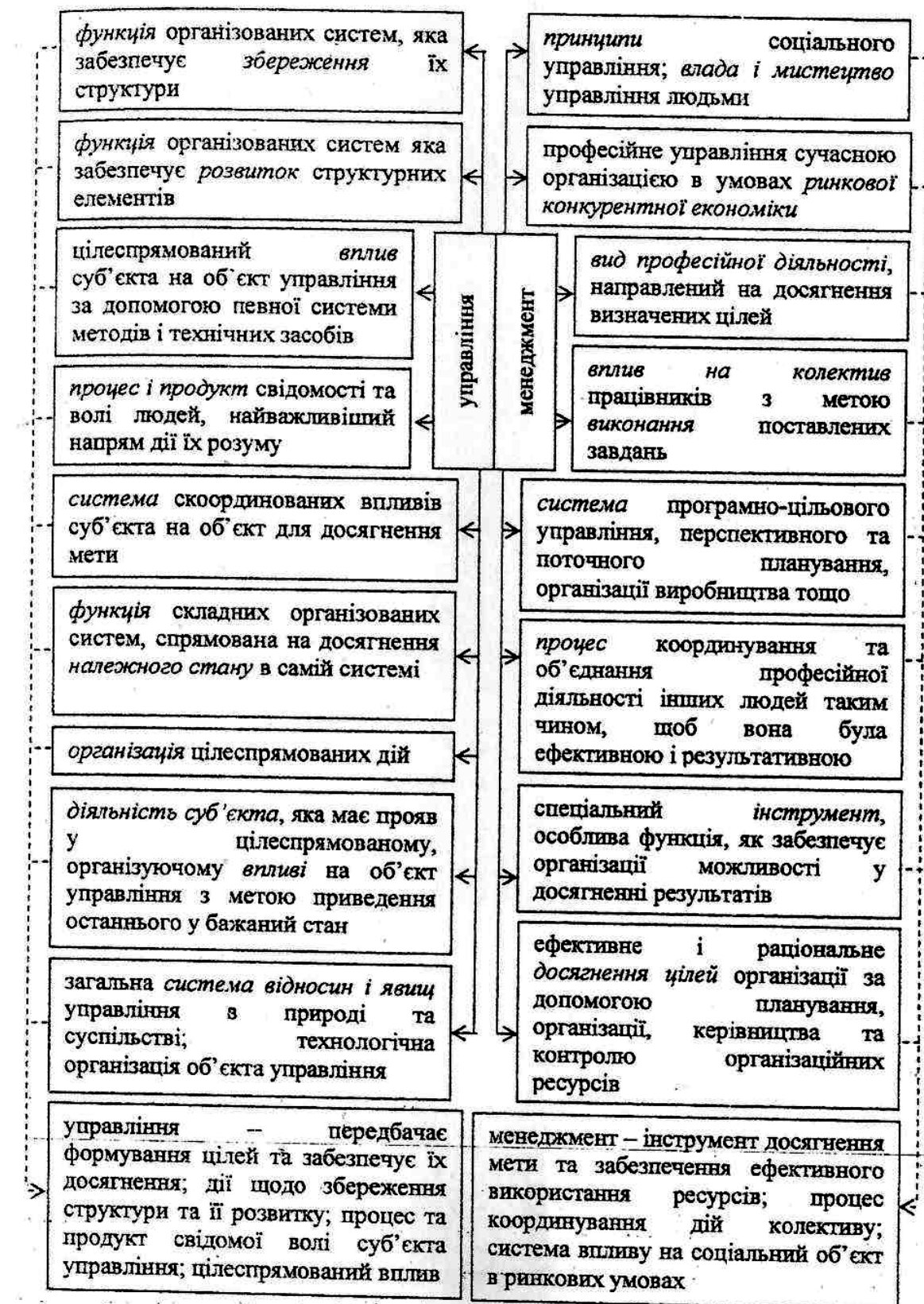


Рис.2.3. Концептуальний зміст категорій “управління” та “менеджмент”

Цілком очевидно, що наукова позиція авторів, які ототожнюють зміст відповідних категорій, є цілком обґрунтованою, адже концепти тлумачень визначень «управління» та «менеджмент» є схожими. Наприклад, ми можемо стверджувати, що менеджмент це і є управління. Таке твердження має наукове підґрунтя, тому що на переконання більшості дослідників «менеджмент» сприймається не лише як метод та процес управління (вплив однієї особи на іншу або групу осіб із метою спонукання до бажаних дій), а одночасно і як орган управління (наприклад, структурний підрозділ, який об'єднує менеджерів).

Повертаючись до змісту рис.2.3., треба звернути увагу на те, що деякі з концептів визначення категорії «менеджмент» містять посилення на середовище, у межах якого відбувається керуючий вплив суб'єкта владних відносин на об'єкт, а саме - ринкові умови. Отже, менеджмент може мати прояв лише у ринкових умовах, в той час як процес управління не обмежується відповідними умовами (менеджмент персоналу; менеджмент людських ресурсів; менеджмент процесів тощо, але : управління у надзвичайних ситуаціях; державне управління; управління військами тощо). Крім того, при тлумаченні змісту «менеджмент» не завжди апелюють до процесу формування цілі діяльності відповідної організації (групи осіб), що обумовлює зміщення уваги перш за все на «досягнення цілей» або на «виконання поставлених завдань». Також потрібно зауважити, що менеджмент не ставить за мету збереження структури організації, отже, рівень компетенції менеджменту більше тяжіє до тактичної ланки управлінської діяльності. Цікавим результатом аналізу змісту визначених концептів можна вважати факт зв'язку менеджменту з таким видом діяльності, який передбачає ефективне використання наявних у розпорядженні ресурсів. При розгляді концептів змісту категорії «управління» ми не визначили таку особливість, отже, управління може бути як ефективним, так і не ефективним (навіть неефективне управління може бути виправдано в контексті визначеної мети та результатів її досягнення), в той час як у класичному розумінні змісту менеджменту (теоретичний аспект), він, як правило, є лише ефективним (безумовно, на практиці менеджмент може бути визнаний неефективним, але, на відміну від управління, цей факт не може бути виправданий). Ще однією особливістю, яка переконливо свідчить про існування принципової різниці між управлінням та менеджментом, є форма існування (прояву) суб'єкта спрямовувального (управлінського, керуючого) впливу. Наприклад, у менеджменті суб'єкт керуючого впливу може бути представлений виключно у вигляді соціального об'єкта (людини), в той час як управління може здійснюватись у тому числі і технічною системою.

Відповідно сформульовано такі висновки щодо відмінностей та тотожності понять «управління» та «менеджмент» [171].

1. Управління, на відміну від менеджменту, має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв: у живій природі (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією - вивчається природничими науками); у неживій природі (управління механізмами, технологічними процесами тощо - вивчається технічними науками); управління соціальними системами (управління людьми, групами людей, суспільством тощо - вивчається соціально-управлінськими науками). Отже, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ.

2. Управління, на відміну від менеджменту, може мати прояв як на мікрорівні (рівень організації), а також на рівні соціальних систем (макрорівень), отже, ми можемо констатувати, що саме управління має більш вагомий статус у межах керуючого впливу суб'єкта управління. Більш значущий статус саме управлінської діяльності, навіть якщо ми ведемо мову лише у контексті соціального управління, може бути підтверджено і тим фактом, що серед об'єктів управління можуть бути не лише соціальні системи, властиві у тому числі і для менеджменту, хоча і за умови абстрагування від масштабів прояву феномену, а й економічні, освітянські, виробничі, духовні тощо сфери суспільного життя.

3. Управління, на відміну від менеджменту, є більш складним та багатограним явищем, оскільки в його системі, у самому спрощеному вигляді, можна виділити: механізми управління; структуру та ієрархію управління; суб'єкти та об'єкти управління; функції та процеси управління. Крім того, процес управління з огляду на масштаби свого прояву та різноманіття об'єктів керуючого впливу може бути поданий без прив'язання до особистості або групи осіб. Наприклад, на рівні держави мова йде про «державне управління», а не про «державний менеджмент». В той час як на рівні окремої установи (організації) ми можемо вести мову про так званий « менеджмент у державних організаціях » або про « менеджмент надання послуг » тощо. Таким чином, управління за напрямом свого прояву тяжіє більше до стратегічного рівня впливу керуючої системи на керовану, ніж до тактичного.

4. Управління, на відміну від менеджменту, не приймає до уваги, хоча не можемо сказати, що і ігнорує, соціально-психологічні аспекти стану та розвитку керованої системи. Це пов'язано з тим, що стратегія, а саме у цьому контексті ми визначаємо площину компетенції управлінської діяльності відповідно до масштабів розгляду процесів, явищ, об'єктів тощо та їх значущості щодо визначеної мети, не може врахувати окремо виділену підсистему організації або її елемент. Наприклад, ми, як правило, ведемо мову про управління військами, а не про менеджмент військ. Разом із тим на рівні структурного підрозділу організації, у тому числі і військової, ми вже звертаємо увагу на особистість та її можливості щодо виконання визначених завдань та досягнення мети (рівень професіоналізму, кваліфікації, соціально-психологічний стан, рівень фізичного та духовного здоров'я тощо), але це вже є тактичною ланкою відповідної ієрархії і, відповідно, компетенція менеджменту набуває більш визначальної значущості.

5. Управління, на відміну від менеджменту, передбачає більш жорстку або безкомпромісну модель поведінки керуючої системи щодо керованої. Це пов'язано з тим, що управління - це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Таке формулювання змісту управлінської діяльності акцентує увагу на безапеляційності владних повноважень суб'єкта управління та наявності у нього прагнення та можливостей для підкорення волі об'єкта управління. Крім того, необхідно зазначити, що суб'єкти управління, як правило, здатні нести психологічну, а також функціональну й одноосібну відповідальність за результати своєї діяльності (бездіяльності). На рівні менеджменту така відповідальність може бути перекладена на команду, що була залучена до виконання відповідних завдань, тому що саме у межах менеджменту, як різновиду управлінської діяльності, практика делегування повноважень, а, відповідно, і відповідальності, набуває неабиякого поширення.

6. Менеджмент, у контексті своєї відносно вузької компетенції щодо різновидів об'єктів керуючого впливу (соціальні системи, групи людей, людина), може бути розглянутий як один із напрямів прояву процесу управління. Зміст менеджменту, як правило, розкривається через взаємодію (комунікацію) соціальних об'єктів (керівник - підлеглий; керівник - колектив структурного підрозділу). У цьому випадку менеджмент є способом (способи впливу суб'єкта управління на об'єкт досліджуються у межах наукової думки та пропонуються до використання у вигляді порад, типових рішень тощо) та манерою спілкування (манера спілкування формується під впливом особистої культури людини та її соціального оточення) з людьми. Менеджмент, як і управління, має у своїй основі формальну ієрархію, що бере участь у формуванні авторитету керівника та його іміджу.

7. Взаємодія соціальних об'єктів щодо їх місця та ролі в організаційній ієрархії на макрорівні (рівень організації) може бути подана через « управління » і через « менеджмент ». Наприклад, поширеними є словосполучення «менеджмент організацій» та «управління організацією». У цьому випадку зміст дій щодо впливу керуючого суб'єкта на керований об'єкт, незалежно від обраного напрямку чи то є менеджмент, чи то є управління, може бути розглянутий у контексті таких основних функцій: планування, організація, мотивація і

контроль. Отже, поняття “управління” і “менеджмент” на рівні первинної структурної одиниці організації та за умови розгляду проблематики взаємодії соціальних об’єктів можуть бути ототожнені. Така тотожність не є безумовною, отже, потребує на окреме обґрунтування залежно від типу організації та різновиду завдань, що стоять перед нею. Крім того, необхідно звернути увагу на стан зовнішнього середовища, залежно від конкретних проявів якого одні і ті самі керуючі впливи суб’єктів на об’єкт можуть набувати ознак як менеджменту, так і управління.

8. Менеджмент, на відміну від управління, в контексті кола своєї компетенції, як правило, не охоплює проблематику цілепокладання та зосереджується на питаннях ефективного використання ресурсів організації у межах запропонованої структури. Управління, маючи стратегічний рівень прояву, спрямоване на визначення цілей діяльності організації та формування (підтримання, збереження) її структури. Проблематика ефективності діяльності порівняно з її результативністю (факт досягнення визначених цілей) у межах управління не розглядається як пріоритетна. Ефективність діяльності організації, а ,відповідно, і суб’єкта керуючого впливу в контексті управління , є бажаною, в той час як у менеджменті, як правило, обов’язковою.

Таким чином, управління може здійснюватись незалежно від стану зовнішнього середовища та незалежно від вектора його розвитку , а менеджмент функціонує лише за умови достатнього рівня розвитку ринкових інструментів та інструкцій.

2.1. Основні підходи та концепції менеджменту

Як вже відзначалося , управління , як історичний процес, бере початок з моменту усвідомлення людиною необхідності регулювати спільну діяльність колективів, а управління, як науку, визнали в 1911 році після опублікування Ф. Тейлором дослідження «Принципи наукового менеджменту» . З того часу наука про управління розвивається не як низка послідовних, взаємопов’язаних розділів теорії, а як окремий напрям досліджень з теорії та практики управління.

Розвиток теорії менеджменту сприяв появі різних напрямів та "шкіл", кожна з яких аргументує правильність та обґрунтованість лише своїх положень. А це вносить певну плутанину та неоднозначність у трактування категорій, методів, функцій та технологій управління. Створення єдиної теорії, яка могла б пояснювати всі явища і узгоджувати між собою різноманітні концепції в області організації і управління, а також бути основою у виробленні рекомендацій щодо вирішення складних проблем, на наш погляд, є нездійсненним. Це пояснюється, насамперед, надзвичайною багатогранністю явищ, які виникають у процесах управління, а також прискоренням змін соціально-економічного, політичного, науково-технічного, правового та іншого характеру, що не може не відображатися на теорії менеджменту в силу свого еволюційного розвитку [165] .

Підвищена зацікавленість питаннями управління в останні роки сприяла появі значної кількості досліджень в області практичного та теоретичного менеджменту. Викладені підходи до розуміння основних положень менеджменту в указаних межах характеризуються змішанням підходів, запропонованих ще представниками сформованих на початку XX ст. наукових шкіл. Ми виділимо основні підходи та концепції менеджменту, що сформувались за останні декілька десятиліть.

Ф. І. Хміль [266] виділяє три підходи: процесний, системний, ситуаційний.

Р. А. Фатхутдінов [259] пропонує розширену класифікацію підходів до теорії та практики управління, куди включає такі підходи як :

. комплексний підхід (враховує різні аспекти управління - економічні, технічні, соціальні, екологічні, організаційні тощо - та їхні взаємозв’язки, передбачає всебічне охоплення всіх сфер діяльності організацій);

- *інтеграційний* підхід (спрямований на дослідження взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи управління, між стадіями життєвого циклу об'єкта управління, між рівнями управління та між суб'єктами управління);
- *маркетинговий* підхід (передбачає орієнтацію керівної підсистеми на кінцевого споживача у процесі розв'язання всіх завдань);
- *функціональний* підхід (розглядає потреби як сукупність функцій, які потрібно реалізувати для її задоволення);
- *динамічний підхід* (передбачає розгляд об'єкта управління в діалектичному розвитку, причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості, включає ретроспективний і перспективний аналіз об'єкта управління);
- *відтворювальний* підхід (орієнтований на постійне відновлення виробництва товару з метою задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту і порівняння з кращим аналогічним об'єктом на цьому ринку);
- *нормативний* підхід (базується на встановленні відповідних до вимог комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності нормативів управління за всіма підсистемами системи управління - цільовими, функціональними, забезпечуючими).

Крім цього Р. Фатхутдінов розглядає логічний, еволюційний, інноваційний, глобальний, віртуальний, стандартизований, ексклюзивний, структурний, оптимізаційний, директивний, поведінковий, діловий, системний, процесний, нормативний, репродуктивний, кількісний та ситуаційний підходи до розробки рішень.

Г.О. Черногуз [279] відзначає, що комплексний підхід є дуже цінним з теоретичної точки зору, але він має надто складну практичну реалізацію. Інтеграційний, маркетинговий, відтворювальний підходи не є самодостатніми, вони вимагають поєднання з іншими підходами. Використання принципів динамічного та нормативного підходів є обов'язковим у разі використання будь-якого іншого підходу, тому виділяти їх в окремі підходи до управління недоцільно.

Також заслуговують уваги дев'ять підходів, запропоновані Г. Кунцом і С. О'Донелом [133], а саме:

- емпіричний, або конкретний;
- підхід з позицій групової поведінки;
- підхід щодо аспектів міжособової поведінки;
- підхід стосовно аспектів кооперованих соціальних систем;
- підхід до соціотехнічних систем;
- підхід з позицій теорії прийняття рішень;
- підхід з точки зору комунікацій;
- підхід на основні застосування математичних методів;
- операціональний підхід.

Б.М. Мізюк [165] акцентує увагу лише на підходах, що пов'язані з ситуаційним управлінням. До них відносить підходи функціонального, предметного і процесного характеру, поведінського характеру, кількісний або підхід з позицій дослідження систем, а також емпіричний підхід.

В цілому можна зробити висновок, що відокремлене практичне використання багатьох наведених альтернативних підходів є недоцільним: вони є інтегрованими в усталені основні підходи до управління і прийняття управлінських рішень. Зрозуміло, що таке різноманіття підходів вносить плутанину і утруднює як саме розуміння суті, принципів та методів теорії менеджменту, так і їх практичне застосування в управлінні підприємством. Отож, детальний аналіз всіх перелічених підходів є складним теоретичним дослідженням,

яке дало б можливість систематизувати та глибше зрозуміти причини та рушійні сили становлення менеджменту як самостійної наукової дисципліни і передбачити тенденції та напрями її подальшого розвитку.

Суттєвим насамперед є те, що перелічені підходи до менеджменту, незалежно від їхніх характерних особливостей, можна віднести до одного з двох методологічних підходів щодо дослідження систем. Перший - *аналітичний*, або підхід з позицій поліпшення існуючої системи; другий - *системний підхід*, характерною рисою якого є послідовний перехід від загального до часткового.

Розглянемо більш детально деякі з цих підходів.

Кількісний підхід виступає як один з перспективних напрямів теорії менеджменту, основою якого є використання методів математики, статистики, інженерних наук, кібернетики, теорії систем тощо. Основним його завданням є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують з дослідженням операцій, процесами розробки та прийняття управлінських рішень, побудовою інформаційних систем.

Кількісний підхід, зокрема, реалізується шляхом встановлення залежності між техніко-організаційними та економічними показниками, вивченням механізму дії кінцевого перетворення потенціалу підприємства. Поштовх до застосування кількісного підходу в менеджменті дав саме розвиток комп'ютерної техніки та програмування, що дозволило конструювати математичні моделі складних управлінських задач. Кількісні методи прикладної математики були згруповані під назвою "дослідження операцій". Але слід підкреслити, що "дослідження операцій" - це, насамперед, інструмент, а не самостійний підхід до менеджменту. Цей інструмент дав можливість більш окреслено і чітко усвідомлювати проблеми управління і акцентував увагу спеціалістів в галузі менеджменту на встановлення кількісних цілей, формалізованих способів їх досягнення. Тим самим кількісний підхід популяризував концепцію менеджменту як логічних систем взаємозв'язків, сприяв проведенню менеджерам кількісного аналізу і реорганізації інформаційної системи підприємства з тим, щоб математичні формули та моделі отримали змістовне кількісне значення [179].

Слід зазначити, що зміст цієї роботи відповідає суті кількісного підходу і полягає в переході від якісних оцінок до кількісних. Це пов'язане з тим, що підвищення ефективності менеджменту підприємства - це насамперед застосування точних методів аналізу, прогнозування та оптимізації управлінських рішень [176].

Поведінський підхід ставить за мету надання допомоги працівникам підприємства в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі використання концепцій поведінських наук до управління підприємством. Головна мета цього підходу полягає в підвищенні ефективності підприємства за рахунок збільшення ефективності саме людських ресурсів. Цей підхід зародився як реакція на нездатність менеджерів, що дотримувались класичного підходу, повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективності підприємства.

Представник школи "за гуманні стосунки" Е. Мейо дійшов висновку, що продуктивність праці робітників залежить не лише від умов праці і становлення адміністрації, а й від психологічного клімату в колективі. Пізніше А. Маслоу довів, що причини цього криються в області мотивації праці, причому основою є не економічна зацікавленість, а різноманітні потреби [261].

Розвиток цієї школи сприяв появі в рамках поведінського підходу *біхевіористичного напрямку*. Найвідоміший представник цього напрямку Мак-Грегорі розробив теорію Х-застосування методів примусу і заохочення, і теорію У - створення умов та стимулів для прояву ініціативи, можливостей та творчості працівників. На його думку, у міру переходу

підприємства від застосування Х-теорії до У-теорії повинна змінюватися організаційна структура підприємства [288].

У рамках поведінського підходу можна виділити підхід з позицій міжособових стосунків, підхід з позицій функціонування кооперативної системи та підхід з точки зору соціотехнічних систем [134].

Підхід з позицій *міжособових стосунків* і групової поведінки виходить з тези, що суть управління полягає у виконанні певної роботи з людьми та з їхньою допомогою. Отже, його вивчення має зосереджуватися на міжособових стосунках між працівниками. Головна увага насамперед приділяється людському фактору в управлінні. Прихильники цього підходу вважають, що людські стосунки - *це мистецтво*, яке керівник повинен розуміти і застосовувати. Вивчення групової динаміки поведінки і можливих відносин на об'єкті господарювання обов'язково враховується у створенні системи управління, яка ґрунтується на автоматизованій обробці інформації.

Підхід до управління з позицій *групової поведінки* часто називають вивченням організаційної поведінки. Поняття організованого підприємства, як соціального організму, є надзвичайно важливим, оскільки загальна ефективність його функціонування значно залежить від злагодженості і організованості роботи в колективі. Ці фактори слід враховувати у розробці системи управління і, зокрема, при введенні комп'ютерної технології обробки даних, яка змінює усталені стосунки між працівниками.

Підхід з позицій *кооперативної системи* базується на теорії співпраці (кооперації), в основу якої покладено обмеженість людських можливостей, та на теорії кооперованих систем. В цих системах соціальні елементи та існуючі між ними взаємозв'язки називаються *організацією*. Під дією тих чи інших факторів індивіди співпрацюють, створюють системи, які згодом стають організацією. Організації можуть бути формальні, які не мають єдиних цілей. В ході своєї діяльності керівник організації повинен підтримувати організаційні зв'язки та здійснювати контроль за роботою індивідів, а також формулювати і визначати цілі. Щоб робота управлінця була успішною, слід розробити певну схему, в якій би зрівноважувалися цілі різних індивідів [165].

Підхід з позицій *соціотехнічних систем* до проблеми функціонального управління пов'язаний з взаємовідповідним впливом технічної системи (методи і машини) і соціальної системи. Тобто, технічна система, в якій працюють люди, діє на людей і встановлює напрями групової поведінки. З іншого боку, соціальна система, тобто трудовий колектив і кожен індивід, впливає на ефективність роботи технічної системи. Цей підхід виходить з того, що для забезпечення організаційної і управлінської ефективності потрібно приділити увагу не тільки людям та їх взаємодії, а також техніці, з якою вони працюють. Центр уваги при цьому зосереджується на дослідженнях впливу технології стосовно організаційної та функціональної структур і систем управління господарським об'єктом в цілому.

Емпіричний підхід використовується для проведення аналізу стану системи управління та здійснення певних узагальнень на основі вивчення накопиченого досвіду. В його основі лежить дослідження конкретних випадків, що мали місце в минулому, і проведення порівняльного аналізу цих випадків. Такий підхід ґрунтується на тому, що менеджери, вивчивши причини успіхів або невдач в окремих випадках, певним чином зуміють застосувати ефективні методи в подібних ситуаціях. Зрозуміло, що важливість аналізу минулого досвіду не викликає сумніву. Але менеджмент, на відміну від права, не є наукою, що опирається на прецедент і ймовірність того, що в майбутньому виникнуть ситуації, аналогічні минулим, є величиною дуже незначною. Покладання на минулий досвід і непроаналізовану історію розв'язку управлінських проблем має певну загрозу з тієї причини, що певний метод, який виявився "правильним" в минулому, може не відповідати подібній ситуації тепер.

Представниками цього підходу, а ними, як зазначалось вище, виступають такі відомі менеджери вищого рівня, як П. Друкер, Д. Міллер, Л. Ньюмен, на основі їхнього практичного досвіду зроблено певні узагальнення, які можуть використовуватись для майбутніх роздумів і конкретних дій. Важливий вклад представники цього підходу внесли в розв'язок проблеми централізації та децентралізації в управлінні, делегування відповідальності, можливості та необхідності введення цільового управління та інше.

В той же час, утилітарний практицизм та недостатня наукова обґрунтованість рекомендацій значною мірою обмежили коло досліджуваних в рамках цього підходу проблем і знижували цінність самих досліджень. Якщо виходити із значення досвіду, яке надається в рамках цього підходу, то складається враження, що знання, отримані завдяки йому, дійсно сприяють верифікації узагальнених принципів. Однак в тій мірі, в якій емпіричний підхід дозволяє зробити узагальнення, його можна вважати подібним до інших, охарактеризованих вище підходів, які теж претендують на загальність та універсальність положень і рекомендацій.

Заслуговує на увагу і запропонований Г. Кунцем та С. О'Доннелом [133] *операціональний підхід*. На їхню думку, саме цей підхід дає можливість систематизувати знання стосовно теорії менеджменту шляхом їх співставлення із завданнями практичної менеджерської діяльності. В зв'язку з цим такий підхід має еkleктичний характер, оскільки в ньому використано і об'єднано ті елементи кожного з підходів, які стосуються як теорії, так і практики менеджменту. У відповідності з операціональним підходом стверджується, що має місце серцевина знань, що характерні лише менеджментові. Інші елементи запозичено з певних областей знань. В ролі цих елементів виступають знання, положення та принципи, які сприяють розумінню теоретичних та практичних аспектів менеджменту. Сфера знань, що належать до операціонального підходу, зображена на рисунку (2.4.). Прихильники операціонального підходу дотримуються думки, що управління, пов'язане з виробництвом та збутом продукції, не може бути незалежним від зовнішнього середовища, а, щоб досягти певних результатів у галузі менеджменту, необхідна диференціація знань. Тому вчені вважають, що слід встановити систему, межі управління і структуру її зовнішнього середовища. Згідно з операціональним підходом менеджмент розглядається як набір певних знань, що впливають на всі види діяльності та ієрархічні рівні підприємства.

Однак цілком зрозуміло, що реальні проблеми, з якими постійно мають справу менеджери і те оточення, в якому вони діють, повсякчас змінюються. А це призводить до необхідності використання іншого підходу, а саме - ситуаційного. Стосовно цього, на наш погляд, операціональний підхід, що інтегрує позитивні сторони інших підходів, сприяє використанню ситуаційного підходу. Саме останній дає можливість використовувати знання та досвід для розв'язання проблем, що виникають у результаті зміни різноманітних ситуацій і вимагають обґрунтованого прийняття рішень.



Рис. 2.4. Операціональний підхід як синтез методів і підходів

Огже, жоден з охарактеризованих вище підходів не є ефективним і бездоганим сам по собі. Тільки в поєднанні відповідних складових кожного з підходів щодо різних ситуацій та після попереднього аналізу проблеми можна розраховувати на позитивний результат. Бо, на нашу думку, ефективне управління - це завжди управління за обставинами, тобто ситуаційне управління. Саме концепція операціонального підходу, а також сам системний підхід, служать основою для практичного впровадження ситуаційного підходу. Причому системний підхід, як на це вказувалось вище, є першоосновою для всіх інших, зокрема й ситуаційного підходу.

Г.О. Черногуз відзначає [279], що основою *системного підходу* виступає припущення, що будь-яку сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок, можна розглядати як окремий об'єкт - систему. У науковій літературі системний підхід часто пов'язують з кібернетичним, особливість якого полягає в обґрунтуванні інформаційної сутності управління, у визнанні універсальності законів управління для систем різної природи, у виявленні та організації механізмів зворотного зв'язку, що діють у системах управління, в оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків та відповідно до заздалегідь визначених цілей [110; 245; 246].

Розвиток системного підходу призвів до того, що в сучасній кібернетичі виділяють дві форми, що вирізняються способом спостереження за системою: *кібернетика першого порядку*, що розглядає систему як повністю незалежну від спостерігача, та *кібернетика другого порядку*, яка пов'язана з системами, що спостерігають самі [245]. Остання передбачає, що спостерігачі є частиною системи, а також робить наголос на зворотні зв'язки, самоорганізацію, суб'єкт-об'єктні відношення тощо. Кібернетика другого порядку, також відома як «нова кібернетика», наголошує на активній участі спостерігачів системи, їхній взаємодії.

Системний підхід, або системні принципи і концепції для складних нелінійних систем, що самоорганізуються, пов'язують з розвитком синергетики - науки про нелінійність та самоорганізацію систем, що збагатила понятійний апарат системного підходу поняттями нестійкості, нерівноважності, біфуркації, катастрофи, самоорганізації, дисипації, атрактора тощо [19; 61; 116].

В основі синергетичної методології лежить наявність спектра шляхів еволюції складних систем: неоднозначність майбутнього, розгалуженість шляхів подальшого розвитку [19]. Економічні системи, як нелінійні, також мають декілька альтернативних шляхів еволюції. Виникає управлінське завдання вибору шляху гармонійного зовнішнього впливу на систему, узгодженого з її внутрішніми властивостями. Важливим завданням є усвідомлення, як через управління сприяти власним системним тенденціям, як виводити системи на ці природні шляхи розвитку, причому потрібно намагатися попадати в резонанс із ними, а не силувати зовнішнім втручанням. Необхідно усвідомити конструктивну роль хаосу в еволюції систем. Виникнення порядку з хаосу - одне з основних положень синергетики.

Синергетичний підхід орієнтований на врахування природних факторів розвитку, тобто на саморозвиток систем. Суб'єкт управління в системах, що самоорганізуються, не є визначальним. За синергетичного підходу перелік основних завдань управління переходом системи до іншого якісного стану включає контроль за параметрами нерівноважності, створення цілеорієнтованих підсистем з ознаками іншої якості, стимулювання розвитку таких підсистем до досягнення ними критичного рівня, коли вони набувають здатність до незворотного саморозвитку, одночасне пригнічення зростання або переорієнтація підсистем на інші цілі, активна синтезуюча структурно-функціональна синхронізація підсистем різних ієрархічних рівнів [61].

Синергетичний підхід, що відтворює цілісне уявлення про світ, дозволяє компактно викласти закони розвитку, що є спільними для людини, природи і суспільства, має великі перспективи в удосконаленні методів управління - нині цей підхід вибудовує єдину наукову концепцію [39;51;277].

На відміну від синергетики, яка вивчає нерівноважні нелінійні системи, тобто системи, що перебувають поза станом рівноваги, або гомеостазу, коли невеликі зовнішні або внутрішні флуктуації в точці біфуркації можуть перевести нелінійну систему до нового

стану, гомеостатика вивчає системи, що перебувають у рівновазі за рахунок управління життєво важливими параметрами системи в допустимих межах [279].

Гомеостатичний системний підхід до живих організмів, соціальних, економічних систем спрямований на забезпечення життєздатності і виживання за умови дії на систему різних зовнішніх і внутрішніх збурень. Гомеостатичні (життєздатні системи) найбільш ефективні для функціонування в складних умовах за наявності значних зовнішніх і внутрішніх збурень.

Будь-яка економічна, екологічна, соціальна система містить життєво важливі параметри, порушення яких призводить або до загибелі системи, або до втрати стійкості. Для економіки - це рівень інфляції, забезпечення прожиткового мінімуму тощо. Гомеостаз визначає механізми управління для підтримки основних життєвих параметрів в допустимих межах. Гомеостатичні принципи і механізми управління є найбільш ефективними також за реформування систем. Гомеостатичні моделі дозволяють визначити умови деградації системи та дозволяють йому знайти способи боротьби з можливою деградацією.

Логічним розвитком системного підходу щодо особливостей конкретної ситуації став *ситуаційний підхід (contingency approach)* - імовірнісний, залежний від випадковостей, обставин, що склалися, від ситуації., -який розроблений в кінці 60-х років і витікає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Він направлений на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою ефективного досягнення цілей організації. За ситуаційного підходу увагу сконцентровано на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією - конкретним набором обставин і факторів, що впливають на систему в конкретний час, при цьому намагаються інтегрувати різні окремі підходи. Концепція ситуаційного управління, описана в роботах [45; 82; 204], пояснює властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього і зовнішнього середовища. Загальна ідея наукових досліджень з проблематики ситуаційного управління зводиться до побудови системи реагування, яка найбільше відповідає б вимогам конкретної ситуації.

Р.Лепа [145] визначає ситуаційне управління як систематичний, цілеспрямований вплив на систему, що ґрунтується на знаходженні залежностей між характеристиками проблемної ситуації та відповідними ефективними методами й технологіями її розв'язання.

Ситуаційний підхід розширив застосування теорії систем, визначивши внутрішні й зовнішні змінні, що на неї впливають. Оскільки існує дуже багато факторів впливу як усередині системи, так і в зовнішньому середовищі, то не можна визначити найкращий універсальний спосіб управління. Це положення є методологічною основою ситуаційного підходу до управління, розвинуеного в роботах У. Гомберга, Г. Кунца, Ю. Кликова, Р. Лепи, П. Лоуренса, Дж. Томпсона, Г. Шермана та інших вчених.

Концепція ситуаційного управління, надана в класичних [80;180] та новітніх [45;145;] наукових дослідженнях, пояснює властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища. Загальна ідея досліджень з проблематики ситуаційного управління зводиться до побудови системи реагування, що найбільше відповідає б вимогам конкретної ситуації, тобто, по суті являє собою різновид реактивного управління. Так, у роботах Т. Берне, Дж. Сталкера, П. Лоуренса, Дж. Лорша [279] при створенні наукових основ ситуаційно-орієнтованої системи управління акценти зміщені в напрямі створення наукових положень з адекватного реагування економічної системи на збурення зовнішнього середовища.

Наведений аналітичний огляд основних підходів до управління і прийняття управлінських рішень доводить, що до сьогодні не сформувалося єдиної загальновизнаної теорії управління, навпаки, спостерігається підсилення диференціації досліджень у галузі проблем

управління. Разом з тим чітко простежується тенденція взаємної інтеграції різних шкіл і напрямів на базі певних єдиних концепцій. Таким плідним поєднанням виступає залучення проактивного підходу до ситуаційного управління, що приводить до формування концептуальних основ *проактивного управління* [279] (табл .2.7, 2.8) .

Таблиця 2.7.

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СПОРІДНЕНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ**

	Спільні риси підходів	Відмінні риси підходів
Активне управління ситуаціями	Використовують системний підхід, концепцію синергізму. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають єдність, взаємопов'язаність, рівнозначність зовнішнього і внутрішнього середовища системи, двосторонні зв'язки між ними. Застосовують нову технологію прогнозування з метою створення ситуацій	Базується на ситуаційному підході. Має за об'єкт дослідження ситуацію. Зосереджене на теперішньому і майбутньому системи
Антисипативне управління	Використовують системний підхід. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають єдність, взаємопов'язаність, рівнозначність зовнішнього і внутрішнього середовища системи, двосторонні зв'язки між ними. Застосовують нову технологію прогнозування з метою створення сприятливих та попередження несприятливих ситуацій	Базується на ендogenous розумінні системи. Не використовує концепцію синергізму. Має на меті пристосування до майбутніх змін середовища. Зосереджене на теперішньому і майбутньому системи
Стратегічне управління	Використовують системний підхід, концепцію синергізму. Враховують реалії: зростання несподіваності подій, темпу змін зовнішнього середовища. Реалізують управління на основі передбачення змін, спрямоване на створення умов для покращення конкурентної позиції системи. Передбачають процес цілепокладання, гнучкість і готовність до змін	Базується на ендogenous розумінні системи. Вважає внутрішнє середовище системи другорядним відносно зовнішнього. Пропонує завчасно адаптуватися до зміни зовнішнього середовища. Не використовує нову технологію прогнозування

Антикризове управління	Використовують системний підхід. Враховують новітні економічні реалії та тенденції. Передбачають, як головні методи, діагностику і моніторинг	Базується на ендogenous розумінні системи. Концентрується на фінансовій сфері. Зосереджується лише на потенційних загрозах. Використовує специфічні інструменти для оперативного виявлення ознак кризи
Рефлексивне управління	Використовують системний підхід. Базуються на екзогенному розумінні системи. Враховують активну роль людини у створенні ситуацій. Передбачають єдність і взаємопов'язаність зовнішнього і внутрішнього середовища. Використовують модельне подання систем	Концентрується на формуванні впливів на структуру інформованості суб'єктів, що являють собою логічно вибудовані підстави для прийняття необхідного рішення
Цільове управління	Використовують системний підхід. Базуються на активній участі людини в процесі управління. Передбачають процес цілепокладання. Орієнтовані на результат, передбачають єдність цілі та результатів	Базується на ендogenous розумінні системи. Концентрується на організаційних аспектах - дезагрегація цілей та надання повноважень на виконання, узгодження інтересів на різних рівнях. В основному розглядає короткотермінові цілі

Таблиця 2.8.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОСНОВНИХ ТИПІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЩО ВІДПОВІДАЮТЬ ПРОЦЕСАМ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Назва характеристик	Цілепокладаючі рішення	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Рівень управління	Стратегічне управління	Стратегічне і тактичне управління	Оперативне управління
Ієрархічні шаблі	Рівні вищого керівництва	В основному рівні вищого керівництва	Усі рівні з основним упором на середню ланку управління
Роль рішень	Визначення джерел конкурентних переваг	Визначення загальних напрямів, що забезпечать просування до мети; вибір відповідних сценаріїв дій	Визначення певних дій в межах обраного сценарію для реалізації стратегії системи
Вимоги до рішень	Ретельний аналіз, оцінка, ранжування і узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії	Зваженість, гнучкість, динамічність, послідовність, ранжування і узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії	Точність, послідовність, швидкість прийняття, гнучкість, рентабельність, узгодження на всіх рівнях управлінської ієрархії
Базові дані	В основному із зовнішнього середовища	Із зовнішнього і внутрішнього середовища	В основному із внутрішнього середовища
Особливості	Найвищий рівень важливості. Незначна кількість. Унікальність. Централізованість. Невисокий ступінь деталізації. Фатальна ціна розплати за помилки. Неможливість застосування рутинних, звичних процедур і схем. Акцент на довгострокові аспекти. Показують свої результати у довготроковій перспективі	Високий рівень важливості. Незначна кількість. Рішення можуть повторюватись. Централізованість. Невисокий ступінь деталізації. Висока ціна розплати за помилки. Можливість застосування окремих звичних процедур і схем. Акцент на довгострокові, а також на середньо-і короткострокові аспекти. Показують свої результати у перспективі	Середній рівень важливості. Велика кількість. Рішення повторюються. Децентралізованість. Відносно високий ступінь деталізації. Мінімальні часові обмеження. Можливість застосування рутинних, звичних процедур і схем. Акцент на середньо-і короткострокові аспекти. Показують свої результати у реальному часі

Можли- вість автомати- зації	Неможливість повної автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР)	Можливість часткової автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР та СПР)	Можливість повної автоматизації. Можливість підтримки комп'ютерними системами управління (рівень СППР та СПР)
---	--	--	---

2.2. Сучасна практика менеджменту

Теорія менеджменту пройшла в своєму розвитку досить складний шлях, виникали різні школи управління зі своїми принципами і тактикою управління (таблиця (2.9.) [75]. Кожен напрям вніс свій вклад в історію вчень менеджменту. Дослідженню сучасної практики менеджменту в економічно розвинених країнах присвятили ряд авторів , вітчизняних, так і зарубіжних. З'явився певний досвід, який можна узагальнити.

Процес формування й розвитку систем менеджменту відбувався послідовно і безперервно, вбираючи попередній досвід і збагачуючись сучасними інноваційними знахідками. Всесвітня глобалізація із її позитивними та негативними наслідками активно впливає на створення якісно нової системи менеджменту і механізму її функціонування [89].

Еволюційні зміни у системах менеджменту охоплювали зміни й розвиток типів організаційної поведінки, природи організації, прийняття управлінських рішень, стилів лідера, теорій мотивації та інших категорій менеджменту. Загалом, наукові школи мали технічне або соціальне спрямування, отже, вектор наукових досліджень спрямовувався на технічний чи людський фактор. Прихильники технічного напрямку брали за основу показники продуктивності праці, якості, технології, навколо яких вибудовували свої концепції організації виробництва й управління. Для прихильників соціального підходу важливішими були здібності людини та їх вплив на результати роботи, що стало основою їхніх теоретичних розробок і практичних рекомендацій.

Основи науки менеджменту закладалися класичною школою та науковою школою менеджменту кінця 19-го початку 20-го століть , які сформувалися в умовах розвитку виробництва, панування екстенсивних методів господарювання, створення масштабних організацій, що загострювало проблему зростання продуктивності праці та стимулювання робітників до високопродуктивної праці. Праця розглядалася як засіб життєдіяльності працівників і була для них найбільшою цінністю, відтак основні акценти в управлінні зверталися на раціоналізацію праці і розвиток культури праці та виробництва. Тому не дивно, що засновник школи наукового управління Ф. Тейлор , розробляючи принципи наукового управління та методи раціоналізації праці, звертав увагу і на організаційну культуру, виділяючи роль організаційних правил, стандартів в організації праці та системі стимулювання.

Представники класичної адміністративної школи під орудою А. Файоля розвивали процеси удосконалення управління на рівні підприємства загалом, керуючись принципом ефективності. А. Файоль був ініціатором багатьох наукових ідей, серед яких : функції менеджменту, принципи управління, поділ операції на окремі групи , проблеми організаційного навчання, тощо. А. Файоль відмічав також взаємозв'язок між ефективністю та компетенцією менеджерів, що знайшло своє продовження і в різних системах управління персоналом.

Таблиця 2.9.

Внесок у розвиток менеджменту різних шкіл

№	ШКОЛА	ВНЕСОК В РОЗВИТОК НАУКИ	ВИДАТНІ ПРЕДСТАВНИКИ
1	Класична школа (1860 -по нинішній час)	1.Наукове управління. 2.Хронометраж. 3.Функції управління. 4.Адміністративне управління.	ГАНТТ - 1900 ДАВІС- 1935 ТЕЙЛОР- 1911 ГІЛБЕРТ- 1911 УРВІК- 1943 ЧЕРЧ-1914 ФАЙОЛЬ -1916 РЕЙЛІ -1931
2	Поведінська школа (БІХЕВІОРИСЬКА). Японія 1940 - по н. час	1.ПРИКЛАДНА МОТИВАЦІЯ. 2.ПРОФЕСІЙНІ МЕНЕДЖЕРИ. 3.УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛОМ.	МЕЙО – 1945 БАРНАРД – 1940 ПІТЕР ДРУКЕР- 1954 МАКГРЕГОР - 1960 ЧЕРМЕН - 1957 ФОРРЕСТОР - 1961
3	Школа управління науки. Європа.	1.ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ. 2.МОДЕЛЮВАННЯ. 3.ТЕОРІЯ ІГОР. 4.ТЕОРІЯ РІШЕНЬ.	РАЙФА- 1911 МАСЛОУ -1965 ТЕЙЛОР-1911

Наукові ідеї Ф. Тейлора та А. Файоля продовжував М.Вебер, який заклав основи для формування організації бюрократичного типу із чітко вираженою ієрархічною структурою та бюрократичною культурою, при якій домінували строгі правила, норми поведінки, рекомендації та інструкції. Контролююча та регулювальна функції менеджменту не стимулювали розвиток ініціативи працівників, тому для постійного підтримування високого рівня продуктивності праці треба було змінювати підходи до управління. Крім того, саме в цей період спостерігалася тенденція укрупнення виробництва як наслідок концентрації капіталу, що, відповідно, вплинуло на управління великими організаціями. Отже, на зміну класичній школі наукового управління прийшла школа, яка переорієнтувалася із технології на психологію.

Протягом майже двадцяти років (1936-1955р.р.) ключові позиції в менеджменті займала школа людських відносин та поведінкових наук, працюючи над методами удосконалення праці й програмами стимулювання персоналу підприємства, адже зростання масштабів виробництва й поглиблення спеціалізації та перехід на інтенсивні методи господарювали ставили нові проблеми перед керівниками підприємств. Пошуки нових форм і методів менеджменту велися паралельно із досягненнями в сфері психології, культурології,

соціології, в яких культивувалися біхевіористичні теорії, направлені на мотивацію й ефективну взаємодію. Власне, на стику наук під орудою американського психолога та соціолога Елтона Мейо сформувалася школа людських відносин (неокласична), яка спеціалізувалася на теоріях мотивації та взаємовідносин. Завдяки мотиваційному факторові змінилися цінності персоналу підприємства, для якого важливим стала не просто праця, а якість трудового життя, яке, до певної міри, визначалося статусом людини в суспільстві й задоволенням від соціальних і виробничих взаємовідносин. Завдяки синтезу категорій якості, мотивації, взаємовідносин культура праці переросла в культуру взаємовідносин (формальних і неформальних), в якій переважали функції мотивації, управління якістю, комунікаційна. Менеджери зрозуміли, що досягнути високих результатів виробництва можна за допомогою активної мотивації, форми якої вибиралися залежно від психологічного типу працівника. Отже, виникла потреба в пошуку розширення діапазону стимулів, які б зміцнювали взаємовідносини на підприємстві. Так зародилася ідея залучення персоналу підприємства до управління шляхом консультування, спільного планування, розвитку самоініціативи під час вирішення поточних питань тощо. Нові методи й стилі управління розвивали соціальні аспекти в управлінні, заохочували до творчої праці, що прискорило розвиток нових технологій, необхідних для швидкого відновлення післявоєнної економіки та заклало підґрунття для початку інформатизації суспільства.

Існування різних моделей менеджменту обумовлено об'єктивними відмінностями у релігійно-культурологічному укладі життя, динаміці розвитку суспільно-економічних відносин тощо. Певні традиції та звички досить суттєво впливають на сферу ділових відносин та корпоративну культуру національних підприємств. Наприклад, американці уявляють своє життя як самий цікавий та захоплюючий бізнес у світі, тобто життя подається як бізнес, у межах якого відбувається конкуренція за кращі умови існування та розвитку [159].

2.2.1. Американська школа менеджменту

В роботі [172] В.М. Мороз представив своє бачення щодо розвитку американської моделі менеджменту. Як вже відзначалося, вважається, що менеджмент, як різновид трудової діяльності, зародився у Сполучених Штатах Америки наприкінці XIX ст. Саме у цей час у США відбувається потужний розвиток підприємництва, у межах якого майже будь-яка людина, незалежно від свого суспільного статусу та національності, матеріального стану та віросповідання, могла знайти розвиток власного трудового потенціалу..

Американський менеджмент увібрав у себе основи класичної школи, засновником якої є Анрі Файоль. Чимало зусиль для популяризації теоретичних напрацювань класичної школи було докладено Лютером Гьютіком і Ліндалом Урвіком. Класична школа досить суттєво вплинула на формування всіх інших напрямків наукових пошуків у межах американської теорії управління. Нагадаємо, що саме А. Файоллю належить ідея виокремлення основних функцій управління: планування, організація, координація, контроль. Він є автором адміністративної теорії, у межах якої визначив зміст основних принципів адміністративної діяльності (підпорядкування приватних інтересів загальним; усталеність посад структури; ініціативність співробітників тощо). Ідеї адміністративної школи управління набули свого поширення у 20-х роках XX ст. Слід звернути увагу, що саме на початку XX ст. в США відбулось становлення менеджменту як особливої науки управління виробництвом. Це був час, коли почала складатися управлінська культура, школа наукового менеджменту Ф. Тейлора та система управління Г. Форда.

Нагадаємо, що Ф.Тейлор розглядав індивідуума в контексті його абстрагованості (ізолюваності, відокремленості) від інших учасників виробничих відносин та зосередженості робітника виключно на рівні своєї заробітної плати. Самостійна моральна цінність трудової діяльності не бралася до уваги, адже ні робітник, ні управлінець не прагнули отримати від

неї нематеріального задоволення. Трудовий процес технологічно подрібнюється на окремі, по можливості найпростіші операції, виконання яких доведено до високої досконалості і великої інтенсивності. Ідеологія менеджменту, сформована системою Ф. Тейлора, стала основою «філософії контракту», яка зводить стосунки працівника та роботодавця до продажу максимально ефективної робочої сили за максимально можливу винагороду [59].

Подальшими етапом розвитку культури менеджменту в США стала доктрина людських відносин (концепція «людських стосунків») Елтона Мейо, яка сформувалася в кінці 20-х - на початку 30-х років XX ст. У межах цієї концепції людина більше не розглядається як «машина, орієнтована на одержання прибутку», відбувається усвідомлення та теоретичне осмислення того факту, що на продуктивність праці робітників впливають і такі фактори, як психологічний клімат у колективі, зацікавленість у праці і моральне задоволення від її корисності, емоційний стан тощо. На переконання Е. Мейо, ефективність трудової діяльності залежить від стосунків у колективі, а також від усвідомлення загальної мети функціонування та розвитку організації. Цілком очевидно, що в контексті змісту доктрини людських відносин функції менеджера можуть бути зведені до встановлення та підтримання солідарного, доброзичливого та продуктивного психологічного клімату, його раціонального аналізу і регуляції. Менеджер повинен дбати про гармонізацію стосунків між членами організації та підтримувати лояльність співробітників до організації, а також її керівництва. Суб'єкт управління (менеджер) відрізняється від об'єкта управління (працівника) переважно тим, що має професійну кваліфікацію, яка дозволяє впливати на людські стосунки.

Подальшого розвитку американська модель менеджменту набула в роботах Д. Карнегі, який на початку 20-х років XX ст. звернув увагу на особливості взаємовідносин між учасниками ділового спілкування. Серед таких особливостей слід виділити:

- зміну акценту у взаємовідносинах між суб'єктами та об'єктами управлінської діяльності з боротьби за існування (виживання) учасників соціально-трудових відносин на встановлення взаємовигідного співробітництва;
- трансформацію поглядів щодо місця та ролі влади у досягненні успіху на користь розвитку за рахунок природних здібностей, набутих навичок, освіти та кваліфікації;
- тенденцію до зміни уявлення про управління у вигляді системи контролю за ефективністю праці та стимулювання її продуктивності на користь формування переконання, що управління є мистецтвом встановлення стосунків між людьми та досягнення бажаних результатів за рахунок зацікавлення співробітників у результатах їх трудової діяльності.

Хміль Ф.І. [266] відзначає, що розвиток американського менеджменту в історичному ракурсі свідчить про значні якісні зміни в методах, формах і засобах організації спільної праці людей і впливу на них, які відбулися від моменту його зародження наприкінці XIX ст., до нинішніх днів. Ці зміни ілюструє запропонована Мак-Кінсі модель "7S" (рис.2.5.) [103]. За твердженням Мак-Кінсі, будь-яка компанія в нинішньому столітті проводила зміни власної організації і управління в наведеній послідовності.

Найпомітніших змін у XX ст. зазнали організаційні структури управління американськими фірмами. Як відзначає П.Друкер, підприємницькі організації в США більше ніж за 100 років свого існування пережили ряд модифікацій своєї структури [78]. Перша модифікація відбулася в 20-ті роки і була пов'язана з процесом відокремлення управління від власності на капітал, що знаменувало собою революційні зміни в практиці управлінні виробничо-господарською діяльністю. Наступна зміна відзначена формуванням організації командно-контрольного типу з централізованим штабним управлінським апаратом, сконцентрованим у верхньому ешелоні фірми.

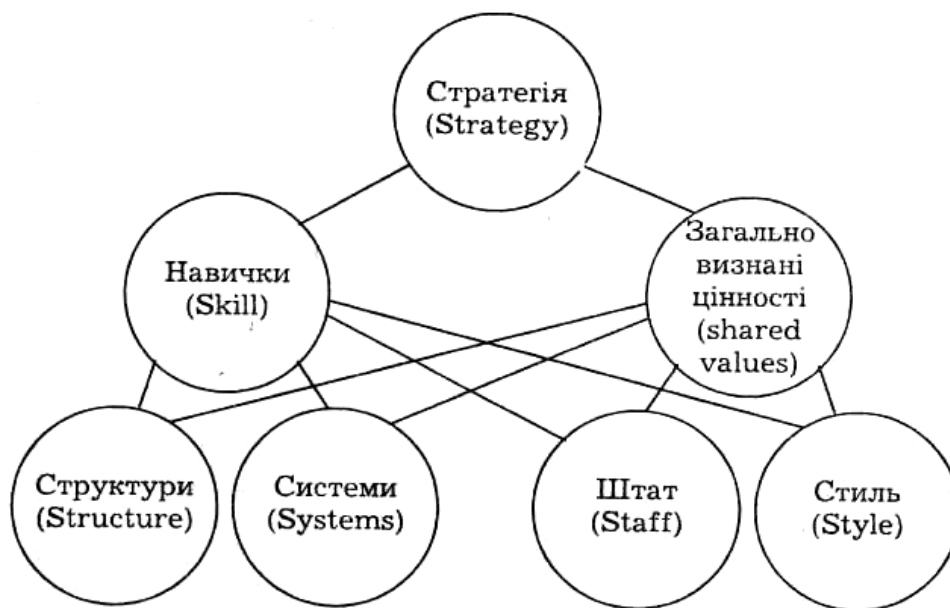


Рис.2.5. Модель “ 7S “ Мак -Кінсі

Накінець, основою організаційної побудови американської корпорації в 50-70-х роках стало децентралізоване управління виробничим процесом, за якого на верхньому рівні керівництва вирішувалися проблеми визначення загальної політики (маркетингової, фінансової, технічної і т.п.), вибору стратегії управління, формулювалися принципи кадрової політики фірми і т.п., а нижній рівень являв собою сукупність відносно самостійних виробничих відділків. Їхніми завданнями була реалізація політики, розробленої вищим ешелonom керівництва, пошук складових підвищення ефективності своєї діяльності, в тому числі шляхом власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) і т.п.

Зазвичай, у межах американської моделі менеджменту бізнес розглядається через матричну модель з вертикальними і горизонтальними зв'язками. В основу горизонтальних зв'язків покладені етапи управління бізнесом (менеджмент організації; дослідження ринків та розробка нової продукції; планування діяльності та її організація; контроль виробничих функцій та оцінювання отриманих результатів; удосконалення системи виробництва та збуту продукції; підтримання ефективної взаємодії з партнерами та споживачами продукції тощо), в той час як вертикальні зв'язки подаються через призму теоретичних знань (у галузі природничих, правових, економічних, соціологічних, психологічних тощо наук) та знань у галузі адміністрування бізнесу (управління персоналом; кадровий менеджмент; облік та аудит; фінанси та маркетинг).

У 80-их роках стали проявлятися недоліки традиційних лінійно-функціональних організаційних структур. Найгострішими виявилися проблеми розподілу повноважень і відповідальності в науково-технічній і дослідницькій роботі. Практичне використання розробок центральних науково-дослідних служб нерідко призводило до значної перебудови виробництва у відділках, тоді як результати розробок, які здійснювалися децентралізованими підрозділами НДДКР виробничих підрозділів, як правило, впроваджувалися без суттєвої

шкоди для реалізації поточних виробничо-збутових програм. Відповідно, рішення про крупні новації, не включені до плану, по суті нав'язувалися для виконання керівництву відділків. Окрім того, інтенсивна інноваційна діяльність стала суперечити їхній орієнтації на короткотермінові економічні показники, викликаючи при цьому негативну реакцію багатьох менеджерів, які відповідали за поточне виробництво. Ці обставини спонукали корпорації до пошуку ефективних організаційних структур в напрямі підвищення їхньої гнучкості, цілеспрямованості, різноманітності. Тому корпорації США наприкінці 80-х років розпочали третій етап удосконалення організаційних структур управління, який полягає в переході від командно-контрольної організації до децентралізованого управління шляхом організації підрозділів, наближених безпосередньо до виробництва, які функціонують на принципах самоврядування.

Причини виникнення даного напрямку структурної реорганізації американських фірм пояснюються як історичними умовами їхнього формування та розвитку, так і змінами умов функціонування сучасних виробничих об'єднань на ринку.

Динамічність американського ринку вимагає високої диверсифікації виробництва. Це знайшло своє відображення в структурі управління і в рамках компаній створюються спеціалізовані виробничі відділки чи групи відділків з різних видів диверсифікованої продукції та сфер діяльності. Реорганізація організаційної побудови фірм США полягає у створенні так званих "плоских структур", за яких скорочуються або ліквідуються окремі підрозділи функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій і проміжних ланок. Відповідні функції передаються низовим ланкам. Цей процес супроводжується делегуванням повноважень і відповідальності та розширенням участі цих ланок у визначенні політики корпорацій і загалом в управлінні ними. Таким чином, зміни стосуються не просто структур управління, а взагалі системи управління сучасними корпораціями США. В більшості крупних компаній США відбувся перехід до мультидивізіональних структур управління.

Названі зміни неминуче зачіпають людський фактор. Методи американського менеджменту, що склалися під впливом тейлоризму, базувалися на поділі виробничого процесу на дискретні завдання, можливість виконання яких залежала від майстерності і ступеню навченості працівників. В умовах комп'ютеризованого виробництва, де багато функцій, включаючи обробку матеріалів, збирання та випробування агрегатів, приладів, машин здійснюються по-іншому, попередні методи впливу на працюючих вичерпали свої резерви. Гнучкі автоматизовані виробництва і роботизовані системи, використання нових матеріалів, комп'ютеризація виробництва стали причиною того, що з кінця 60-х років у складі працівників виробництва США зростає роль інтелектуальної частки робочої сили і, відповідно, знизилася частка фізичної. Така праця потребує більш високої професійної кваліфікації працівників. "Знання - це найбільш вартісний із всіх ресурсів суспільства. "Соціальні капіталовкладення" в молодих спеціалістів сьогодні оцінюються від 100 до 150 тис. доларів, перш ніж суспільство одержить від них віддачу" [100]. Звідси - значні витрати суспільства на освіту.

2.2.2. Європейська школа менеджменту

Від американського менеджменту дещо відрізняється практика сучасного управління в розвинених країнах Західної Європи. Вона будується, виходячи з реалій нинішньої в них економічної ситуації, особливостями якої є перехід від диктату продавця до диктату споживача, усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії [266]. За цих умов ефективна виробнича діяльність можлива лише за наявності ефективного управління. "Для підприємства суто технічні проблеми відходять на другий план порівняно з проблемами комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських

ресурсів. З об'єднань, що раніше займалися виробництвом, фірми поступово перетворилися на соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси як власника і персоналу, так і своїх клієнтів, чий вимоги дедалі зростають", - відзначають Д.Ру і Д.Сульє [227].

В нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має удосконалення організаційних структур управління. До 50-х років в управлінні фірмами розвинених європейських країн переважала традиційна лінійно-функціональна структура. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізійної, а пізніше - мультидивізійної структури управління.

Хоч принципи дивізійної структури управління були запозичені з практики американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша. Дослідження функціонування мультидивізійних структур, проведене у Франції і ФРН, показало суттєві відмінності в стилі організаційної поведінки у цих країнах порівняно із США. У ФРН, наприклад, на передній план висуваються два фактори: колегіальна управлінська відповідальність і тип системи оплати праці. Керівник відділу підзвітний тут не генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, який нараховує від 3 до 15 членів. Ця система діє ефективно, оскільки до комітету входять різні функціональні керівники, які всі разом не допускають перекосів на користь однієї або декількох функцій на шкоду іншим. Інша відмінність, характерна також і для Франції, полягає в системі виплат. Американські фірми, як правило, пов'язують оплату праці керівництва відділку з результатами його роботи. Цим самим фокусується орієнтація на індивідуальність і відповідальність. У ФРН і Франції відсутня пряма залежність оплати праці керівників відділків від досягнутих результатів, що пояснюється небезпекою негативного впливу такої залежності на психологічний клімат в організації і на широту горизонту при розробці управлінських рішень [100].

Для мультидивізійних структур західноєвропейських фірм характерний також більш високий ступінь самостійності відділків, порівняно з американською практикою. Як відзначає І.Герчикова [59], "в компаніях західноєвропейських країн з переходом на децентралізовану форму управління виробничі відділки виконують роль координаторів діяльності дочірніх компаній, які входять до них і володіють оперативно-господарською, фінансовою та юридичною самостійністю. При цьому дочірні компанії виступають самі не тільки центрами прибутку, а й центрами відповідальності. Останнє означає, що вони самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в рамках закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження і розробки, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво і збут, забезпечують необхідні капітальні вкладення на модернізацію виробництва, організовують матеріально-технічне постачання своїх підприємств. Як центри прибутку вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, встановлену їм керівництвом концерну, ведуть самостійні баланси і мають окремі рахунки прибутків і збитків, які складаються за єдиною формою і включаються до зведеного балансу фірми".

Дивізійна структура відповідає сучасній концепції європейського менеджменту, згідно якої в основу ефективного менеджменту поставлена робота з людьми. "Практичне втілення в життя принципу "добрих людських стосунків" вимагає радикального відходу від традиційних організаційних схем, розподілу обов'язків, визначення змісту конкретних робіт, окреслення кола функцій, областей відповідальності і т.д. Організаційну структуру необхідно будувати з таким розрахунком, щоб звести до мінімуму кількість рівнів ієрархії, забезпечити можливість особистих контактів і відвертого, вільного, щирого двостороннього обміну думками між представниками різних щаблів службової ієрархії, забезпечити максимальну інтеграцію по горизонталі і максимальне взаємне збагачення змісту всіх однорівневих функцій, обов'язків і робіт та зробити можливим ефективне керівництво всією

організацією в цілому, рівнозначно як і дієву координацію всіх її функцій і діяльності в різних областях", - вважають менеджери англійської фірми Marks & Spencer [273].

Поряд з дивізійною структурою, фірми західноєвропейських країн використовують і матричну структуру, яка також вважається орієнтованою на людський ресурс виробництва і управління.

Для європейського менеджменту, як і для американського, в нинішній час властива концентрація зусиль на роботі з персоналом фірми. Як стверджують Д.Ру і Д.Сульє [227], "...нині вартість підприємства все частіше визначається за допомогою правила "5М": "Men" (люди), "Money" (гроші), "Machines" (обладнання), "Materials" (сировина), "Market" (ринок), що доводить винятковість людського чинника порівняно з іншими чинниками виробництва".

В американській практиці управління центр ваги по роботі з персоналом зміщений на спеціалізовані кадрові служби. Лінійні менеджери зобов'язані чітко притримуватися рекомендацій цих служб. В європейському ж менеджменті, поряд з кадровими службами, відповідальність за людську складову виробництва і управління несуть лінійні та функціональні менеджери всіх рівнів - від низового до вищого. Звідси властиві європейському менеджменту стосунки патерналізму, за яких менеджер не тільки організовує спільну працю підлеглих, а часто виступає й вищим авторитетом у вирішенні особистих проблем працівника.

У зв'язку зі зростанням ролі людського чинника в європейському менеджменті також підвищилася роль кадрової служби в загальному організмі підприємства.

Таким чином, західноєвропейський менеджмент розвивається у загальному руслі тенденцій характерних для менеджменту, як для загальносвітового явища: створення мультидивізійних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні і виробництві, реалізації стосунків лідерства в колективі, застосування "м'яких" способів впливу на людей.

2.2.3. Японський менеджмент

В роботі [266] Хміль Ф.І. відзначає, що вчених-управлінців і практиків все більше цікавить феномен японського менеджменту, який нині став об'єктом вивчення і наслідування не тільки в країнах Азії, а й Америки та Європи. Причиною цього є швидка відбудова і динамічний розвиток економіки Японії після її поразки у другій світовій війні, вихід цієї країни на передові позиції в світі наприкінці 70-х років. Уже в 1980 р. Японія випередила США по виробництву автомобілів, а в 1981 р. розпочала реалізацію програми по створенню комп'ютерів п'ятого покоління [155]. У 80-ті роки темпи росту ефективності виробництва Японії у два рази перевищували відповідний показник США [101].

Японці не приховують, що успіхи в розвитку економіки їхньої країни досягнуті багато в чому завдяки специфічній системі японського менеджменту. Особливості системи управління виробництвом в Японії, на наш погляд, пояснюються специфікою природних умов цієї країни та її економічної системи, історичними, поведінськими та культурно-традиційними основами формування сучасного механізму управління.

Феномен японського управління пов'язаний, у першу чергу, з обмеженістю, а то і повною відсутністю деяких найважливіших природних сировинних ресурсів, таких як вугілля, залізна руда, нафта та ін. "Величезний тиск, який умови існування здійснювали на японський народ за останнє століття індустріалізації, не міг не привести до появи різних суспільних інститутів і норм соціальної поведінки, покликаних нейтралізувати дію несприятливих економічних факторів", - відзначає Ч.Макміллан [155]. Використання обмежених ресурсів сировини вимагає чітко продуманої організації і технології виробництва. Тому нинішня індустріальна система Японії спрямована на економіку, яка виробляє перш за все послуги і знання на базі мікроелектроніки, біотехнології і технології нових матеріалів. Для такого виробництва потрібні достатньо кваліфіковані робітники,

підготовці яких в Японії приділяється надзвичайно велика увага. Закінчивши обов'язкове дев'ятилітнє навчання, 90% учнів продовжують навчання у трирічній середній школі, після чого 40% випускників вступають до університетів. Звідси, типові робітники японських компаній являють собою досить однорідну групу з високим рівнем кваліфікації.

Японська модель менеджменту є результатом творчого переосмислення культурно-ментальної спадщини на підґрунті нового економічного порядку, який набув свого розповсюдження після Другої світової війни. Безлад перших повоєнних років та необхідність вирішення чисельних соціально-економічних проблем суттєво вплинули на зміст та стратегію дії керівництва Японії щодо вирішення завдань соціального, політичного та економічного спрямування. Лідери бізнесу постали перед найгострішою необхідністю боротьби за відновлення своїх компаній. Адміністративна діяльність американської окупаційної адміністрації суттєво вплинула на зміст моделі японського менеджменту, адже підприємці були змушені налагоджувати зв'язки з представниками влади, що, безумовно, віддзеркалилося на системі їх організаційно-управлінської діяльності. Відбувалося усвідомлення, досить часто навіть несвідомо, американської ідеології управління та засвоєння практики організації та ведення бізнесу.

Разом з тим американська модель менеджменту не була прийнята у так званому чистому вигляді, а зазнала чисельних трансформацій, у тому числі і на змістовному рівні. Одним із результатів такої трансформації стало усвідомлення лідерами японського менеджменту соціальної відповідальності підконтрольного їм бізнесу перед суспільством у цілому та кожним його членом безпосередньо. Принципово нові обставини та умови розвитку країни, які були спричинені діями окупаційної влади, створили ситуацію, за якою японські підприємства втратили не лише порівняно велику частку своїх виробничих потенціалів, а і були змушені здійснювати свій розвиток при відсутності фахових менеджерів середньої та вищої управлінських ланок [225].

Динаміка процесів відновлення і розвитку післявоєнної Японії, інтегрування її економіки до світової господарської системи вимагало зміни традиційних уявлень про зміст управлінської діяльності та її місця і ролі у межах виробничих процесів. Ідеї К. Мацусіти та інших провідних японських менеджерів виявилися не тільки корисними для розвитку соціально-економічної системи Японії, а і стали альтернативою до існуючих моделей організації управління. За результатами перегляду світових традицій в організації управлінської діяльності японські менеджери сформували національну модель управління, яка за ефективністю свого використання не поступалася кращим світовим зразкам. Цілком очевидно, що в основу формування так званої японської моделі управління були покладені основні принципи американської управлінської школи, що певним чином обумовило певну тотожність відповідних моделей.

В роботі [172] В.М. Мороз відзначає, що значущість мистецтва управління у системі організаційного розвитку була визнана порівняно недавно. Один з лідерів японського менеджменту Коносуке Мацусіта сказав: "Сучасні підприємницькі організації виконують важливу роль – підтримання суспільного життя. Харчування, одяг, житло стають доступними людям у результаті виробництва і розподілу. Отримуючи роботу, люди відчувають задоволення і отримують користь. Щоб досягти цих соціальних цілей, кожна організація повинна підтримувати своє здорове і працездатне функціонування. Це залежить від якості та ефективності управлінських рішень та дій. Діяльність, яку ми називаємо управлінням, вимагає повної віддачі, у ній сконцентрований людський інтелект та досвід. Людина, яка присвятила себе управлінню, займає дуже почесне і разом з тим відповідальне становище, що вимагає повної *самовіддачі та готовності піти на самопожертву*" [123].

Наступною передумовою формування сучасної моделі японського управління стали особливості загальнонаціонального механізму регулювання економіки. Приватний бізнес за

своєю природою не терпить прямого втручання зі сторони. Особливістю Японії є те, що тут неможливо визначити примат приватного бізнесу чи держави в їхніх стосунках взаємного регулювання. "В Японії держава і приватний бізнес - партнери, які постійно йдуть в одній зв'язці і постійно виконують закріплені за ними у цьому партнерстві функції. Роль держави в розвитку економіки Японії настільки велика, що у вжиток увійшло спеціальне поняття "Japan Incorporated", яке відображає погляд на японську економіку як на єдину виробничу корпорацію, очолювану державою"[155].

Специфічними особливостями механізму державного регулювання економіки в Японії є:

- а) відносно невелика, порівняно з розвиненими країнами Заходу, питома вага державного сектора в економіці;
- б) розвинена система державного програмування економіки, яка включає розробку довготермінових прогнозів, середньотермінових планів соціально-економічного розвитку країни та річних планів використання державного бюджету;
- в) наявність різноманітних важелів фінансового і адміністративного впливу;
- г) розвинена структура впливових дорадчих органів з питань економіки, в яких співробітничать представники державних структур, приватного бізнесу та науки.

Державне регулювання економіки Японії здійснюється в трьох напрямках :

- 1) визначення державою пріоритетних галузей промисловості та особлива увага до них, включаючи надання пільг і пряму фінансову підтримку з боку держави;
- 2) створення сприятливих умов для розвитку національної економіки;
- 3) розвиток і підтримка організаційних форм і стосунків, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та конкурентоздатності японських товарів.

Таким чином, в Японії створений ефективний механізм поєднання загальнонаціональних інтересів та інтересів приватного бізнесу на макроекономічному рівні, що в кінцевому рахунку і є однією з причин динамічного зростання економіки цієї країни. Мікроекономічним фактором є особлива організація і управління в японських фірмах, які суттєво відрізняються від американської та європейської моделей. Відмінності полягають в організаційній побудові фірм, визначенні стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішенні кадрових питань, особливій увазі до якості продукції, специфічній системі соціальних стосунків на виробництві та в управлінні.

Управління диверсифікованим виробництвом більшості японських фірм базується, як і в інших економічно розвинених країнах, на дивізійній організації. Однак особливістю японських компаній є значно більша централізація управління, ніж в американських чи європейських. На перший погляд виробничі відділки японських компаній виглядають менш самостійними при вирішенні виробничих питань. Але централізоване управління японськими компаніями поєднується з особливим стилем управління, побудованим на принципах погодженості і координації дій всіх ієрархічних ланок, розробки і прийняття рішень після детального обговорення їх та схвалення виконавчою ланкою. В результаті утворився специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає участь середньої ланки в розробці їх шляхом погодження і обговорення проектів рішень як з керівниками, так і з персоналом відповідних відділків, дотримання принципу однаковості в прийнятті рішень, відсутності чітких посадових інструкцій, які визначають коло обов'язків працівників, виходячи з передумови, що зміст діяльності працівників може змінюватися і вони зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в рамках своєї компетенції. Пересічна японська фірма не має детермінованої поведінки, тобто завжди адаптується до навколишнього середовища. Зміни проводяться з врахуванням всіх можливостей для

виживання фірми в перспективі, а основний шлях цього - зміни техніки і технології. Японська модель менеджменту - це активізація колективу, індивідуальний успіх, що спирається на колективні зусилля.

Найбільш характерні відмінності японської моделі менеджменту від американської подані у таблицях (2.10.-2.12) [172].

Таблиця 2.10.

**Японська та американська моделі
кадрового менеджменту - основні відмінності**

Японська модель	Американська модель (США)
колективізм	індивідуалізм
неформальні контакти між суб'єктами та об'єктами управління	формальні контакти персоналу і менеджменту
переважає горизонтальна кар'єра	переважає вертикальна кар'єра
рівень заробітної плати залежить від стажу роботи та обсягів повноважень і відповідальності	рівень заробітної плати залежить від займаної посади та продуктивності праці
конкурування між колективами (командами); групова робота	конкурування між персоналом (індивідуальна конкуренція); індивідуальна робота
управлінське рішення опрацьовується за участю підлеглих та за результатами консультацій і узгоджень із взаємодіючими структурними підрозділами (рішення приймається за принципом «знизу доверху»)	суб'єкт управління приймає рішення самостійно і порівняно у короткий час та, як правило, без його погодження із взаємодіючими структурними підрозділами (рішення приймається за принципом «з гори до низу»)

Таблиця 2.11.

**Порівняльна характеристика японського і американського
підходу до визначення змісту менеджменту**

№	Японський менеджмент	Американський менеджмент
	2	3
Планування		
1	Довгострокові плани (стратегічне планування)	Переважно короткострокові плани (тактичне планування)
2	Колективне прийняття рішень (по колу) з обов'язковим досягненням консенсусу	Індивідуальне прийняття рішень без його узгодження із зацікавленими посадовими особами
3	Залучення переважно великої кількості посадових осіб до процесу підготовки і прийняття управлінського рішення (всі посадові особи, на діяльність яких може вплинути управлінське рішення, як правило, залучаються до процесу його опрацювання)	До процесу підготовки та прийняття управлінського рішення, як правило, залучається досить обмежена кількість посадових осіб, причому ці особи не обов'язково є пов'язаними за колом службових повноважень з можливими наслідками прийнятого рішення
4	Потік рішень формується знизу вгору і назад (по колу)	Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз (зворотній зв'язок може мати місце, але він не має принципового значення)
5	Повільне прийняття рішень та порівняно швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень та як правило повільна їх реалізація
Організація		
6	Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність
7	Неясність хто саме відповідає за прийняте рішення та наслідки його реалізації на практиці	Ясність і конкретність відповідальності за рішення та наслідки його реалізації (чітка персоніфікація)
8	Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
9	Чітко визначена та добре відома загальна організаційна структура і філософія; конкурентна боротьба проходить, перш за все, на міжорганізаційному рівні	Структура організації не є чіткою та зрозумілою для багатьох співробітників; конкурентна боротьба відбувається на міжособистісному рівні
Укомплектування штатів		

10	Комплектація кадрами відбувається переважно за рахунок випускників навчальних закладів; вакансії більш високого ієрархічного рівня комплектуються за рахунок працівників організації (змінна місця роботи не є поширеним явищем)	Комплектація кадрами відбувається як за рахунок випускників навчальних закладів, так і за рахунок здобувачів вакансій з інших компаній (змінна місця роботи є досить поширеним явищем)
11	Повільне просування за ієрархією службових посад	Прагнення до швидкого успіху та стрімкої кар'єри
12	Лояльність компанії (ідентифікація людини за компанією, в якій вона здійснює трудову діяльність)	Лояльність професії (ідентифікація людини за професією, яку людина має)
13	Нечасті атестації, особливо для тих осіб, які працюють в організації не тривалий час	Часті атестації для всіх категорій персоналу незалежно від стажу трудової діяльності
14	Об'єктом оцінювання трудової діяльності виступає довгостроковий період виконання службових обов'язків	Об'єктом оцінювання трудової діяльності виступає результат, який було отримано за порівняно нетривалий час роботи
15	Просування по службі залежить від багатьох чинників; основним критерієм є стаж роботи у конкретній компанії	Просування по службі залежить від результатів індивідуальної роботи співробітника; основним критерієм є продуктивність праці конкретного працівника
16	Тренінги та розвиток персоналу (навчання) розглядаються на рівні довгострокової інвестиції	Тренінги і розвиток персоналу сприймаються із певною часткою сумніву, адже нова якість співробітника може стати причиною його прагнення до зміни місця роботи (навчання сприймається як загроза плинності кадрів)
17	Довічний найм для більшості великих компаній	Відсутність будь-яких гарантій з боку роботодавця щодо часу роботи співробітника у межах конкретної організаційної структури
Керівництво		
18	Лідер-керівник діє майже на одному рівні з іншими членами колективу; до функціональних обов'язків лідера-керівника входить організація процесу прийняття рішення, супроводження процесу його реалізації та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; лідер-керівник є посередником між трудовим колективом та	Лідер діє як керівник трудового колективу, з дотриманням відповідної дистанції та збереженням субординації; до основних задач суб'єкта управління входить прийняття управлінських рішень та забезпечення їх реалізації на практиці; лідер є прямим та безпосереднім начальником, від позиції якого залежить все, що беззастережно

	керівництвом компанії	стосується трудової діяльності підлеглих
19	Патерналістський стиль управління	Директивний стиль управління
20	Цінності та ідеали компанії поділяються всіма членами трудового колективу, що створює відповідне підґрунтя для встановлення атмосфери взаєморозуміння та співпраці	Досить часто цінності та ідеали компанії є формальним атрибутом організаційної діяльності; в основу управління покладено суровий прагматизм та підкреслений індивідуалізм, хоча і без заперечення принципів командної роботи
21	Уникнення конфронтації, пошук компромісу та можливості уникнути загострення відносин; зосередження уваги менеджера на питаннях гармонії у взаємовідносинах в колективі; менеджер залишає місце для неоднозначності сприйняття ситуації членами колективу	Не виключена конфронтація у формуванні управлінських рішень, а також у виборі методів досягнення цілей; менеджер прагне до однозначного визначення позиції кожного з учасників ділового спілкування (відсутність двозначності в оцінюванні події)
22	Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації
Контроль		
23	Контроль з боку трудового колективу та лідера-керівника	Контроль з боку суб'єкта управління (з боку безпосереднього начальника)
24	Об'єктом контролю є групова діяльність та той результат, якого досягає трудовий колектив	Об'єктом контролю є індивідуальна діяльність, хоча групова діяльність теж контролюється, але через призму вкладу кожного у результат
25	Лідер-керівник при з'ясуванні обставин будь-якої події дотримується принципу «спасіння обличчя»	Лідер-керівник при з'ясуванні обставин будь-якої події дотримується принципу «встановлення провини»
26	Використання практики діяльності так званих гуртків контролю якості	Обмежене використання так званих гуртків контролю якості

Таблиця 2.12.

**Порівняльний аналіз корейської, японської та американської
систем кадрового менеджменту**

1	Країна		
	Корея	Японія	США
	2	3	4
1	організація (компанія) розглядається майже на рівні общини; спілкування є складовою частиною виробничого процесу; досить чітка ієрархія статусів власників, управлінців та виконавців; сильний акцент на ієрархії посад	організація (компанія) розглядається на рівні родини; спілкування є обов'язковим атрибутом будь-якої діяльності; ієрархія статусів власників, управлінців та виконавців хоча і існує, але увага на їх відмінностях між собою не акцентується	організація розглядається як інструмент, за допомогою якого відбувається задоволення потреб особистості; на спілкуванні увага не акцентується; ієрархія статусів власників, управлінців та виконавців постійно підкреслюється та має суттєві відмінності у змісті одного статусу від іншого
2	ідеал довічного найму хоча і існує, але не набуває гіпертрофованої форми	ідеал довічного найму	ідеал довічного найму відсутній
3	підґрунтям для управлінської діяльності є лояльність персоналу та дух співробітництва колективі	підґрунтям для управлінської діяльності є співробітництво, гармонія та суспільна згода	підґрунтям для управлінської діяльності є чітка та обґрунтована компетенція співробітників
4	компетенція суб'єктів управлінської діяльності обмежена інтересами власника та жорстко регламентована посадовими інструкціями	компетенція суб'єктів управлінської діяльності є обмеженою, але природою цих обмежень є не воля власників, а скоріше мобільність менеджера	повноваження суб'єкта управління знаходяться під загальним контролем власника бізнесу та обмежуються вимогами профспілок

5	вік співробітника та стаж його роботи на відповідному підприємстві беруться до уваги під час формування мотиваційного пакета та при розбудові професійної кар'єри співробітника; серед основних форм навчання персоналу найбільшого розповсюдження набули індивідуальна та групові форми, зміст яких зосереджено на досить широкому колі питань виробничого процесу; високий рівень регламентації повноважень працівника, але не зовсім чітка визначеність меж відповідальності	вік співробітника та стаж його роботи на відповідному підприємстві є обов'язковим критерієм при оцінюванні результатів діяльності конкретного співробітника; індивідуальне навчання є основою для набуття нових знань; зміст навчання зосереджено на порівняно широкому колі питань виробничого процесу; повноваження та відповідальність мають невисокий рівень регламентації	вік співробітника та стаж його роботи на відповідному підприємстві є опосередкованими критеріями при оцінюванні внеску співробітника у розвиток організації; форма індивідуального навчання використовується для засвоєння порівняно вузького напряму професійних знань (вузька спеціалізація); межі повноважень та відповідальності посадових осіб є чітко визначеними
6	досить часта зміна робочих функцій для конкретного співробітника із зміною меж відповідальності та компетенцій	передбачена можливість зміни робочих функцій для конкретного співробітника із зміною меж відповідальності та компетенцій (гнучкість у використанні трудового потенціалу людини)	співробітник зосереджується на відносно вузькому колі професійних функцій, межі яких, як правило, не переглядаються
7	вибір кандидатів на заміщення вакантних посад в організації відбувається з огляду на їх вік, рівень освіти, досвід роботи та родинні зв'язки	організація здійснює добір персоналу з огляду на прийняттям до уваги рівня освіти та віку кандидатів	добір персоналу здійснюється з огляду на кваліфікацію та досвід роботи, які є необхідними для виконання обов'язків на конкретному робочому місці

Підсвідомо ми відчуваємо , що наш менеджмент застарів. Мы знаємо, що його традиції та установленна практика мають дещо смішний вигляд на початок двадцять першого століття.

Генрі Гемел

Розділ 3. Основні концепції сучасного менеджменту

Про актуальність даної проблеми свідчить той факт, що багато вчених, як вітчизняної так і зарубіжної науки , її досліджують . Ми розглядаємо деякі з цих концепцій .

3.1.Формування системи сучасного менеджменту

П.Ф.Друкер [78] подав своє представлення щодо теорії сучасного менеджменту, відзначаючи при цьому, що перша промислова революція посприяла зміні акценту із сільськогосподарського до промислового виробництва і тим самим спричинилася до виникнення, як науки ,теорії менеджменту , а сам управлінський процес почав розглядатися з наукових позицій.

З початку розвитку теорії менеджменту , - це початок 30-х років,- більшість вчених і практиків дотримувалися двох систем представлень про реалії менеджменту .

Перша система базується на науці теорії менеджменту і опиралася на такі представлення.

1. Менеджмент - це менеджмент бізнесу.
2. Існує, або повинна існувати, одна правильна організаційна структура .
3. Існує , або повинен існувати, один правильний спосіб управління персоналом.

Друга система базується на практиці менеджменту і в її основі покладені такі представлення.

1. Технології, ринки і кінцеве використання наперед задані.
2. Область діяльності менеджменту визначена юридично.
3. Менеджмент сфокусований на внутрішній сфері організації.
4. Економіка , яка існує в межах державних границь , складає природне екологічне середовище підприємництва і менеджменту.

До початку 80-х років всі ці представлення більш-менш відповідали реальності. Но в теперішній час , в інформаційному суспільстві ці представлення себе вичерпали і фактично стали гальмом в розвитку теорії менеджменту та заважають практиці ,так як реальність швидко міняється. Але , на думку П.Ф.Друкера, представлення , що “менеджмент –це менеджмент бізнесу” , сьогодні не відповідає дійсності , так як в 21-ому столітті сектором росту в розвинутих країнах буде не бізнес, а скоріше всього некомерційний суспільний сектор. Отже,

менеджмент- це специфічна і визначаюча структура всіх і кожної організації.

Це твердження обґрунтовується тим , що мета діяльності організації визначає стратегію, а остання визначає її організаційну структуру. Біля 90% всіх проблем організацій однакові і лише біля 10% складають відмінності між комерційними та некомерційними організаціями – в них відображається специфіка місії організації, її особлива культура , історія та термінологія.

На початку свого розвитку при дослідженні принципів організації теорія менеджменту опиралася на представлення , що “існує єдиний правильний тип організаційної структури”. Але організаційна структура не самоціль - це лише інструмент , з допомогою якого можна

підвищити продуктивність праці. Класична теорія організації будується на представленні про те, що всі підприємства по своїй суті однакові, а значить повинні мати однакову структуру. Разом з тим, подібно до того, як існує велика множина видів організації живої матерії, так само існує множина видів організації соціальної структури, якою є будь-яка сучасна організація. Тому на практиці необхідно виявляти *організаційні структури, які найкраще відповідають поставленим перед організацією завданням.*

Представлення, що існує один правильний спосіб управління персоналом, базується на тому, що всі люди, які працюють в організації, є її робітниками, а службовці - це підлегли. Проте в сучасних умовах принцип "я начальник - ти дурак" не спрацьовує. Різними групами працівників необхідно управляти по-різному, при цьому ще з врахуванням конкретної ситуації. Отже, *людьми не треба управляти, задача - направляти людей. Мета - зробити максимально продуктивними специфічні навички і знання кожного окремого робітника.*

Представлення "технології та кінцеве використання", яке зародилося на початку першої промислової революції, посприяло тоді підйому бізнесу та економіки. До половини 20-го ст. не виникало сумнівів, що технології, які використовує конкретна галузь промисловості, не має впливу на інші галузі. Але це вже не так, тобто основний вплив на компанію та цілу галузь впливають якраз технології, що знаходяться за її межами.

Самим вдалим винаходом 19-ого ст. слід вважати створення в компаніях науково-дослідних лабораторій, при цьому вважалося, що вони виробляють все те, що потрібно даній компанії та галузі в цілому. Крім цього, ще вважалося, що все, що виробляє її лабораторія, повинно використовуватися тільки її компанією чи в галузі, до якої вона належить, тобто кінцеве використання товару є незмінне і задане.

Сьогодні технології не розвиваються паралельно, а постійно перетинаються. Також форми кінцевого використання вже не так жорстко прив'язані тільки до одного товару чи послуги. Все частіше одна і та ж потреба товару чи послуг може задовольнятися декількома різними способами, тобто унікальним є тільки потреба, а не засоби її задоволення.

Крім цього, в середині 20-го ст. з'явився новий основний ресурс - "інформація", який суттєво відрізняється від всіх інших ресурсів тим, що не є обмеженим чи рідкісним. Навпаки, інформація має властивість безмежності, що служить категорійною ознакою не ресурсу, а потреб. Якщо інформація продається, то вона і далі залишається в її продавця, при цьому чим більше людей володіють нею, тим вона стає ціннішою. Цей факт означає, що ключові представлення менеджменту необхідно терміново переглядати і вимагає переосмислення теорія сучасного менеджменту [78].

Інформація не прив'язана ні до одного із видів промисловості, ні до однієї із форм підприємницької діяльності, не має явно вираженої форми кінцевого споживача, так само як ні один вид кінцевого користувача не вимагає специфічного виду інформації і не залежить ні від одного конкретного виду інформації.

Отже, менеджмент повинен виходити з того представлення, що не існує якоїсь однієї технології, яка належала б тільки якійсь одній індустрії і навпаки - всі технології, хоча б теоретично, мають важливе значення для будь-якої індустрії та мають вплив на будь-яку індустрію. Крім цього, менеджмент повинен опиратися на представлення про те, що не існує ні одного заданого і незмінного типу кінцевого користувача ні для одного товару чи послуги, і що ні один тип кінцевого користувача не може бути зв'язаним ні з одним конкретним товаром чи послугою. З цього витікає, що в майбутньому неспоживачі продукції даного підприємства будуть відігравати в його діяльності не меншу роль, ніж його споживачі. Висхідним пунктом повинна стати так звана сприймаєма користувачем цінність, так як споживач не завжди купує те, що продає поставщик, тобто цінність товару покупцем і постачальником сприймається по-різному. Отже,

сучасний менеджмент повинен врахувати, що його політика не може і далі будуватися на заданих технологіях і формах кінцевого користувача. Фундаментом діяльності менеджменту повинна стати сприймаєма користувачем цінність і рішення користувача відносно розподілу його можливого доходу. Саме з такого представлення і повинна починатися сьогодні як політика, так і стратегія менеджменту.

Згідно традиційної концепції в основі менеджменту лежить “примус” та “контроль”, а значить рамки менеджменту є юридично визначені, тобто примус і контроль повинні мати правову основу. Але ще на початку 20-го ст. практика показала, що ці юридичні рамки заважають менеджменту, ряд практичних експериментів, зокрема система “кейрецу”-система менеджменту, в якій головний клієнт, наприклад ТОЙОТА, об’єднує постачальників в сферах планування, розробки товару, контролю цін і т.п. - дозволили зробити висновок, що

менеджмент повинен бути оперативним, охоплювати весь процес повністю і орієнтуватися на результат та ефективність на всіх етапах економічного ланцюжка. Нове представлення, на якому в майбутньому буде будуватися менеджмент - як в теорії, так і в практиці - полягає в тому, що сфера діяльності менеджменту не повинна бути обмежена юридично.

Традиційно сприймали, як аксіому, той факт, що економіка країни, будучи обмежена державними кордонами, представляє собою деяке замкнене економічне середовище для підприємництва та бізнесу. Проте сьогодні показало, що

границі менеджменту більше не співпадають з державними границями, практика менеджменту все в більшій мірі буде визначатися інтересами компаній, а не політичними інтересами держави.

Треба врахувати, що “менеджмент” та “підприємництво” – це два різних аспекти одного і того ж процесу: підприємця, який не вміє управляти, приречений на поразку, а менеджмент, який не старається обновлюватися - також. Але підприємницька діяльність ініціюється зовнішнім середовищем і направлена на зовнішнє середовище. А при традиційному представленні вважалося, що полем діяльності менеджменту є внутрішнє середовище організації. Тому вважалося, що “підприємницька діяльність” та “менеджмент”- це різні речі, які між собою несумісні. Але це не вірно. В останнє десятиліття, внаслідок розвитку інформаційних технологій, менеджмент поступово змінює напрямок своїх зусиль. Традиційне представлення про те, що полем діяльності менеджменту є внутрішнє середовище компанії, означає, що менеджмент сприймається як одна із статей видатків. Але результат діяльності будь-якої організації існує тільки за її межами у зовнішньому середовищі.

Менеджмент починався з турботи про внутрішнє середовище організації. Але тепер менеджмент повинен бути зорієнтованим на результат і ефективність організації. Тому *перша задача менеджменту* полягає в тому, щоб визначити, яких результатів та продуктивності дана організація вже досягла, що є складною проблемою. Крім цього, до числа специфічних функцій менеджменту відноситься мобілізація ресурсів організації для отримання результатів поза організацією у зовнішньому середовищі.

Отже, нову парадигму менеджменту П.Ф.Друкер формулює так:

менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент повинен визначати - яких результатів необхідно досягти, повинен мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів. Менеджмент призначений для того, щоб будь-яка організація – комерційна чи некомерційна (лікарня, школа і т. п.) – мала можливість досягти запланованого результату у зовнішньому середовищі за межами організації. В сферу уваги і

відповідальності менеджменту входить все , що якимось чином впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності - всередині організації чи за її межами , в підконтрольних організації сферах чи в сферах нею не контрольованих.

В роботі [75] приводяться , крім уже згаданих, наступні важливі *тенденції розвитку управління на сучасному етапі*:

- формування здатності організації до постійного відновлення, пристосування до мінливих умов;
- зростання значимості управління інтелектуальним капіталом (людськими і ринковими активами, інтелектуальною власністю, інфраструктурними активами);
- збільшення частки інтелектуальної складової у вироблених товарах і послугах, в економічних, комерційних і маркетингових операціях;
- економічна глобалізація і необхідність врахування цього фактору при формуванні стратегій стійкого розвитку організацій;
- розвиток системи управління віртуальними організаціями;
- формування і розвиток нових спеціальних видів менеджменту;
- збільшення спектру стратегічного керування на загальному управлінському полі;
- якісне вдосконалення інформаційної і комунікаційної бази управління, організація моніторингу управлінських процесів;
- розширення сфери практичного застосування сучасних видів управлінського аналізу (SWOT, PEST, SNW, кореляційно- регресійного, нелінійного, факторного та ін.);
- розвиток і розширення сфери практичного застосування концепції загального менеджменту якості (TQM);
- активна модернізація культури організації з урахуванням нових вимог;
- підвищення інтересу до історичних коренів вітчизняних управлінських традицій, досвіду і культури;
- використання конкуренції, тому що монополія - ворог високої продуктивності.

На рис.3.1. приведена нова управлінська парадигма України періоду її ринкового реформування (кінець XX - початок XXI ст.) [75].

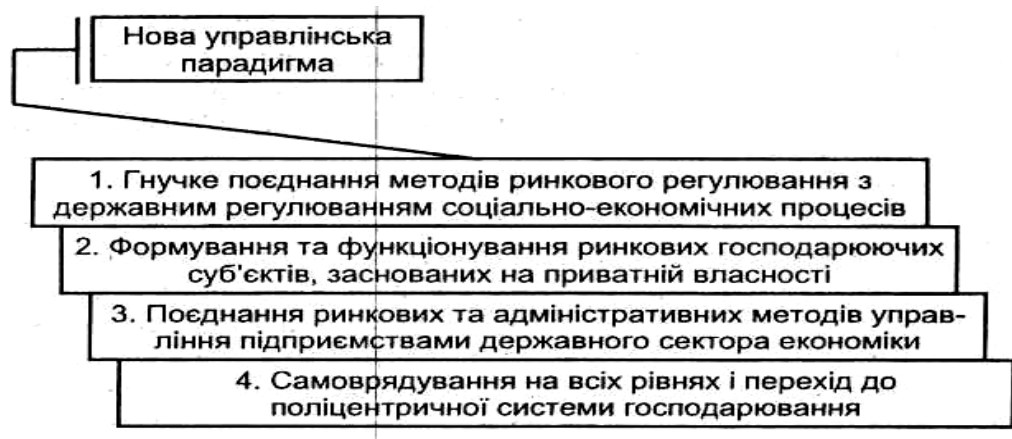


Рис. 3.1. Нова управлінська парадигма України періоду її ринкового реформування (кінець XX - початок XXI ст.)

3. 2. Завдання менеджменту відповідно до нової парадигми

І. Адізес [4] підкреслює: "...щодо визначення менеджменту думки в галузі не збігаються. Проте ми знаємо точно, що таке неефективний менеджмент. Для того, щоб виправити неефективний менеджмент, ми повинні правильно визначити його. Доказом цього провалу є наша нездатність не тільки правильно визначити процес, а й навіть назвати його. Ми постійно вигадуємо нові слова для позначення нових процесів, які, як ми сподіваємось, досягнуть бажаного результату. Спершу для опису цього процесу вживали слово «адміністрування». Тому бізнес-школи колись, а деякі й тепер, називали вищими школами бізнес-адміністрування, а менеджери мають диплом, який підтверджує, що вони отримали ступінь магістра бізнес-адміністрування. Перший журнал мав назву *«Квартальний адміністративних наук»*. Однак, оскільки адміністратори не змогли забезпечити бажаного результату, це слово тепер переважно є синонімом «бюрократа». Отже, почали вживати нове слово: «менеджмент». Освітні заклади стали Вищими Школами Менеджменту замість Адміністрування. Проте, коли бажаних результатів знову не було досягнуто, слово «менеджмент» почало означати лише середню частину ієрархії - і виникла потреба для нового терміна. Цим словом стало «управлінець»: «навчання для управлінців», «управлінські дії» та «голова правління». І коли навіть це не спрацювало, зараз «лідерство» замінило слово «управлінець»".

“ Хоча є купа книжок, які розкажуть вам, чим лідерство відрізняється від адміністрування, яке відрізняється від управлінських дій, а ті, своєю чергою, від менеджменту, я вважаю, що це нове захоплення також не спрацює. Між іншим, я навіть не здивуюся, якщо в наступні кілька років виکارбується нове слово, а «лідерство» буде переглянуто та означатиме лише частину управлінського процесу чи ієрархії - як сталося зі словами «адміністрування» та «менеджмент»” [4].

Коріння проблеми полягає в тому, що парадигма залишилася тією самою. Парадигма, яка не змінилася, полягає в тому, що управлінський процес персоніфіковано з однією особою, хай як ми його назвемо - адміністратор, менеджер, управлінець, лідер, цар чи султан, який має робити те і те. Це прояв американської культури індивідуалізму.

Парадигма «самотнього лідера» - котрий все знає і все може - ніколи не працювала, і оскільки швидкість змін постійно зростає, збільшується рівень невизначеності, з якою потрібно мати справу, а бізнес стає глобальним, а не локальним, зміна парадигми сьогодні на часі, аніж будь-коли.

Що ж тоді потрібно? То як ми маємо визначити «менеджмент», якщо в деяких країнах він заборонений, в інших соціально не заохочується, в деяких організаціях ним потрібно ділитись із тими, хто навіть не називаються менеджерами, а в деяких країнах такого слова взагалі немає?

Спочатку потрібно визнати реальність, а потім мати з ними справу. Тобто знайти визначення процесу, який не обтяжений цінностями, універсальний, стосується будь-якої галузі - і для прибуткових, і для неприбуткових організацій - і який працює на ринку, іншими словами, забезпечує бажану поведінку та результат. То що ж таке «менеджмент» у сучасному розумінні? [4].

1. Менеджмент означає-«ієрархічний».

Зазвичай, під цим словом мають на увазі групу людей, чия роль полягає в управлінні. Кожну особу в цій групі називають «менеджером». «Менеджмент» стосується певного рівня в організації; у Сполучених Штатах це зазвичай середній або нижче середнього: одним рівнем вище — супервайзори, а одним рівнем нижче — виконавці.

2. Слово «менеджмент» означає —один напрям..

У словниках Fank & Wagnalls, Oxford Illustrated, Random House та третьому новому

міжнародному виданні Webster's є такі синоніми до слова «менеджмент»: «завершувати», «досягати», «адмініструвати», «змінювати через маніпулювання», «бути відповідальним», «ломитися», «здійснювати», «примушувати», «комунікувати» - більше 50-ти синонімів. Чи є щось спільне для всіх цих синонімів? Так: всі вони означають односторонній процес. Людина, яка управляє, вказує особі, якою управляють, що робити. В цьому контексті той, «кого мотивують», припускає, що той, «хто мотивує», вже вирішив, що має бути зроблено; мотивація полягає в тому, щоб хтось інший виконав роботу з бажанням.

3. Менеджмент означає - «елітарний».

У давньоєврейській «підлеглий» — це *kafuf*, що буквально означає «зігнутий у стегні» - ніби хтось нахилився перед тобою з поваги чи страху. Менеджери, з іншого боку, мають вище бачення, це і є основою слова «супервізія». Ви можете побачити, що процес управління, як його описують та викладають, не позбавлений цінності. Це не лише наука чи мистецтво, а й вираження соціально-політичних цінностей.

4. Менеджмент означає - «індивідуалістичний».

Проблема в тому, що зазвичай у нас є один керівник або менеджер, який ганяється за десятками проблемами, а не десять менеджерів, які вирішують одну проблему в певний момент часу. Іншими словами, бізнес-світ потрапив у пастку через довіру до принципів індивідуалістичного менеджменту, відповідно до якого весь процес персоніфікується із певною особою, котра повинна планувати, організовувати, мотивувати, комунікувати, створювати команду, і при цьому залишатися невидимою. У дійсності такий менеджер не існує.

Натомість питання, *хто* залучений до управління і *як* насправді ці люди приймають рішення разом - замість того, як вони *мали* б це робити, практично не піднято. Теорія менеджменту, так само як економічна теорія, персоналізує весь процес, наче він виконується окремою одиницею. Ця помилка веде до неправильного ставлення, яке автоматично зводить наші спроби управляти успішно нанівець. Тому, коли використовується слово «менеджер» або «менеджмент», ви повинні уявляти собі не окрему *особу*, а *процес*, який за своєю природою охоплює людей, які не обов'язково офіційно визнані менеджерами за рівнем або посадою.

5. Менеджмент залежить від галузі.

Класичні підручники з менеджменту вчать менеджерів планувати, приймати рішення, вести, організовувати, контролювати та мотивувати організацію. Проте є компанії, в яких менеджмент не повинен виконувати певних функцій. Чому наше визначення менеджменту лишає поза увагою так багато важливих управлінських моделей? Бо теорію менеджменту було розроблено винятково на досвіді промисловості. Файоль був гірничим інженером, Урвік - військовим офіцером. Кунц взяв своє розуміння з авіаіндустрії. Тейлор був виробничим інженером. Початковий досвід Друкера пов'язаний із автомобілебудуванням та видавничим бізнесом. Навіть останні гуру, такі як Том Пітере та Стівен Кові, відштовхувались від досвіду прибуткових промислових сфер для написання своїх праць.

6. Менеджмент має соціально-політичне забарвлення.

Управлінський процес, як його розуміють на Заході, не є універсально прийнятним та застосовуваним. У деяких країнах управлінський процес західного зразка заборонено законом. В Югославії, наприклад, за комуністичного періоду самоуправління менеджерам конституційно заборонялося приймати рішення в той спосіб, як ми це робимо - іншими словами, *на користь* організації. Менеджер мав лише пропонувати та створювати умови для працівників, які мали виняткову владу з питань визначення заробітних плат, виробничих квот, інвестицій тощо.

Система самоуправління, яка адаптувала демократичні принципи, що спершу задумувались для націй, а потім пристосувала їх до промислових організацій, дістала назву

промислової демократії. За такого підходу менеджери належали до виконавчої гілки, їхня роль полягала в рекомендаванні та виконанні рішень, які приймалися законодавчою гілкою або трудовим колективом.

У деяких інших країнах менеджмент соціально не заохочується. Під час розквіту кібуців в Ізраїлі, наприклад, серед менеджменту навмисне проводили кожні два-три роки ротацію, щоб ніхто не став, як його називають у Сполучених Штатах, професійним менеджером: особлива професія, призначення якої — *приймати рішення за інших людей*.

7. Менеджмент, пов'язаний із культурою.

В деяких мовах, наприклад, шведській, французькій, сербській та хорватській, слово «менедж» навіть не має літературного перекладу (те саме і в українській, є лише «менеджер», «менеджмент»). У цих мовах часто замість нього вживаються такі слова, як «направляти», «вести» або «адмініструвати». Коли люди в цих країнах хочуть сказати «управляти», зі змістом, який вкладають у це поняття в Сполучених Штатах, то типово вживають англійське слово. В іспанській слово *manejar* (буквальний переклад — «менедж») означає «керувати» і вживається лише щодо коней чи автомобіля. Коли іспанці хочуть вжити «менедж» із тим значенням, що воно має в англійській мові, то використовують слова «направляти» або «адмініструвати».

Є певна плутанина в галузі, яка походить зі складності визначення процесу та його завдань, і це відображається у мові. Менеджмент - це не група людей в ієрархії організації. Це не посада. Це *процес*, через який організаційні цілі визначаються, переглядаються і нарешті досягаються. *Будь-хто*, залучений до управлінського процесу, *яку б* посаду в організаційній структурі він не обіймав - керівник, адміністратор, консультант, лідер, менеджер, працівник - є менеджером.

Як правило, менеджера розглядають як особу, котра керує людьми. Якщо ніхто тобі не підпорядковується, ти не є частиною менеджменту. (Чи не бачите ви в цьому елітарність та ієрархічність?). Як випливає з попереднього абзацу, менеджмент визначається як процес визначення та досягнення завдань, і будь-хто, залучений до цього процесу, є частиною управлінської команди, навіть якщо йому чи їй ніхто не підпорядковується. Навіть якщо ніхто не підпорядковується, все одно ці люди мають взаємодіяти з іншими для досягнення спільних цілей. Вони не даватимуть розпорядження, однак продаватимуть свої ідеї та бачення щодо завдань. Замість контролювати, чи впорасться структура, їм доведеться мотивувати та комунікувати. Тому не відносини підпорядкування роблять когось менеджером. Це відносини задля спільної мети роблять людей частиною процесу, а отже, управлінської команди.

То як нам тоді визначити менеджмент, який не базується на цінностях та є універсальним процесом? І. Адісес [4] на це питання відповідає наступно: ” Спробуємо зрозуміти роль менеджменту через функції, які він виконує: навіщо він нам потрібен? Функція має бути вільна від цінностей та соціально-політичних чи культурних стереотипів. Незалежно, чи ми говоримо про керівництво, батьківство правління, чи управляємо собою, сім'єю, бізнесом або неприбутковою організацією чи суспільством - концептуально це має бути один і той самий процес. Єдина різниця - це розмір та природа одиниці, якою управляємо ”.

Розпочнемо з базових гіпотез. Мета управлінського процесу - зробити організацію результативною та ефективною в коротко- та довготерміновому періодах - не більше й не менше. Якщо ми зможемо досягти цієї мети - цього буде достатньо для підтримання здорової та успішної організації, чи то подружжя, чи то уряду, чи то транснаціональної корпорації.

Як організація вимірює свій успіх - це вторинне: якщо вона є прибутковою, то вимірюватиме успіх прибутками. Успіх політичної партії при владі оцінюють за тим, чи її кандидатів обрано та переобрано. У дослідницькому інституті мірилом успіху можуть бути винагороди та призи, які отримали науковці.

Що робить організацію результативною та ефективною в коротко- та довготерміновому періодах? І. Адізес стверджує : ” 40 років тому я зрозумів, що є визначальні чотири ролі для того, щоб організація була результативною та ефективною в коротко- та довготерміновому періодах. Добре керована організація повинна бути продуктивною та ефективною в короткому та довгому періодах, забезпечення цього і є завданням менеджменту.

Для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі:

- виробництво (P)roducing - результат, задля якого існує організація і який робить організацію результативною;
- адміністрування (A)dministering - для ефективності;
- підприємливість (E)ntrepreneurship - для управління змінами;
- інтегрування (I)ntegrating частин організації для довготермінової життєдіяльності.

Якщо одна, дві або три ролі виконуються добре, а інші - на мінімальному необхідному рівні, можна визначити “*управлінський*” стиль. Якщо інтегрування (I) належить до ролей, які менеджер виконує на високому рівні, можемо говорити про певний стиль “*лідерства*”.

Компонент (I) вирішальний для успішного менеджменту на усіх рівнях, оскільки менеджер змушений працювати з іншими для досягнення організаційних цілей. У випадку успішного інтегрування (I) працівників організації у групу, можна очікувати вищого рівня лояльності, задоволення роботою та продуктивності. Про важливість міжособистісних зв'язків для успіху компанії багато пишуть у літературі. Кріс Аргіріс визначив, що навички працівника та гордість за свою організацію прямо залежать від дружніх стосунків на робочому місці.

В урядових організаціях функції (P) та (A) однакові. Іншими словами, (A), а насправді (P), продукує те, задля чого існує організація. Наприклад, урядова структура, яка видає ліцензії чи санітарно-епідеміологічна станція- їхня функція (P) полягає в адмініструванні (A). Звісно, традиційні (A) ролі також будуть присутні: організовувати, систематизувати, відслідковувати систему.

” Якщо одна з ролей реалізовується добре, проте три інші - на рівні, недостатньому для виконання завдань, або взагалі відсутні, виникає певний передбачуваний стиль “*неефективного менеджменту*”, залежно від того, якої саме ролі бракує ” [4].

Ніхто не може виконувати всі чотири ролі одночасно. Нормальна людина здатна на одну або дві, рідко, на три ролі. Менеджер може виконувати кожен з чотирьох ролей у різний час і з метою досягнення різних цілей, проте ніхто не може виконувати чотири ролі *одночасно*.

” Я розвиваю таку основну думку: ідеальний лідер, менеджер чи керівник - ідеальний у тому сенсі, що він може сам виконувати усі ролі, необхідні для коротко- та довготермінової результативності й ефективності організації - не існує та існувати не може. І в цьому полягає проблема сучасної літератури з менеджменту: вона презентує, що керівник *повинен* робити (бо це потрібно організації), хоча ніхто цього зробити не може. Всі книжки та підручники, які намагаються навчити нас бути ідеальними менеджерами, лідерами чи керівниками, базовані на помилковому припущенні, що така мета є досяжною. Ми всі помиляємось адресою, витрачаючи мільйони доларів на навчання та розвиток керівників, які ґрунтуються на помилковій логіці ” [4].

Класики теорії менеджменту, в тому числі Говард Кунц, Вільям Х. Ньюман та навіть Пітер Друкер, а також гуру теперішніх часів, такі як Стівен Кові та Том Пітере, зображають менеджерів або керівників так, наче в усіх один стиль, який можна тренувати або яким

можна управляти в той самий спосіб — ігноруючи те, що різні люди організовують, планують та контролюють по-різному. Вони показують хорошого менеджера як зразок, а також фокусуються на тому, що *повинно* відбуватися. У дійсності ж існує багато стилів ефективного та неефективного менеджменту. Перехрещення різних сильних та слабких сторін є нескінченним.

Зосередженість на тому, що *відбувається*, на протигагу тому, що *має* відбутися, незворотно веде до відкриття індивідуальності людей з унікальними сильними та слабкими сторонами кожного стилю. Пропонується альтернативний підхід до управління, який враховує, що саме люди можуть отримувати та очікувати один від одного - реалістично, незалежно від їх вроджених слабкостей.

” В останні роки з’являється багато теорій та праць про стилі лідерства. Проте вони в основному фокусуються на поведінкових моделях із психологічного погляду. Я не психолог. Мій напрям - суто управлінський. Мене цікавить, як різні люди приймають рішення по-різному, спілкуються по-різному, підбирають працівників та мотивують їх у різний спосіб - і як я можу допомогти їм досягти кращих результатів для організацій. Тому я не базуюся на теоретичних засадах психології, інтерв’ю або аналізі проведених експериментів. Натомість я використовую тридцятирічний досвід клінічної (консалтингової) роботи в 48 країнах у цій сфері з організаціями які за розмірами могли мати від п’ятнадцяти до ста тисяч працівників.. Кожна з ролей є необхідною, і чотирьох разом *достатньо* для ефективного менеджменту. Коли я говорю «необхідна», то маю на увазі, що невиконання котроїсь із ролей можна назвати одним із типів неефективного менеджменту” [4].

Ця система була чужою для західного розуму й досвіду. Ніхто не володів капіталом, адже це було те саме, що володіти повітрям: усе суспільство має доступ до нього. Югослави називали це явище «соціальною власністю».

Отож, якщо певна роль менеджменту, наприклад, підприємливість, стримується, організації страждатимуть на певні, доволі передбачувані управлінські «хвороби». Які ж ролі необхідні та як ними спільно управляти? Це виробництво (**P**)roducing, адміністрування (**A**)dministering, підприємливість (**E**)ntrepreneuring та інтегрування (**I**)ntegrating, або (**PAEI**). Розпочнемо із коротких визначень кожної.

Перша роль, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації - продукувати (**P**)roduse результат, який робить організацію успішною в короткому періоді часу. Чому люди приходять до вас? Чому ви їм потрібні? Які послуги їм потрібні? Мета виробника - задовольнити потреби клієнта. Оцінити роботу можна за кількістю людей, які звертаються за вашими конкурентними продуктами чи послугами.

Друга роль - адміністрування (**A**)dminister - працює над тим, щоб організаційні процеси були систематизованими: щоб компанія робила правильні речі у правильному порядку з правильною інтенсивністю. Це роль адміністратора забезпечити ефективність у короткому періоді.

Далі нам потрібен візіонер, який зможе передбачити напрям для організації, є в природній спосіб проактивним у середовищі постійних змін і таким чином гарантує результативність компанії у довгому періоді часу. Це роль підприємця (**E**)ntrepreneur, який поєднує креативність із бажанням ризикувати. Якщо в організації ця роль виконується добре, в ній завжди будуть послуги та/або продукти, потрібні майбутнім клієнтам.

Нарешті менеджмент повинен інтегруватися (**I**)ntegrate, що означає побудову клімату та системи цінностей, які б мотивували людей в організації працювати разом, щоб ніхто не загубився, забезпечуючи ефективність організації в довгому періоді часу. Здоровою є організація, котра є результативною та ефективною в короткому та довгому періодах часу.

Вирішуючи проблеми, кожна роль зосереджується на різних елементах

(таблиця 3.1.):

(Р): що має бути зроблено?

(А): Як це має бути зроблено?

(Е): На коли/чому це має бути зроблено?

(І): Хто має це зробити?

Якщо всі чотири відповіді на запитання не знайдено до моменту прийняття рішення, воно буде лише напівготовим. Якщо Ви добре продукуєте **(Р)** очікувані результати та адмініструєте **(А)**, то будете успішними та ефективними лише в короткому періоді часу. Відповідно і прибутковість зберігатиметься недовго. Якщо ви лише підприємець **(Е)** та інтегратор **(І)**, то будете результативним та ефективним у довгому періоді, однак страждатимете в короткому.

Таблиця 3.1

Ролі менеджменту

вхід	процес	вихід	
Ролі	Завдання зробити організацію	Для	В періоді часу
Виробник результату (P)roducer	Функціональною	Результату	Короткому
Адміністратор (A)dministrator	Систематизованою	Ефективності	Короткому
Підприємець (E)ntrepreneur	Проактивною	Результату	Довгому
Інтегратор (I)ntegrator	Органічною	Ефективності	Довгому

Для того, щоб компанія була прибутковою і в коротко-, і в довготривалому періоді, необхідно добре виконувати всі чотири ролі. Якщо це неприбуткова організація - наприклад, державна структура- і всі чотири ролі на високому рівні, можна досягти високого рівня сервісу, політичної стабільності чи будь-якої іншої мети, яку ви перед собою ставите.

У будь-якій організації, з будь-якими технологіями, в будь-якій культурі, будь-яких розмірів усі чотири ролі необхідні, й лише разом їх достатньо для доброго рівня менеджменту.

Якщо в якийсь момент часу одна або більше ролей не виконуються, виникатиме передбачувана повторювана схема неефективного менеджменту — незалежно від того, в якій це частині світу відбувається, незалежно від культури, незалежно від технології, розмірів організації чи її цілей.

Ці чотири ролі можуть пояснити багато феноменів. З погляду стилів управління коди - це сценографія для передбачення «стилю» менеджменту залежно від того, наскільки добре і

в якій комбінації чотири ролі виконуються. Якщо комбінація відома, го стиль передбачуваний.

Більшість менеджерів сильніша в одній або двох ролях, почувається в них упевнено та активно користується ними в своїй поведінці. Хоча жодна особа не може мати добре розвиненими всі чотири ролі, успішний менеджер повинен мати хоча б мінімальні здібності в кожній.

” Для опису базових стилів менеджменту я використовую комбінації домінантних та недостатньо розвинутих ролей. Наприклад, у менеджера сильно розвинута виробнича (**P**) роль, натомість інші лише на відповідному рівні. Код для цього стилю буде (**Paеі**), велика літера(**P**) вказує на майстерність, малі літери (**а,е,і**)- на компетентність. Інший менеджер може бути сильним в організації –(**pAеі**); (**paEі**)- у відчутті майбутніх тенденцій; (**paеI**)- у мотивуванні. Кодування менеджерів за чотирма базовими архетипами в більшості ситуацій відповідає: виробникові – (**P**), адміністраторові – (**A**), підприємцеві- (**E**) та інтеграторові – (**I**) ” [4].

Будь-яка перестановка в комбінації цих чотирьох (**PAEI**) ролей, якщо б роль варіювала від 1 до 100, утворює стиль менеджменту, і кількість комбінацій є нескінченною. Їх так багато, як людей на землі: (**PA--**) для найманого водія, (**paEI**) для глави держави тощо.

Лідеру необхідно мати добре розвинутими дві або більше ролей: обов'язково інтеграцію (**I**), а інші не нижче допустимого мінімального рівня. Відповідно існує багато стилів лідерства, наприклад «тренер малої ліги» (**paEI**) | тощо. Чи є стиль лідерства функціональним - залежатиме від поставлених завдань.

” Якщо одна або більше (**PAEI**) | ролей не виконуються взагалі (в коді зображено прогалини), виникає відповідний стиль неефективного управління: (**P---**) - неефективне управління, котре я називаю «Самотній рейнджер»; (**-A--**) є «Бюрократом»; (**--E-**)- «Підпалювач»; (**---I**) - «Суперпослідовник» ”. Отже можна стверджувати [4] , що

менеджмент — це процес, який дає змогу організації бути результативною та ефективною тепер і в майбутньому. Це мета будь-якої компанії, незалежно від того, чим вимірюється її успіх, незалежно від технології, розмірів та культури.

Організація може досягати цілей, якщо в ній виконуються чотири ролі: (**P**)roviding - забезпечення потреб клієнта, (**A**)dministering - адміністрування, (**E**)ntrepreneuring - підприємництво, (**I**)ntegrating - інтегрування, або усе разом - (**PAEI**).

Іншими словами, організація повинна бути орієнтована на результат (**P**); бути гнучкою та добре адаптуватися до змін (**E**), проте ця гнучкість має бути контрольованою та генерувати передбачувані результати (**A**). Нарешті, її система повинна бути самоадаптивною (**I**), щоб не виникало потреби в зовнішньому втручанні.

Роль менеджменту - виконувати ці чотири ролі, бо самі собою вони не виникають. Отже, «управляти» означає виконувати будь-яку чи всі ці ролі, незалежно від посади чи рівня в ієрархії, навіть незалежно чи є людина офіційно/формально частиною організації.

3.2.1. Традиційний менеджмент пригноблює потенціал

І.Адзіс [4] стверджує: ” Традиційний менеджмент пригноблює потенціал, а школи менеджменту завдають більше шкоди, аніж приносять користі, підтримуючи ілюзію того, що індивідуум має здібності до всіх управлінських завдань ” .

Нам відомо, що не існує ідеального виконавця і що в кожному випадку кожна з ролей менеджменту вимагає різної поведінки, різного стилю менеджменту. Більше того, ми знаємо, що жодна організація не може бути успішною без керівної команди, яка спільно виконує чотири основні функції: виробництво (**P**), адміністрування (**A**), підприємництво (**E**) та інтегрування (**I**).

Тим не менше роками організації полювали за містичним ідеальним менеджером. Намагаючись знайти цього ідеального, безпомилкового генія, вони підвищували зарплатню, надавали різні види соціальних стимулів та нагород генеральним директорам. Але навіть якби вам і вдалося знайти одного, було б небезпечно покластися на генія. Чому? Бо генії трапляються дуже рідко. Кожна корпорація, яка залежить винятково від таланту однієї особи, навіть якщо ця особа надзвичайно компетентна, буде дуже й дуже обмеженою. Є один військовий вислів, який пояснює цю думку: «Організації мають створювати генії, щоб навіть ідіот міг ними керувати, а не ідіоти, щоб лише геній міг керувати ними». Причина проста - геніїв недостатньо, щоби заповнити всі позиції в організації.

Отже, зрозуміло, що пріоритетом для організацій має бути не пошук універсального ідеального менеджера, а використання природних талантів усіх працівників для розвитку менеджерського складу, кожен з яких має досвід в одній чи двох управлінських ролях, а також здатність компетентно виконувати інші ролі. Організації мають забезпечити цих менеджерів можливостями для розвитку їхніх навичок, таким чином гарантуючи джерело лідерських кадрів у майбутньому всередині компанії.

”За іронією, саме структура сучасних організацій пригноблює розвиток менеджерських талантів, а не розвиває їх. Подивімось на сучасну ієрархічну систему. Вона будує свій капітал за рахунок сили індивідуумів. Людина, сильна в адмініструванні (А), просуватиметься корпоративними сходами як адміністратор (А). У короткому періоді організація здобуде максимум користі від такого менеджера, але в довготерміновій перспективі, через брак можливостей розвивати (Р), (Е) та (І), він стане негнучким у співпраці з іншими, чий стилі відрізняються, і це, врешті-решт, завдасть шкоди компанії.”[4]

Інша небезпека полягає в тому, що потенційно видатні лідери залишатимуться на маргінальних позиціях лише через те, що вони не на своєму місці. Приклад цього можна часто побачити в армії, коли сержанта не підвищують до офіцерського звання, бо керівний офіцер не хоче втрачати хорошого помічника.

Ще одна причина неефективного менеджменту полягає у надзвичайно жорстких кордонах, що їх корпорації встановлюють між працівниками та менеджментом. Нижчі щаблі більшості організацій посідають винятково (Р). Працівники не можуть бути адміністраторами (А), підприємцями (Е) чи інтеграторами (І) - їм не надають можливостей спробувати себе в цих ролях. (А надто, як загрозу, менеджмент сприймає будь-який прояв інтегрування (І) з нижчих щаблів як спробу неформального, несанкціонованого лідерства.) Лише такі (Р) можуть стати менеджерами першого рівня, які мають велику кількість (А) обов'язків. Коли (Р) працівник стає менеджером першого рівня, він повинен відійти від своєї (Р) ролі до (р) та почати виконувати (А) завдання чи навіть деякі (е) та (і).

Усе це нелегко. Щоб зменшити своє (Р), новопризначений менеджер першої ланки повинен передати іншим частину обов'язків, які в минулому виконував сам. Він мусить усунутися від завдань, яким цілком себе присвячував, та прийняти той факт, що інші виконуватимуть роботу замість нього. Через брак досвіду в нових для себе ролях він і надалі використовуватиме свій ексклюзивний (Р) підхід. У кінцевому підсумку він стане (Р---), або ”Самотнім рейнджером”.

Парадоксально, але поки працівник не досягає рівня віце-президента, його (Е) та (І) ролі будуть цілковито пригнічуватись, але як тільки рівня досягнуто, від нього одразу ж зажадають креативності та вміння керувати взаємодіями персоналу. Питання полягає в такому: де він візьме навички та емоційні ресурси для виконання цих нових функцій, якщо його креативні імпульси пригнічувалися та придушувалися протягом довгих років? Звичайна відповідь: ніде. Це може пояснити, чому багато компаній заповнюють свої найвищі керівні посади випускниками МВА, які не мають іншого досвіду, ніж написання бізнес-планів (Е).

Організаційні ролі перебувають у вічному конфлікті, і майже завжди переважає стиль

засновника компанії. Якщо він не толерантний до інших стилів, то обмежуватиме можливості їхнього розвитку та визрівання. Отже, неефективний менеджмент породжуватиме ще більше неефективного менеджменту.

Зазвичай корпорації, засновані (P-E-), ростуть швидко (за умови, що вони успішні). Під час цієї фази їм, звісно, бракує єдності, яку може забезпечити добре адміністрування (A). По суті, спроби запровадити контроль часом наражаються на антагонізм із боку (P-E-) засновника. Якщо організація планує розвиватися далі, їй так чи інакше доведеться розвивати функцію адміністрування (A).

Коли ситуація стає достатньо серйозною, (pAei) запрошують, щоби навести лад. Проте його шанси на довготривале перебування в компанії з (P-E-) на верхівці є незначними. (P-E-) має тенденцію до часткої зміни бухгалтерів та адміністративних (A) менеджерів, не переймаючись стабільністю організації. Тоді завдання організації — знайти шлях розвитку без участі (P-E-) засновника, знижуючи його контроль над компанією. Якщо цього не буде зроблено, (pAei) буде позбавлений можливості побудувати структуру замість хаосу.

Часом єдиний шлях зменшити владу (P-E-) засновника - це позбутися його. Але оскільки він багато в чому є джерелом підприємництва (E), енергії та креативності, ця стратегія може виявитися руйнівною.

Є кілька можливих сценаріїв того, що трапиться далі. Якщо великі корпорації продовжуватимуть рости тими самими неймовірними темпами, що й дотепер, з часом їх засновник втратить контроль просто через те, що робота, яку він виконував, стане надто об'ємною. Різні ролі та обов'язки перейдуть до інших, що спричинить плутанину та вакуум влади. Після втрати повного контролю над управлінням засновник відходить від справ або його заміщують, або зсувають на якусь неключову позицію.

Організація звільняється від дестабілізаційного впливу. Однак якою ціною? Протягом цієї фази свого життєвого циклу організація стикається також з іншими ризиками. Якщо, наприклад, (-A--) встановлює контроль, - дістає розвиток бюрократія. Це є фатальним для організаційного підприємництва (E): несподівано розпочинається полювання за (E) типами компанії, які стають перед вибором: чи здатися та адаптуватися, чи змінити місце роботи.

Феномен менеджменту, як професії та науки, сприяв появі бізнес-шкіл і курсів як для молодих, так і для досвідчених менеджерів. Безперечно, є потреба в таких тренінгах. На жаль, ці школи і далі фокусуються на неправильних цілях та стратегіях. Фактично, більшість бізнес-шкіл взагалі не навчають менеджменту. Вони викладають вам бухгалтерію, фінанси, економічну теорію та науку поведінки. Однак знання вимірювання прибутків, оптимізації фінансових ресурсів чи розуміння групової динаміки або особистих потреб не гарантує, що ви знаєте, як керувати.

“Менеджмент — мистецтво визначати, до чого треба прагнути, та реалізації цього, а це не просто підсумок усіх вище перерахованих навичок. Це щось цілком інше і цьому не навчають” [4].

Наприклад, традиційна теорія менеджменту не розрізняє різні стилі та обставини, які треба брати до уваги, коли менеджер планує, організовує чи мотивує. Кожна організація, щоб залишатися здоровою, повинна мати стиль та стратегію, які цілковито залежать від фази її організаційного життєвого циклу. Як стиль, так і стратегія, мають змінюватися регулярно, бо те, що є функціональним та бажаним на одній стадії життєвого циклу, може зашкодити на іншій. Однак це не визнають ніде в традиційній теорії, яка має тенденцію використовувати одну й ту саму формулу для будь-якої організації, незалежно від рівня її зрілості.

Однак найбільшою помилкою шкіл стало просування традиційної, але, тим не менше, мало реалістичної парадигми ідеального окремого менеджера. Підживлюючи в студентах переконання, що вони можуть керувати великими групами людей без командної підтримки, ці школи роблять для своїх студентів ведмежу послугу, підштовхуючи до майбутнього

принизливого провалу.

Школи підтримують ці нереалістичні сподівання як прямо, так і опосередковано. Наприклад, підручники з менеджменту ілюструють практику вдалого менеджменту, часто роблячи колаж найкращих рис найкращих менеджерів, а представляють одного менеджера. Це містичне створіння згодом бездоганно реалізовуватиме усі завдання - планування, організування, тренування, мотивування, лідерства, контролю тощо за усіх умов та в усіх організаціях в один і той самий спосіб.

“Парадигма індивідуума, як ідеального менеджера, ніколи не працювала. Це фундаментальна помилка, від якої пішли всі інші недоліки бізнес-шкіл” [4].

Як це сталося? Чому корпорації витрачають мільйони на те, щоб виховати менеджера, який не відповідатиме ідеалу та все ж таки залишатиметься людиною? Є кілька причин. Одна, проста, полягає в тому, що цю теорію було створено в Сполучених Штатах, де традиція є індивідуалістичною та підприємницькою. Отже, це було логічним проявом американської культури персоналізувати процес менеджменту, запропонувавши одного індивідуума, названого «менеджером» чи «лідером».

”Перечитуючи в хронологічному порядку основні праці з теорії менеджменту, ви побачите, як поступово нівелюється (PAEI) код, тоді як триває фокусування на одному індивідуумі та його поведінці, а не на команді. Для прикладу, Фредерік В. Тейлор, піонер у цій сфері, зосереджувався переважно на продуктивності та спеціалізації, (P) ролі. Анрі Файол та Л. Ф. Урвік, з іншого боку звертали увагу на організаційну структуру, владу, делегування відповідальності, стосунки з персоналом - (A) роль. Математик, інженер і філософ Норберт Вайнер фокусувався на динаміці змін - (E), представив теорію кібернетики, яку визначив як науку комунікації та контролю. Ельтон Майо, соціолог із Гарварду, провів визначні дослідження у біхевіористичній науці у галузі робочого середовища та розвинув рух міжособистісних взаємин, що стало серцевиною сучасної теорії менеджменту.

Психологи також фокусувалися на поведінці - чому люди мають той чи інший стиль, які потреби мотивують їх. Однак, виявлячи інтерес до поведінки, вони не пояснювали, що з цим робити. Усі ці дослідники мали спільну рису - вони концентрувалися винятково на індивідуальному менеджері.

Нещодавно теоретики менеджменту, такі як Пітер Друкер, Вільям Гарольд Ньюман, Гарольд Кунц, дещо змінили визнання, звівши орієнтацію на результат (P), структуру (A), зміни (E) та людський фактор (I) разом у ціле, що його вони визначили як «процес», або «функції» менеджменту. Проте вони не змінили стару парадигму, залишивши одному менеджеру виконання усіх цих функцій.

Більшість досліджень та праць із теорії менеджменту через це є недосконалими. Щоправда, деякі теоретики намагалися виправити цю помилку, базуючи власні вивчення на спостереженні за функціонуванням реального менеджменту в реальних ситуаціях. Але через те, що класичне визначення, яке було базою для цих досліджень, ніколи не піддавалося сумніву, результати цих досліджень не можна вважати прикладними. Десять ролей, які пропонує Генрі Мінцберг, детальніші за чотири ролі Файоля, проте індивідуум, який має охопити усі десять ролей, знову таки залишається нереальним. Фактично, школи менеджменту працювали не на організації, а проти них, пропагуючи ідеального менеджера. Школи мають змінити свої програми відповідно до нової парадигми менеджменту, яка визнає, що досконалість неможлива і що команда менеджерів є більш працездатною” [4].

3.3. Лідерство- запорука ефективного менеджменту

3.3.1.. Менеджмент і лідерство

Найскладнішою проблемою сучасних організацій є стрімка трансформація навколишнього світу. Динамічність, невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища викликають фундаментальні зрушення, колосально впливають на організації. Ці зрушення зумовили перехід від традиційної до нової парадигми керівництва й лідерства (табл. 3.2.) [124].

Парадигма (від грец. Paradeigma - приклад, зразок) - це вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем та їх подолання, що панувала протягом певного історичного періоду в науковому співтоваристві. Зміна парадигми являє собою наукову революцію.

Керівники, які оперують в рамках старої парадигми, стають все більш і більш неефективними. Лідери ХХІ ст. повинні відповідати сучасній реальності навколишнього світу та новій парадигмі. У рамках нової парадигми лідерства спроби зберегти стабільність в умовах стрімких змін, невизначеності й непередбачуваності приречені на провал. Сучасні лідери повинні усвідомити неминучість змін і криз та сформувати навички антикризового менеджменту.

Концепція *тотального контролю*, що ґрунтується на централізації влади на вищих рівнях управління, відповідно до нової парадигми є неадекватною. Лідери нового покоління повинні наділяти владою підлеглих, створюючи умови для розвитку людей і залучення всіх співробітників до розв'язання організаційних проблем. Головним фактором виробництва є знання, якими володіють члени організації, і які посилюють владу підлеглих.

Конкуренція всередині організації (між структурними підрозділами або окремими людьми) провокує підвищення рівня агресивності й конфліктності. Формування культури співробітництва дає можливість розширити межі організації, сприяє обміну інформацією, знаннями, підвищенню професійного рівня і створення атмосфери взаємної підтримки.

Перехід від одноманітності (однакові професійні навички й погляди, гомогенні групи, однаковий вік та ін.) до *різноманітності* дозволяє залучати людей, що володіють різними здібностями, знаннями, навичками, що сприяє розвитку творчого потенціалу організації.

Перехід від *егоцентризму* (першості особистих інтересів) до більш високих цілей дає можливість позбутися корупції та сформувати організаційну культуру, що відрізняється високими етичними й моральними нормами. Лідери, які мислять категоріями нової парадигми, повністю позбавлені егоцентризму.

Джим Коллінз (J. Collins, 2001), автор книги « Від хорошого до великого », називає таких людей «лідерами п'ятого рівня», які відрізняються скромністю, високими загальними цілями, прагненням служити іншим людям . Ці лідери формують таку організаційну культуру, в якій високо цінуються професіоналізм, прагнення до розкриття потенціалу членів організації, виховання лідерів на всіх рівнях управління.

Перехід лідерства від старої парадигми до нової передбачає зміщення традиційного раціонального менеджменту в бік лідерства. Чи означає це, що *менеджмент як наука, практика і мистецтво управління* поступово живе себе? Щоб відповісти на це питання, необхідно провести порівняльну характеристику менеджменту та лідерства [124].

Таблиця 3.2.
Стара і сучасна парадигми керівництва й лідерства

Стара парадигма	Сучасна парадигма
Стабільність	Зміни та антикризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність, сепаратизм і спеціалізація	Різноманітність робочої сили
Егоцентризм	Наявність високих цілей
Героїзм	Скромність

Лідерство часто ототожнюється з менеджментом. Однак між ними є *істотні відмінності*. Відомо, що менеджмент визначається як ефективне досягнення організаційних цілей шляхом планування, організації, керівництва та контролю за розподілом ресурсів. Якщо менеджмент заснований на раціональності, тобто ефективне виконання функцій планування, організації, керівництва на основі формальної влади і контролю, то в основі лідерства лежать взаємний вплив лідера і членів групи, налагодження конструктивних взаємовідносин, передача владних повноважень членам групи і, найголовніше, прагнення до змін.

Лідерство - це аспект організаційної поведінки, що важко піддається дослідженню й розумінню.

Усі менеджери в ідеалі мають бути лідерами. Однак при цьому зовсім не обов'язково, що всі неформальні лідери є менеджерами й повинні володіти здібностями або навичками виконання функцій планування, організації та контролю (крім функції керівництва).

Дж. Коттер (J. Kotter, 1990) зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напряму діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів. Ці відмінності подано в таблиці (3.3.) [124].

На думку Дж. Коттера, багато організацій мають надлишок менеджменту і неолік лідерства. Такі автори, як Б. Басе (B. Bass, 1990), Дж. Катценбах (J. Katzenbach, 1995), Д. Куїнн (D. Quinn, 2000) також вважають концепцію лідерства відмінною від концепції менеджменту.

Однією з найпопулярніших моделей лідерства, що ілюструє цю відмінність, є так звана система «конкуруючих цінностей», яка розглядається як організаційна основа лідерства і менеджменту - модель, зображена на рисунку (рис.3.2.), дає можливість визначити відміну навичок менеджменту від навичок лідерства. Згідно з дослідженнями К. Камерона (K. Cameron, 1994) та Р. Куїнна (R. Quinn, 2000), ефективний менеджер повинен бути компетентним у таких чотирьох навичках, як кланові, адхократичні, ринкові, ієрархічні [124].

До *кланових навичок* належать навички, пов'язані з побудовою та розвитком ефективних міжособистісних відносин (підтримують комунікації, формування команд та організацію командної роботи, наділення правами).

Адхократичні навички дозволяють управляти майбутнім організації, інноваціями та організаційними змінами (творче розв'язання проблем, формування бачення майбутнього, здійснення нововведень).

Ринкові навички дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність і управління зовнішніми зв'язками (стимулювання інших, уміле використання влади і впливу, управління конфліктами).

Ієрархічні навички необхідні для підтримування контролю та стабільності (вміння управляти стресом, часом, самооцінка, аналітичне розв'язання проблем).

На рисунку (3.2.) ці навички розташовані в чотирьох квадрантах. У двох нижніх квадрантах розташовано дві групи навичок (ієрархічні й ринкові), які зазвичай асоціюються з менеджментом. Менеджмент пов'язаний з діями керівництва у стабільних умовах, зі збереженням статус-кво. Менеджмент визначається як уміння «робити речі правильно». Менеджери повинні концентрувати увагу на оптимальних (правильних) процесах управління, що включають реалізацію чотирьох основних функцій – планування, організації, керівництва та контролю. У двох верхніх квадрантах розташовані кланові та адхократичні навички, які асоціюються з лідерством. Концепція лідерства зазвичай стосується діяльності керівника в перехідний період, пов'язаний з необхідністю проведення організаційних змін. У цьому періоді керівництво має виявляти гнучкість і володіти навичками лідера. Крім того, лідерство визначається як уміння «робити правильні речі». Лідер повинен уміти формувати бачення майбутнього організації, впроваджувати нововведення і створювати щось нове.

Пізніші дослідження підтвердили, що такий поділ менеджменту й лідерства необґрунтований. У сучасному світі всі організації працюють в умовах динамічного зовнішнього середовища, тому збереження статус-кво неминуче призведе їх до поразки. В умовах постіндустріального, гіпертурбулентного світу XXI ст. жодна організація не зможе вижити в тому разі, якщо її керівництво не буде в повній мірі одночасно і менеджерами, і лідерами.

Таблиця 3.3.

Порівняння менеджменту та лідерства за Дж. Коттером

Сфери діяльності організації	Менеджмент	Лідерство
Визначення напрямку діяльності організації	• Планування та складання бюджету	• Створення образу майбутнього і розробка стратегії
	• Концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності	• Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності
Орієнтація групи	• Організація роботи та добір персоналу • Керівництво та контроль • Створення кордонів	• Формування корпоративної культури • Стимулювання професійного зростання персоналу • Усунення кордонів
Налагодження взаємовідносин	• Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних із виробництвом і продажем товарів і послуг	• Концентрація уваги на людях: натхнення і мотивація членів групи
	• Використання посад влади	• Використання особистої влади
	• Виконання ролі боса	• Виконання ролі наставника, помічника, слуги
Розвиток особистісних якостей лідера	• Емоційна дистанція	• Емоційні зв'язки (щирість)
	• Ментальність експерта	• Відкритість (широкий кругозір)
	• Уміння висловлювати свої думки	• Уміння слухати співрозмовника (спілкування)
	• Конформізм	• Нонконформізм (сміливість)
	• Адекватна оцінка організації	• Адекватна оцінка особистих якостей (характер)

Досягнення результатів	Збереження стабільності, формування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи	Ініціювання змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність
-----------------------------------	--	--

Ефективним менеджером може бути тільки менеджер, що має навички лідера, а хорошим лідером — тільки лідер, який має навички менеджера. Тому ефективні керівники повинні підвищувати свій рівень компетенції як у сфері менеджменту, так і лідерства. Останнім часом у науковій літературі розвиток навичок менеджменту співвідносять з горизонтальним розвитком (розвиток компетенцій), а розвиток навичок лідера - з вертикальним (розвиток мислення).



Рис. 3. 2. Навички лідерства і менеджменту

Говорячи про лідерство, П. Друкер [78] вважає небезпечним надмірне акцентування уваги на лідерство. Воно може досить швидко охолодити прагнення керівництва організації взагалі щось робити для формування загального духу організації. Лідерство передбачає

певну схильність до керівництва людьми, а також формування певних поглядів і життєвої позиції. Однак, на думку П. Друкера, нічого не буває так важко визначити й змінити, як життєву позицію. Міркування про лідерство, як про феноменальний ключ до загального духу організації, занадто часто призводить до відсутності і дій, і результатів. Для повсякденної практичної діяльності геній не потрібен, потрібна лише звичайна сумлінність. П. Друкер у своїй праці «Практика менеджменту» зазначає: «У правильній практичній діяльності потрібно пройти довгий шлях для виявлення, визнання й використання будь-якого лідерського потенціалу, яким володіє менеджмент організації. Також необхідно закласти фундамент для правильного лідерства, оскільки лідерство не зводиться лише до магнетизму певної особи - такий підхід тхне неабиякою демагогією. Уміння бути лідером - це зовсім не «вміння заводити друзів і впливати на людей» ... Уміння бути лідером - це вміння поглинути на речі ширше, бути проникливіше інших, уміння підвищити ефективність людини до більш високих стандартів і формувати особистість людини, незважаючи на природні обмеження, властиві цій особистості. Ніщо інше так добре не готує ґрунт для лідерства, як загальний дух менеджменту, що в повсякденній практиці організації чітко дотримується певних принципів поведінки та відповідальності, високих норм ефективності й поваги до людини та її роботи»

Лідерство можна розглядати як систему фреймів (рис.3.3.) [124]. Автори концепції лідерства як системи фреймів Лі Боллмен (Lee Bolman) та Дил Теренс (Deal Tergence) розглядають лідерство як сукупність фрагментів (фреймів) діяльності керівника. Фрейм (англ.- рамка, кадр) являє собою особливий ракурс сприйняття організації. Як зображено на рисунку (3.3.), кожен фрейм характеризується особливою ментальністю лідера, яка визначає стиль поведінки керівника.

Основними видами фреймів є *структурний фрейм*, *фрейм людських ресурсів*, *політичний* і *символічний фрейми*.

Якщо лідер діє в рамках *структурного фрейму*, то він концентрує свою увагу на виконанні завдань, раціональному підході до управління організацією та ефективності. Раціональний підхід засновано на концепціях бюрократичної організації, яка передбачає чітке планування, вибір ієрархічної структури організації, вплив, що ґрунтується на формальній владі, та використання авторитарного стилю лідерства. Надмірна концентрація уваги керівника на структурному фреймі може мати згубні наслідки, які проявляються у формі тиранії.

У рамках *фрейму людських ресурсів* люди розглядаються як цінний ресурс організації. Лідер концентрує свою увагу на формуванні та підтримці хороших відносин з підлеглими, залучає їх до участі в управлінні шляхом делегування влади. Водночас надмірна орієнтація лідера на людські відносини може негативно відбитися на ефективності виробництва.

Фокусування уваги на *політичному фреймі*, в основі якого лежить боротьба за владу й розподіл ресурсів, може призвести до маніпулювання владою в особистих інтересах. Проте даний фрейм може успішно використовуватися в проведенні переговорів і створенні коаліцій для підтримки змін.

У рамках *символічного фрейму* діяльність керівника концентрується на формуванні бачення, організаційної культури і цінностей, а також надихання людей на реалізацію бачення. Вплив лідера ґрунтується на джерелах неформальної влади – компетентності та привабливості особистості. Надмірне акцентування уваги на символічному фреймі може призвести до розвитку комплексу «місії».

Ефективні лідери використовують усі фрейми залежно від ситуації.

1. Структурний фрейм <u>Ментальність:</u> організація розглядається як механізм, роботу якого можна налагодити через економічний аналіз і планування. <u>Концентрація уваги:</u> на системах, ефективності та формальній владі. <u>Небезпека:</u> відсталість і тиранія	2. Фрейм людських ресурсів <u>Ментальність:</u> організація розглядається як сім'я чи клан. <u>Концентрація уваги:</u> на людях, наданні підтримки і передаванні владних повноважень. <u>Небезпека:</u> брак змістовності і практичності	3. Політичний фрейм <u>Ментальність:</u> організація розглядається як "джунглі", джерело влади й сукупність схем. <u>Концентрація уваги:</u> на розподілі ресурсів, проведенні переговорів, формуванні коаліцій. <u>Небезпека:</u> використання влади в особистих інтересах.	4. Символічний фрейм <u>Ментальність:</u> організація розглядається як театр, де відбуваються духовні дієства й утілюються мрії. <u>Концентрація уваги:</u> на корпоративній концепції, культурі, цінностях, натхненні. <u>Небезпеки:</u> комплекс "місії".
--	---	---	--

Рис.3.3. Лідерство як система фреймів

Таким чином, лідерство й менеджмент доповнюють одне одного й необхідні для вмілого керівництва організацією. В умовах сучасного хаотичного зовнішнього середовища організації потребують як менеджменту, так і лідерства. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Важливо пам'ятати, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Ці якості засвоюються і розвиваються в процесі накопичення досвіду.

3.3.2. Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера

Люди вивчають проблеми керівництва й лідерства понад 3 000 років. Першими авторами, яких зацікавив феномен лідерства, були древні греки та ізраїльтяни. Грецький письменник, філософ і історик Ксенофонт (445-355 до н. е.) у своєму творі «Виховання Кіра» основну увагу приділив міркуванням про вирішальну роль сильної особистості в завоюваннях, побудові нового суспільства і держави під керівництвом ідеального монарха Кіра Молодшого. У Біблії (Євангеліє від Матвія, 15:14) також є висловлювання на тему лідерства: «. якщо сліпий веде сліпого, то обидва впадуть у яму». Це висловлювання - серйозне попередження для сучасних керівників щодо їх компетентності у сфері управління організаціями [124].

У повсякденному житті використовуються терміни “менеджмент”, “адміністрування” (“керівництво”), “лідерство”. Менеджмент найчастіше вживається стосовно підприємницьких структур, а адміністрування (керівництво) — для характеристики управління в урядових органах, громадських і різного роду благодійних організаціях.

Що стосується керівництва і лідерства, то вони часто використовуються в літературі як синоніми. І все-таки між ними існують відмінності. Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство — на неформальних. Тому воно спроможне деякою мірою компенсувати формальне управління колективом, доповнюючи недостатній розвиток його окремих елементів.

Лідерство (англ. Leadership) — це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації [88].

Брайан Трейсі [22] відзначає, що “якщо лідери хочуть досягти успіху, вони повинні мислити творчо. Креативність допоможе знайти рішення для безперервного потоку проблем, з якими ви стикатиметеся щодня”, виділяючи при цьому три головних стимули творчого мислення.

1. Цілі, яких пристрасно бажаєш досягти.

Коли існує щось, чого ви дуже сильно хочете досягти, ви будете насолоджуватися безперервним потоком ідей, що допомагатимуть вам рухатися до цієї мети.

2. Нагальні проблеми.

Коли ви чітко визначаєте найбільші проблеми, що заважають вам досягти найважливіших цілей, ви ініціюєте рішення та розв'язки, що будуть дивувати і вас, і інших.

3. Цілеспрямовані питання.

Найкращі лідери ставлять питання, що потребують роздумів та медитацій, завдяки чому часто знаходять відповіді та ідеї, які без цих питань так і лишилися б на дні свідомості. Американські дослідники Паул Херсі і Кенон Бланшаром, автори теорії життєвого циклу, стверджують, що лідерам потрібно коригувати свою поведінку залежно від готовності підлеглих. Іншими словами, в залежності від виконуваної задачі окремі особи і групи проявляють різний рівень зрілості. Відповідно керівник може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи.

Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення цілі, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти і досвід роботи над поставленими задачами. На основі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає порівняну зрілість конкретної особи чи групи. При цьому виділяють чотири рівня лідерства, які знаходяться у відповідності з рівнем готовності (зрілості) працівників: давати вказівки, “продавати” рішення, брати участь, делегувати [88].

Давати вказівки — це лідерство, яке вимагає від керівництва поєднання великого ступеня орієнтованості на задачу і досить маленького — на відношення між людьми. Цей стиль придатний для тих службовців, які мають низький рівень зрілості. Він підходить до цих умов, тому що працівники не хочуть чи не здатні відповідати за поставлену задачу і тому їм необхідні контроль і вказівки.

“Продавати” рішення — це рівень лідерства, коли керівник значною мірою орієнтований на задачу і на стосунки між людьми. В цих умовах виконавці хочуть взяти на себе відповідальність, але не можуть, оскільки знаходяться на середньому рівні зрілості. Тому керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання давати конкретні інструкції підлеглим як і що робити. Керівник може підтримувати ентузіазм працівників виконувати задачу на свою відповідальність.

Лідерство, яке орієнтоване *на участь підлеглих в прийнятті рішень*, характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. При цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання поставленої задачі. Тут керівник поєднує низьку ступінь орієнтованості на задачу і високу ступінь — на людські стосунки.

Найбільш оптимальним буде стиль, при якому підлеглі будуть приймати участь в рішеннях, оскільки вони знають, що і як потрібно виконувати і не потребують вказівок. Однак вони повинні і хочуть усвідомлювати свою причетність до вирішення задачі.

Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих до розв'язання проблем організації, даючи їм можливість брати участь в прийнятті рішень, а також надавати їм допомогу, не нав'язуючи ніяких вказівок. Тобто потрібно лідеру зробити так, щоб поставлена задача виконувалась не тільки лідером, але і підлеглими.

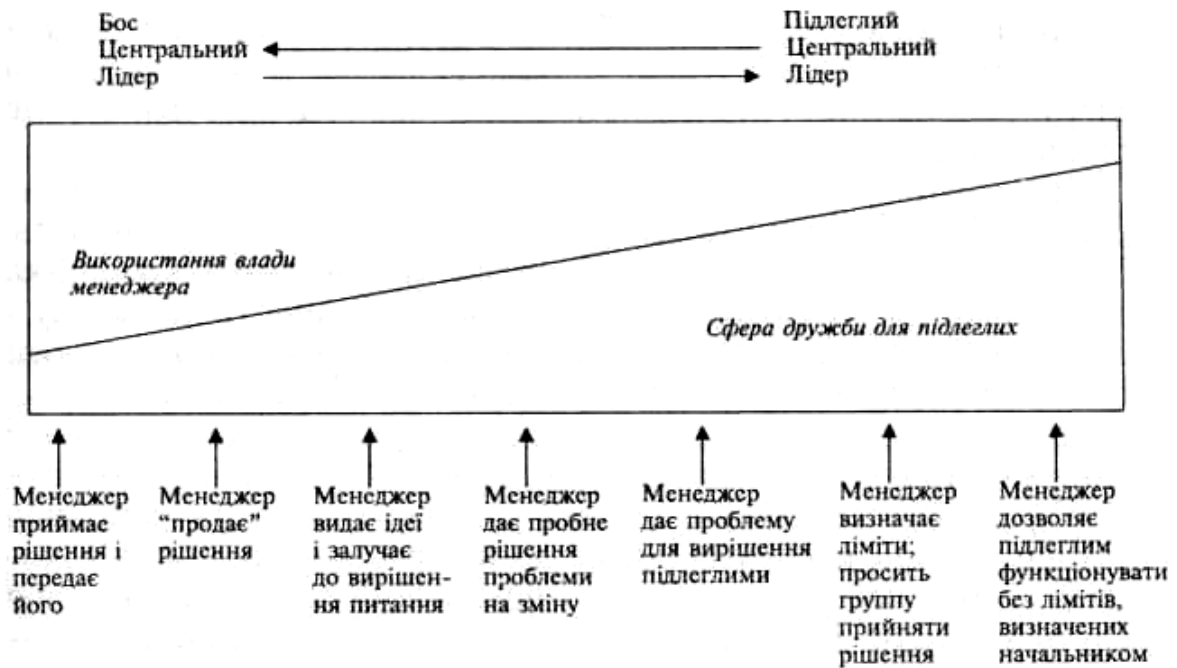


Рис. 3.4. Послідовність поведінки лідера, який централізовано підпорядкований босу (керівнику)

Четвертий рівень лідерства передбачає високий ступінь зрілості. Тут підлегли і можуть, і хочуть нести відповідальність. Цей стиль називають "делегованим", а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на задачу і високий на людські стосунки. При цьому керівник дозволяє підлеглим діяти самим, їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки.

Зв'язки між використанням лідером різних джерел влади і реакцією підлеглих наведено на рисунку (3.4). Схема ілюструє висновок, що легітимна влада і референтна влада найбільш підходять, щоб керувати підлеглими з розвинутою обов'язковістю, у той час як експертна, інформаційна і влада нагород ведуть до згоди. Використання влади примусу має сильну тенденцію до провокації опору підлеглих. Звичайно, щоб добитись ефекту, менеджери опираються на декілька типів влади [88].

Еволюцію керівництва й лідерства в розумінні вчених, які досліджували цю проблему, підтверджено в різних наукових концепціях. Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння ефективного керівництва чи лідерства [88,124]:

- з позиції особистих якостей (у Завадського Й.С. –це харизматична дія,)
- поведінковий (у Завадського Й.С. –це синтетична теорія)
- ситуаційний підходи.

Більш сучасними є теорії приписування, харизматичного керівництва, керівництва, що ґрунтується на баченні, керівництва командою, транзакційного та трансформаційного керівництва тощо.

Ральф Стогділ (R. Stogdill, 1974), автор численних публікацій на тему лідерства, у своїй праці «Історичні тенденції в теорії лідерства» вказував на те, що перші системні дослідження лідерства були спрямовані на ідентифікацію характерних рис видатних лідерів. Історія має безліч прикладів з життя особистостей, які досягали величі чи, як зазначав Шекспір, цю «велич їм було нав'язано». Концепція «великої особистості» передбачає, що

людина може мати низку вроджених магічних характеристик та особистісних якостей «героя», які дозволяють йому купувати владу і впливати на людей. Противники теорії «великої особистості» стверджували, що історичний процес розвивається незалежно від лідерів [124].

Харизматична дія (від “харизма” — благодать) стверджує: лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії “великої людини” (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів [88].

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов’язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси.

Відповідно до підходу з *позиції особистісних якостей* (особистісної теорії лідерства) найкращі керівники повинні володіти певним набором загальних для всіх особистісних якостей. Якщо ці якості ідентифікувати, то люди можуть виховати їх у собі й тим самим стати ефективними керівниками. Однак дослідники не змогли виділити загальні якості. За висновками Р. М. Стогділа, людина не стає ефективним керівником лише тому, що вона має деякий набір особистісних властивостей. Учені дійшли висновку, що ефективність керівництва має ситуаційний характер. Структура особистісних якостей керівника повинна співвідноситися з особистими якостями, діяльністю та завданнями його підлеглих.

У 1990-ті роки знову зросла зацікавленість до вивчення особистісних якостей лідера. С. А. Кіркпатрік і Е. А. Лок (S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, 1991) виділили ряд особистісних якостей, які відрізняють лідерів від простих людей. У таблиці (3.4.) подано якості, ідентифіковані в дослідженнях останніх років [124].

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки керівників. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність керівництва визначається не особистими якостями керівника, а ймовірно його манерою поведінки щодо підлеглих. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера — як суб’єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність [88].

Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв’язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- 1) вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- 2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти слідом за ним.

Таблиця 3.4. Особистісні якості лідерів	
Особистісні якості	Соціальні якості
Енергійність	Комунікабельність, навички взаємодії
Фізична витривалість	Прагнення до співпраці
Інтелект, когнітивні здібності	Кооперативність
Знання	Тактовність, дипломатичність
Упевненість у судженнях, здатність приймати рішення	Наполегливість, прагнення до високих результатів
Висока самосвідомість	Відповідальність
Чесність і прямота	Мужність
Ентузіазм	Мобільність
Прагнення до лідерства	
Незалежність	

Нині лідерство, як складний соціально-психологічний процес групового розвитку, диференціюється за різними ознаками [88].

1. За змістом діяльності:

- лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки;
- лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми;
- лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності:

- універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера;
- ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі, найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

3.4. Командний менеджмент як елемент системи управління

Система управління сучасною організацією являє собою композицію різних типів і видів менеджменту. Доцільність використання тих чи інших різновидів визначається, виходячи з завдань, які стоять перед організацією в цілому або перед її окремими підрозділами, а також характеристик середовища, в якому діє організація. Для пізнання процесу управління необхідно вивчати економічну систему в русі, цілісності, розвитку, єдності і в суперечності її структурних елементів. Важливе значення при цьому має моніторинг тих системних властивостей, які характеризують, з одного боку, власний

потенціал економічної системи - самоорганізацію, самоуправління, саморегулювання, а з іншого - адаптивність, гнучкість, сумісність, автономність, ієрархічність, безпеку, надійність. Сучасна концепція цілісної науки про підприємство повинна базуватися на передбаченні, що всі релевантні емпіричні та теоретичні знання, які необхідні для його опису, не мають жодних перешкод для дослідження об'єктивної (охоплює все підприємство і визначає формальні межі науки про нього) та проблемної (включає всю сукупність нетрадиційних проблем управління і реалізації управлінських рішень) сфер. Структура та зміст такої концепції повинні визначатися тим, що всі необхідні для пояснення та прогнозування діяльності підприємства знання з різних наукових дисциплін залучаються у повній мірі. Це можливо, якщо:

- уявляти економічне, технологічне, соціальне та екологічне оточення підприємства та динаміку його розвитку;
- сприймати підприємство в його соціально-технологічному індивідуалізмі;
- аналізувати фактори, від яких залежить прийняття рішень на інституційному, стратегічному, оперативному рівнях;
- організовувати та використовувати управлінський інструментарій;
- оцінювати поведінку управлінської системи [273].

Характерною рисою сучасного періоду є перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в управлінській діяльності, зміни в її змісті і характері, стилі управління. Відомо, що в умовах спеціалізації, зростання продуктивності праці забезпечується за рахунок подрібнення робіт, функцій, завдань. Підвищення спеціалізації праці потребує і більшого обсягу зусиль з координації, яка здійснюється в основному працівниками середнього рівня управління і штабних служб. В результаті кількість рівнів управління постійно зростає, а кожен працівник відчуває все більше відчуження від своєї діяльності. Зрозуміло, що шлях до надмірної спеціалізації заводить у безвихідь. Курс береться на розвиток інтеграційних процесів в управлінській діяльності. Якщо для спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то для інтеграції - координаційний, демократичний. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а скеровувати їх зусилля, допомагати розкривати їх здібності, формувати навколо себе групу одностайних. За такого підходу організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватися у плоскі, з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівництвом та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок зі споживачами.

Діяльність провідних компаній показує, що ознаками сучасних організацій є:

- надання ієрархічним пірамідам (структурам) більш плоскої форми за рахунок "уточнення" середньої ланки управління і розвитку горизонтальних зв'язків;
- орієнтація на роботу в командах, проектних і цільових групах замість постійних відділів;
- організація і автоматизація різноманітних ділових центрів замість традиційних ієрархій.

В усіх сферах діяльності на сьогодні спостерігаються зміни, які приводять до виникнення так званих неієрархічних організацій, характерними ознаками яких є:

1) чітко виражена тенденція до усунення ієрархічного поділу праці: усуваються відмінності у статусі, ранзі, розмірах заробітної плати; поширюються "рамкові" посадові інструкції, орієнтовані не на визначення чітких завдань та повноважень, а на досягнення певних результатів чи розв'язання завдань;

2) зменшення середнього розміру організацій (вимірюється кількістю працівників) внаслідок як зростання кількості малих та середніх підприємств, так і виведення зі складу компаній підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні бізнес-одиниці;

3) зменшення великими компаніями (незважаючи на збільшення обсягів виробництва) кількості працівників внаслідок автоматизації робіт, впровадження інформаційних

технологій, залучення зовнішніх ресурсів за контрактами для здійснення робіт, що в цілому приводить до зменшення кількості рівнів управління;

4) розробка і впровадження комп'ютерних програм, що дозволяє групам людей в організації спілкуватися, спільно розв'язувати проблеми, підвищуючи рівень ефективності технологій прийняття рішень, не використовуючи традиційний ієрархічний механізм управління.

Організаційна структура горизонтальної корпорації формується не стосовно поставленого завдання, а навколо процесу. Замість створення структур на основі набору функцій і департаментів компанія розвивається навколо її трьох-п'яти основних процесів зі специфічними цілями кожного з них. Така структура являє собою пласку ієрархію. Скорочується вертикальне адміністрування, поєднуються фрагментарні завдання, усуваються роботи, які не забезпечують створення доданої вартості. Відбувається мінімізація діяльності всередині кожного процесу, використовується менша кількість колективів для найбільш повного здійснення цих процесів.

Найбільш складною організаційною структурою на сьогодні є структура, яка сполучає як вертикальну, так і горизонтальну ієрархію управління. Горизонтальні менеджери зазвичай мають набагато менше повноважень, ніж функціональні, а їх основний обов'язок - координація діяльності міжфункціональних команд. Для створення неформальних міжфункціональних команд застосовуються такі методи, як:

- ротація менеджерів;
- зміна фізичного місцезнаходження співробітників та відділів;
- засоби інформаційних технологій;
- ділові та культурні заходи;
- система стимулювання та оцінювання робіт.

Зокрема, ротація, як інструмент поліпшення комунікацій між важливими сферами діяльності компанії, являє собою важливу складову методів створення не лише неформальних груп, а й формальних горизонтальних зв'язків. Дослідження досвіду роботи провідних компаній показують, що менеджери з досвідом роботи у кількох підрозділах спілкуються з представниками інших підрозділів значно частіше, ніж менеджери, які мають досвід роботи в одному відділі, що можна вважати прямим наслідком знання культури і проблем людей, які працюють у різних підрозділах фірми.

Серед умінь, які організація вимагає від своїх працівників, все більш помітне місце посідає вміння працювати в командах, які у перспективі будуть відігравати важливу роль у всіх видах діяльності. Самокеровані команди стають ключовими ланками гнучкої організації. Команди повинні формуватися навколо проблем. Якщо проблема розв'язана, то такі команди будуть розформовані і створені інші.

Індивідууми можуть входити спочатку до однієї, потім до іншої команди, а команди, в свою чергу, змінюються залежно від нових вимог. Групи (команди) стають основним "будівельним" блоком організації. У випадку самоуправління груп обмежується керівна роль менеджерів в організації. Відповідальність і підзвітність використовуються для оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей. При цьому основним показником успіху стає задоволення запитів споживачів (а не збільшення запасів товарів або зростання рентабельності). Вважається, що прибуток буде забезпечений і випуск товарів буде зростати, якщо запити споживачів будуть задоволені. Принципового значення набуває те, що оцінки і система оплати праці встановлюються за результатами діяльності групи (команди), а не тільки за індивідуальні досягнення. Заохочуються розвиток різних умінь та оволодіння кількома професіями замість вузької спеціалізації.

Обов'язковими умовами командної роботи стають максимізація контактів

постачальників і споживачів, забезпечення їх прямих і регулярних зв'язків. Практикується включення представників постачальників або споживачів до внутрішніх робочих груп компанії. Не менш важливим також є інформування персоналу. Не рекомендується видавати персоналу дозовану та "очищену" інформацію. Вважається доцільним постійне тренування працівника для найкращого використання ним інформації, самостійного аналізу ситуації і прийняття власних рішень.

Нова корпоративна модель, розвиток кооперації між конкурентами, постачальниками і споживачами змінюють традиційні уявлення про межі компанії. Професійні знання і вміння кожного партнера дозволяють створювати "найкращу в усьому" організацію, в якій будь-які функція та процес реалізуються на світовому рівні, чого неможливо досягти в окремій компанії. В результаті підвищується ефективність виробництва, виникає обстановка взаємної довіри та відповідальності. Партнерство стає менш формальним. Компанії об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих компаній не існують. Інформаційні мережі допомагають встановлювати зв'язки між компаніями.

Враховуючи процеси організаційного розвитку, які в різних комбінаціях вже здійснюються в теперішній час, можна передбачити, що у майбутньому дістануть поширення структури, які утворюють горизонтальні корпорації, що характеризуються вже відзначеними особливостями.

Уміння, пов'язані з командною організацією праці, є базовими для успішної роботи компанії. Це означає, що організація повинна вчити людей необхідним навичкам. Залежно від ситуації працівники можуть бути лідерами в одній команді, а потім - підлеглими в іншій; цілі будуть визначатися характером роботи. Індивідуальні зусилля будуть, як і раніше, необхідними і бажаними, але тільки в тій мірі, в якій вони роблять внесок до роботи всієї команди. Функціонування в різних ролях потребує від працівника оволодіння повним набором нових умінь, які не характерні для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, цілеспрямованими і здатними працювати в команді.

Зокрема, в роботі [273] розглянута схема масштабної трансформації підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами не лише на традиційних умовах впливу, підпорядкування, відповідальності і командної співпраці. Основою схеми залишається ієрархічна багаторівнева організаційна структура, в якій рекомендується запровадити командну систему типу "віяло". При цьому виконується одна з важливих умов сучасних методів роботи персоналу - можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в різних командах. Відтак, умовою успішної реалізації такої структури управління є той факт, що кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня, а кожен член команди будь-якого рівня може брати участь в інших командах (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах часткового залучення. Сформована таким чином ієрархічна структура підприємства (на основі постійних і тимчасових команд формального та неформального типу) сприяє концентрації у групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для виконання ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань.

Для осмислення практичного значення такої моделі варто навести перелік позитивних результатів, яких буде досягнуто керівником соціально-економічної системи за рахунок структурування її у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального та неформального типу (рис.3.5.) .



Рис.3.5. Переваги від трансформації організаційної структури підприємства у мережу тривалих і тимчасових робочих груп

1. **Автономність.** Цей важливий чинник є особливо визначальним для роботи тимчасових проблемних груп та полягає або у повній відсутності, або у мінімізації зовнішніх регулювань та обмежень щодо регламенту, часу і місця роботи, так як відомо, що прискіпливий адміністративний контроль скоує свободу творчості, обмежує ентузіазм і демотивує членів групи.

2. **Внутрішня прозорість.** Участь у розв'язанні важливої проблеми може стати привабливою для працівників підприємства та сприяти формуванню групи тільки тоді, коли існує вільний обіг інформації, коли інформація не приховується, а організація є відкритою для нових концепцій, ідей, пропозицій і рішень. Цьому повинна сприяти організація внутрішньої мережі неформальних груп і каналів обміну інформацією, покликана, за влучним висловом Білла Гейтса, забезпечувати “перехресне опилування інформацією” персоналу підприємства і сприяти його залученню до розв'язання проблем. Залишаючись внутрішньо прозорим, підприємство і персонал повинні, тим не менш, дбати про збереження інтелектуальної власності.

3. **Гнучкість.** Важливою умовою слід вважати забезпечення організаційної гнучкості і маневреності, а також мобільності персоналу під час переходу працівників з посади на посаду, їх делегування для роботи в тимчасових проблемних групах, повернення на посади у постійні робочі групи.

4. **Орієнтація на інтелектуалізацію персоналу.** Успіх роботи групи визначається інтелектуальним потенціалом, здібностями та умінями всіх без винятку її членів. А тому, така форма роботи буде ефективною лише за умови, коли керівництвом і системою менеджменту підприємства реалізується політика активного розвитку і навчання персоналу. Чим вищий інтелектуально-ресурсний потенціал працівників, здобутий у процесі створення нових знань і отримання нового досвіду, тим оригінальніші і цінніші ідеї та пропозиції будуть ними генеровані, опрацьовані і прийняті, тим потужніші економічні наслідки будуть отримані підприємством після їх впровадження і використання у відповідних сферах інноваційної активності.

5. **Поширення нових знань.** Якщо керівництво підприємства не зацікавлене у формуванні власної концепції і стратегії його розвитку, пошуку і генеруванні відповідних організаційно-економічних, технічних і технологічних рішень інноваційного характеру, а

орієнтується на використання сторонніх інновацій, придбаних технологій, запрошених фахівців (наприклад, аутсорсінг) тощо, то ні постійні, ні тимчасові групи-команди в його структурі ніколи не зможуть з'явитися, а конкурентоспроможність мінімізується. У зв'язку з цим керівництво підприємства, у контексті мотивації інтелектуальної праці персоналу, повинно відкрити канали доступу зовнішньої інформації про нові знання і досвід у сфері діяльності та підтримувати внутрішню інформаційну прозорість шляхом пропаганди успіхів і досягнень постійних і тимчасових груп та їх учасників.

6. Диверсифікація і децентралізація влади. Значний мотиваційний потенціал несе перерозподіл владних повноважень, які частково переходять до нижчих рівнів ієрархії управління і обумовлені впливом таких чинників:

- вільний доступ і вільний обмін інформацією зменшує значення статусу і належності членів персоналу до тієї чи іншої страти організаційної ієрархії;
- участь персоналу у прийнятті рішень, встановленні цілей, розробці планів і стратегій дозволяє впливати на майбутні успіхи підприємства;
- володіння працівниками-експертами унікальними знаннями може відіграти вирішальну роль у досягненні підприємством успіху;
- мережа постійних, тимчасових і неформальних груп-команд з їх формалізованими та неформалізованими зв'язками і встановленням коаліцій може впливати на прийняття рішень як окремих керівників, так і груп керівників коаліцій.

7. Інтелектуальна трансформація підприємства. Підприємство, як об'єкт системної мотивації інтелектуальної праці, після створення, початку функціонування, отримання і використання інтелектуальної продукції постійних і тимчасових груп-команд через певний час почне трансформуватися спочатку в "підприємство, що навчається", а потім і в "інтелектуальне підприємство".

Тотальну командну структуру, зображену на рис. (3.6.), неважко уявити, але малоймовірно, що де-небудь така конструкція буде втілена в життя і виявиться ефективною.

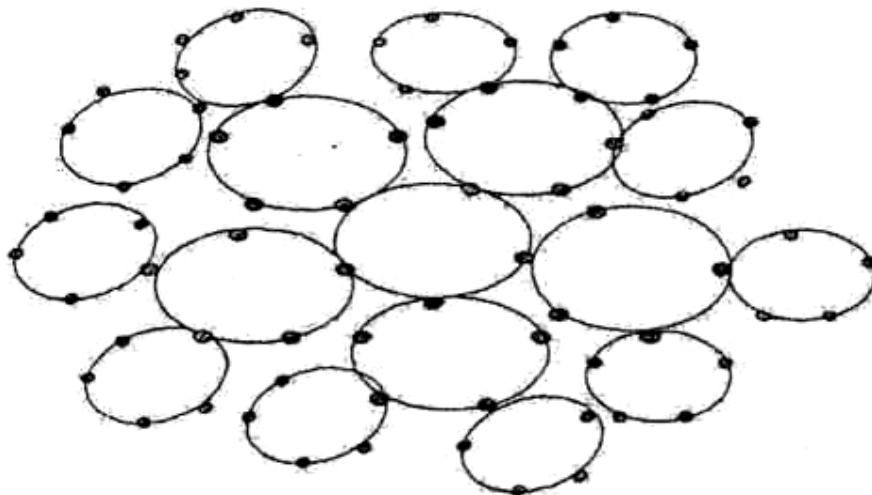


Рис.3.6. Схема тотального командного менеджменту

У становленні науки управління досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуненням принципово нових ідей, доктрин, підходів і форм управління персоналом. У цьому аспекті можна виділити чотири основні парадигми (рис.3.7.).



**Рис.3.7. Місце командного менеджменту
в еволюції парадигм управління персоналом**

Слід зазначити, що сьогодні домінуючою моделлю організаційної поведінки є *колегіальна модель*, базисом якої є партнерство та орієнтація на роботу в команді. Відповідно, важливу роль починають відігравати так звані *міжособистісні компетенції* - індивідуальні здібності, пов'язані з умінням висловлювати почуття, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співробітництва, умінням працювати в групах, брати на себе соціальні та етичні зобов'язання. Загалом,

командний менеджмент – це управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності під час розв'язання нестандартних завдань.

Застосування такого підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації і самоврядуванні спільної діяльності, взаємний контроль, взаємодопомогу і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всебічний розвиток і використання індивідуального та групового потенціалів.

Як одна з форм колективного управління командний менеджмент заснований на процесі делегування повноважень. Командний менеджмент, разом з професійною і апаратною бюрократією, є різновидом опосередкованого менеджменту. Тим самим він

відрізняється від безпосередніх видів управління, найбільш відомими з яких є автократія і анархія. Але характер опосередкування тут інший. Якщо в апаратній бюрократії ухвалення рішень регулюється списками правил і інструкцій, а професійна бюрократія функціонує на засадах певних компетенцій і документально підтверджених кваліфікацій, то команда діє, орієнтуючись на дещо інші реалії- спільне бачення і вироблені самою командою процедури взаємодії її членів.

Командний менеджмент у мінімальному ступені регулюється положеннями, правилами та інструкціями. Далеко не завжди він ґрунтується і на професійних стандартах і, відповідно, є підзвітним професійному співтовариству. Рішення в команді ухвалюються на підставі бачення ситуації і узгоджених цілей, що поділяються членами команди. При цьому загальнокомандні цілі мають бути пов'язаними зі стратегією і політикою організації. Крім того, команда самостійно формує правила і процедури обговорення проблем та способи виконання поточних завдань. Тобто, команда сама створює регулятори своєї діяльності і несе колективну відповідальність перед організацією.

Виникнення інтересу до командного менеджменту пов'язане з низкою тенденцій у сфері розвитку організацій і високоефективного менеджменту.

По-перше, сучасні організації володіють яскраво вираженими тенденціями до ускладнення і збільшення свого структурного та функціонального складу, що вимагає впровадження ефективніших організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Цю проблему можна усунути шляхом створення сформованої команди, що сприяє розв'язанню складних і, зокрема, міждисциплінарних проблем.

По-друге, майже всі організації, що успішно розвиваються і характеризуються високою конкурентоспроможністю, функціонують як на засадах задоволення запитів сьогоденних споживачів, так і потреб завтрашнього дня, створюючи відділи нової техніки, проблемно-перспективні лабораторії тощо. Такі підрозділи характеризуються підвищеною мобільністю організаційних структур залежно від зміни завдань (перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів тощо). Частка таких відділів, наприклад, у корпорації "Інтелл" становить 25 % від загальної чисельності співробітників. Їх успішне функціонування ґрунтується, зокрема, на підвищенні інноваційних здібностей дослідницької групи через створення атмосфери творчого пошуку, а також колективу односторонців, які беруть на себе відповідальність за перспективи розвитку організації разом з адміністрацією, що, по суті, є проявом командного підходу в інноваційному менеджменті.

По-третє, розглядаючи продуктивність менеджера як продуктивність організації, яку він очолює або на яку здійснює непряний вплив, слід відзначити, що подальше збільшення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці. Належність окремого співробітника до "філософії спільної справи", тобто запровадження "духу командності", має величезне значення як мотивуючий чинник для підвищення продуктивності організації в цілому. Розуміння менеджерами правил "командної гри" визначає швидке і ефективне розв'язання таких проблем, як нечіткий розподіл обов'язків в ході реалізації проекту, необхідність підвищення мотивації до предметної діяльності і усвідомлення причин низького індивідуального внеску конкретного члена групи, усунення міжособових конфліктів, в яких відбувається зіткнення особистісних мотивів і потреб організації.

По-четверте, визнання самого існування командного менеджменту пов'язане з останніми дослідженнями у сфері розвитку організації та уявлення про неї, як про особливу

культуру, що володіє цінностями, символічними ритуалами.

Командний менеджмент передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди [273]:

1. *Добровільність входження до команди.* До складу команди може бути введений лише той кандидат, який добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.

2. *Колективне виконання роботи.* Кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, яку він зазвичай виконував за дорученням адміністративного керівництва.

3. *Колективна відповідальність.* Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконане з вини будь-кого з членів команди.

4. *Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.* Усім членам команди, незалежно від посад, буде вигідно, якщо команда в цілому працювала ефективно, і навпаки.

5. *Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат.* Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів у члени команди. Гідними стимулами можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

6. *Автономність самоврядування команди.* Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне керівництво компанії (за винятком того, що виконувані завдання можуть ставитися керівництвом організації, однак розподіл ролей і функцій, вибір методів розв'язання завдання визначається самою командою).

7. *Підвищена виконавська дисципліна.* Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

8. *Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини.* Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці ознаки можуть і не проявлятися.

У командній праці простежується два основні підходи (рис.3.8) [273].

Філософія командної праці

Логічний підхід: орієнтація на виконання завдання, досягнення мети	Етичний підхід: орієнтація на індивідуальну психологічну підтримку
---	---

Рис. 3.8. Логічний та етичний підходи до розуміння специфіки командної праці

З логічного погляду, якщо робота виконана, то учасники проекту можуть і не спілкуватися один з одним, тому що для них важливо досягти мети, успішно завершити роботу. Логічний підхід у командній праці передбачає взаємозамінність працівників.

З *етичного погляду*, для командної праці найважливіший “командний дух”. В етичному підході основний акцент робиться на індивідуальній психологічній підтримці. Незалежно від своїх особистих відчуттів, кожен член команди проявляє турботу про колег, цінує їх внесок і визнає, що без їх участі в діяльності команди досягнення особистих та професійних успіхів було б ускладнене.

Відмінності між логічним та етичним підходами визначити важко, оскільки вони відображають протилежні і при цьому глибоко укорінені у філософії праці положення: на одному полюсі перебувають продуктивність праці, розум і виконання завдань, на іншому - сам процес праці, відчуття та люди. Не можна вважати, що одна з цих філософій краща або гірша за іншу, оскільки є потреба у продуктах і послугах, а також у розумі і відчуттях, адже підприємство, на якому немає моральної згуртованості, навряд чи досягне успіху на ринку. З іншого боку, тісна згуртованість без уваги до фактів і термінів робіт приведе до того, що результати діяльності підприємства виявляться непередбачуваними.

Обов'язково потрібно пам'ятати, що командний менеджмент, крім очевидних і неочевидних плюсів, має явні і неявні мінуси, основним з яких є необхідність тривалого часу і великої кількості інших ресурсів для формування високоефективних команд. Для організації діяльності великої фірми або установи командний менеджмент у чистому вигляді малопридатний. Реально команди існують як складові цілісної системи управління, а поряд з ними функціонують інші форми організації спільної діяльності.

Розгляду питання про те, де і в якій мірі застосовувати командний менеджмент, передують ретельний аналіз ситуації, що склалася, з метою отримання досить виразної картини функціонування окремих частин і цілісної системи управління. Вибір форми управління багато в чому визначається предметом діяльності підрозділів. Так, у бухгалтерії в загальному випадку доречні бюрократичні форми організації роботи. Скільки-небудь масштабні виробничі підрозділи також малопридатні для використання командних методів ведення справ. Складське господарство, організація роботи транспорту, здійснення закупівель, типові будівництво, охорона, робота допоміжних підрозділів вимагають в більшій мірі раціональної і почасти професійної бюрократизації. Водночас діяльність конструкторських бюро, рекламних агентств, консалтингових фірм буквально напрошується на те, щоб бути організованою за командним типом. Зрозуміло, питання про застосування тих чи інших форм менеджменту має вирішуватися окремо в кожному конкретному випадку.

Важливо й те, наскільки предмет діяльності є усталеним. Іноді командну форму праці доводиться вводити не тому, що вид діяльності організації або підрозділу вимагає високого інтелекту або особливої креативності, а тому, що він новий для підприємства чи установи. Більше того, певний вид діяльності може бути рутинним, але для конкретної організації він буде принципово новим: у цьому випадку є сенс використовувати командну форму організації діяльності.

**Економіка є мистецтво задовольняти
безмежні потреби за допомогою
обмежених ресурсів**

Лоренс Пітер

Розділ 4. Інформаційне суспільство, економіка та менеджмент

4.1. Формування інформаційного суспільства

Остання третина ХХ ст. ознаменувалася цілою низкою фундаментальних, технологічних і прикладних відкриттів в області електроніки, радіофізики, оптоелектроніки та лазерної техніки, сучасного матеріалознавства, хімії, мікробіології, створенням сучасної авіації та космонавтики. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, вражаючі результати в області мікро- і наноелектроніки привели до появи продуктів, в основі яких лежать новітні технології. Останніми роками економічний розвиток держав неабиякою мірою відбувається за рахунок інновацій.

На початку ХХІ ст. науково-технічний прогрес набуває низки нових рис. Інша якість народжується у сфері взаємодії науки, техніки і виробництва. Один із проявів цього - різке скорочення терміну реалізації нових відкриттів: середній період освоєння нововведень з 1885 по 1919 рр. склав 37 років, з 1920 по 1944 рр. - 24 роки, з 1945 по 1964 рр. - 14 років, а в 90-ті рр. ХХ століття для найбільш перспективних відкриттів (електроніка, атомна енергетика, лазери) - 3 - 4 роки [147]. Виникла фактична конкуренція наукового знання і технічного вдосконалення виробництва. Стало економічно вигідніше розвивати виробництво на базі нових наукових ідей, ніж на базі найсучаснішої, але "сьогоднішньої" техніки. У результаті змінилася взаємодія науки з виробництвом: раніше техніка і виробництво розвивалися в основному шляхом накопичення емпіричного досвіду, тепер вони стали розвиватися на основі науки - у вигляді наукомістких технологій. У них спосіб виробництва кінцевого продукту включає численні допоміжні виробництва, що використовують новітні технології.

Зміни, що відбуваються в економіці і технології, можна розглядати як початок руху людства до нової цивілізації. Д. Белл - один з перших учених-дослідників, що охарактеризував процеси інформатизації як виникнення постіндустріального суспільства- вважає, що у світі існували три принципово різні *соціальні організації*:

- I - доіндустріальна, заснована на сільському господарстві, рибальстві, видобутку корисних копалин, суть якої можна виразити як "змагання з природою";
- II - індустріальна, заснована на застосуванні енергії до машин, тобто "змагання з перетвореною природою";
- III - постіндустріальна, основу якої складають ініціалізація процесу, контроль та інформація, або "змагання між людьми" .

Ці соціальні організації були безпосередньо пов'язані з *технологічними революціями*.

Першою революцією була революція пари, яка привела до нового машинного виробництва (створення парових машин, паровозів, пароплавів і так далі), що, у свою чергу, забезпечило появу нової концепції зростання благ. Головним результатом цього розвитку стала ідея продуктивності.

Друга революція пов'язана з електрикою та хімією. Електрика дозволила децентралізувати виробництво і здійснювати його на великій відстані від джерела енергії.

Третя революція пов'язана з появою комп'ютерів і телекомунікації. У її основі лежать чотири технологічні інновації: 1) перехід від механічних і електричних машин до електронних; 2) мініатюризація; 3) цифровізація; 4) створення програмно- керованих автоматів і процесів .

П. Друкер [78] виділяв такі інформаційні революції в історії людства:

- винахід писемності;
- поява книги;
- винахід телеграфу, телефону, радіо, телебачення;
- поява комп'ютера.

З іншої точки зору оцінює зміни, що відбуваються в останні десятиліття, Д. Робертсон. Його у меншій мірі цікавить циклічність соціально-економічних процесів. На його думку, цивілізація - це, по суті, інформація. Саме інформація визначає розвиток економіки, технології, мистецтва і філософії. Інформаційні ресурси обмежують цивілізацію більше, ніж будь-які фізичні. З позиції цієї інформаційної концепції за всю історію людства було всього *чотири глобальні інновації*:

- виникнення мови,
- винахід писемності,
- книгодрукування
- електронна обробка інформації.

Кожна з них супроводжувалася цивілізаційними змінами. Відповідно до названих інновацій Д. Робертсон визначає *чотири цивілізації*:

- цивілізація I рівня - мова;
- цивілізація II рівня - писемність;
- цивілізація III рівня - книгодрукування ;
- цивілізація IV рівня - електронна обробка інформації.

У цивілізації I рівня кількість інформації коливається в розмірах, що визначаються чисельністю племені та клану.

У цивілізації II рівня, в принципі, не існує кількісного обмеження вироблюваної інформації, але на практиці її межі визначаються рангом, на якому інформація виробляється, та рангом, на якому вона руйнується. У такій цивілізації завдяки появі писемності з'являються сховища інформації - бібліотеки. Ранг виробництва інформації залежить від можливості людей виробляти її письмово. Проте здатність людей руйнувати бібліотеки іноді зводить цивілізацію II рівня майже до I рівня.

На III рівні виробництво інформації за допомогою книгодрукування завжди перевершує ранг руйнування. Тому такі цивілізації не можуть бути зведені до нижчого рівня. Навпаки, цивілізації III рівня завжди брали гору над цивілізаціями попереднього рівня.

У цивілізації IV рівня завдяки новітнім способам зберігання, обробки й поширення інформації інформаційні ресурсні обмеження вже не такі сильні, як на нижчих рівнях. Ця властивість цивілізацій IV рівня і повинна зумовити подальші кардинальні зміни людства .

Використовуючи кількісні еталони математичної теорії інформації, Д. Робертсон визначив кількість інформації на кожному рівні:

- рівень 0 - інформаційна місткість мозку окремої людини - 10^7 бітів;
- рівень 1 - усне спілкування всередині общини, села або племені — кількість циркулюючої інформації - 10^9 бітів;
- рівень 2 - письмова культура: мірою інформованості суспільства служить Александрійська бібліотека, що мала 532800 сувоїв, у яких містилося, як було встановлено за описами, що збереглися, близько 10^{11} бітів інформації;
- рівень 3 - книжкова культура: у світі є сотні бібліотек, випускаються десятки тисяч книг, газет, журналів, сукупна місткість яких оцінюється в 10^{17} бітів;
- рівень 4 - інформаційне суспільство з електронною обробкою інформації об'ємом

близько 10^{25} бітів.

Перше, з початку нашої ери, подвоєння знань людства відбулося у 1750 р., друге - на початку XX ст., третє - у 1950 р. Після 1950 р. подвоєння знань відбувалося кожні 10 років, після 1970 р. - кожні 5 років, після 1991 р. - щорічно. Таким чином, обсяг знань у світі до початку 21 століття збільшився більш ніж у 250 тис. разів. Передбачається, що в основному комп'ютерна революція закінчиться в США і Японії на початку цього століття, в Європі - до 2030 р.

Функціонально нові інфокомунікаційні технології сьогодні еквівалентні електричному струму в індустріальну епоху. Але вони не здатні вирішувати соціально-економічні проблеми в суспільстві. Разом із тим доступ до інформаційних та телекомунікаційних технологій та їх використання в контексті нашої реальності, виступають передумовою соціального та економічного розвитку, а в кінцевому результаті - приводять до побудови інформаційного суспільства. Економічні дослідження демонструють пряму взаємозалежність між поширенням інформаційних технологій, продуктивністю праці та конкурентоспроможністю як підприємств, фірм, так і країн в цілому.

Вирішальна роль інфокомунікаційних технологій у стимулюванні розвитку має два аспекти. В одному вони дозволяють країнам стрімко розвивати економіку, модернізуючи систему виробництва і підвищуючи конкурентоспроможність набагато швидше, ніж до цього. В іншому - для країн, які не здатні адаптуватися до нової технологічної системи, відставання набуває кумулятивного характеру. Крім того, індустріальна епоха принципово відрізняється від інформаційної ще й тим, що інформація і знання завжди служили владі виробництву. Але тільки тоді, коли нові інфокомунікаційні технології уможливили для людства безупинний приріст знання і досвіду, виробничий потенціал став безпрецедентним, а зв'язок між інтелектуальною діяльністю і матеріальним виробництвом - надзвичайно щільним. Отже, скорочення розриву між соціальним розвитком та економічним ростом за допомогою технологічних інновацій, інформаційного менеджменту і рівномірного світового розвитку - одне з найактуальніших питань XXI сторіччя.

Гранична соціальна нерівномірність процесу глобалізації корелює з гнучкістю і глобальним масштабом інформаційного капіталізму. І вирішальну роль у сучасних умовах, з огляду на створення цінностей в інформаційній економіці, стала належати освіті, інформації, науці та технологіям. З того часу, як освіта перетворилася на загальну, головним виявився її рівень, а не кількість освічених людей. Іншими словами, недоліки освіти та відсутність інформаційної інфраструктури призводять до такого стану, коли велика частка країн світу потрапляє в залежність від функціонування глобалізованих економік і, внаслідок цього, стає більш вразливою до криз та нестабільності, від яких потерпає, в тому числі глобальний фінансовий ринок.

Початок 3-го тисячоліття відзначається якісно новим етапом розвитку цивілізації, характерними рисами якого є глобалізація світової економіки та формування інформаційного суспільства. У свою чергу, глобалізація та інформаціоналізація ведуть до інтенсивного розвитку інформаційної та креативної економік, інформація стає важливим ресурсом будь-кого підприємства. Ці зміни в житті суспільства, пов'язані з розвитком інформації, привели до появи концепції інформаційного суспільства, яка вважає головним фактором розвитку суспільства виробництво й використання науково-технічної та іншої інформації. Дана концепція є різновидом теорії постіндустріального суспільства, основу якої заклали З. Бжезинський, Д. Белл, О. Тоффлер.

Вперше термін "*інформаційне суспільство*" було використано у 60-х роках XX ст. Японське тлумачення терміна (*johoka shakai*) з'явилося у 1964 р. завдяки Тадао Юмесао, який приділяв багато уваги ролі інформації та технологій у розвитку суспільства. Винахід самого терміна "*інформаційне суспільство*" приписується професору Токійського

технологічного інституту Ю. Хаяші, який у 1969 р. випустив бестселер “Інформаційне суспільство: від важкого до легкого суспільства”. Перше англійське згадування датоване 1970 р. і пов’язане з Й. Масуда, який використав поняття “інформаційне суспільство” у своїй доповіді на конференції [147].

Інструментом побудови інформаційного суспільства є інформатизація. На думку деяких вчених, “інформатизація суспільства — це заключний етап науково-технічної революції і початок духовної революції суспільства”. Індустріальне суспільство тоді перетворюється в інформаційне, коли значення комунікації між суб’єктами превалює над значенням промислового виробництва. За визначенням, даним Комісією ЄС, інформаційне суспільство - це суспільство, де діяльність людей здійснюється на основі послуг, наданих за допомогою інформаційних технологій і технологій зв’язку.

Отже,

інформаційне суспільство – це соціально-економічна формація, в якій виробництво та споживання інформації складають основу економічної системи і соціальної структуризації суспільства .

В інформаційному суспільстві виробничий базис складають інформаційні засоби виробництва, основним продуктом споживання, а отже і виробництва, є інформаційні товари та послуги, а ключовим чинником структуризації товариства виступає інформація. Провідні країни світу зайняли активну позицію щодо формування інформаційного суспільства. Вони визначили та сформулювали політику його розвитку, до якої приєднуються країни, що розвиваються. Створено міжнародні організації, метою яких є сприяння побудові інформаційного суспільства, зокрема, Information Society Forum, European survey of the Information Society (ESIS). Крім того були прийняті декларації - Окінавська (2000), Всесвітнього саміту з питань інформаційного суспільства (2003) тощо [87].

На думку О. Тоффлера, “суспільство, яке прийде на зміну індустріальному, що склалося в розвинених країнах, буде мати принципово інший характер- це в один і той же час і у вищій мірі технічно розвинута, і антиіндустріальна цивілізація ... вона несе з собою новий кодекс поведінки та виводить нас за межі концентрації енергії, грошових коштів і влади” .

Характерні риси інформаційного суспільства виділяє американський соціолог Д. Белл- це перехід від індустріального до сервісного суспільства, вирішальне значення кодифікованого теоретичного знання для здійснення технологічних інновацій, а також перетворення нової "інтелектуальної технології" в ключовий інструмент аналізу та теорії прийняття рішень. Підтримував такі ж ідеї Т. Стоуньєр, на думку якого в постіндустріальному товаристві національні інформаційні ресурси є його основною економічною цінністю, його найбільшим потенційним джерелом багатства.

Відмінними рисами інформаційного суспільства є [147]:

- 1) збільшення ролі інформації і знань у житті суспільства, інформація стає виробничою силою;
- 2) вирішена проблема інформаційної кризи, тобто знято протиріччя між інформаційною лавиною та інформаційним голодом;
- 3) забезпечено пріоритет інформації порівняно з іншими ресурсами;
- 4) інфокомунікаційні технології набувають всезагального характеру, охоплюючи всі сфери діяльності людини;
- 5) зростання частки інформаційних комунікацій, продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті;
- 6) формується інформаційна єдність всієї людської цивілізації, тобто суспільство глобалізується --- зростання частки наукоємних товарів та послуг у сфері виробництва;
- 7) створення глобального інформаційного простору, що забезпечує ефективну

інформаційну взаємодію людей, їх доступ до світових інформаційних ресурсів та задоволення їх потреб в інформаційних продуктах і послугах

Д. Белл розглядає *характерні відмінності соціально-історичних фаз* за десятима аспектами, а саме: метод виробництва, економічний сектор, ресурси, що трансформуються, стратегічний ресурс, технологія, базові знання, методологія, перспектива, дизайн, ключовий принцип (табл.4.1.) [147].

Вважається, що можливості інформаційного суспільства безмежні. Виділяють чотири задачі по його становленню і подальшому розвитку:

1. Створення правової бази, що поліпшує і захищає діючі демократичні права та свободи.
2. Встановлення практичних правил, дотримання яких стимулює населення використовувати нові технології (якісне утримання, легкий доступ, прийнятні тарифи).
3. Забезпечення поінформованості щодо реальних можливостей до кожного громадянина (робота, освіта, здоров'я, екологія, послуги тощо).
4. Гарантування відповідності продукції і ринків найвищим стандартам якості та захисту споживача (інтелектуальна власність, загальнотехнічні стандарти, можливість вибору продукції і послуг тощо).

Європейська комісія ще в лютому 1995р. заснувала Форум до обговорення загальних проблем становлення інформаційного суспільств. Одними з першочергових питань для обговорення Форумом стали: освіта, перекваліфікація та навчання в інформаційному суспільстві. Найдоцільнішими, на думку Форуму, є попереджувальні заходи, серед яких мають бути такі:

- суттєвий перегляд освіти та навчання, які відповідають розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) і в майбутньому забезпечують відповідний подальший технологічний розвиток останніх;

- самоосвіта на власному досвіді, тобто навчання під час роботи, з використанням електронного доступу до знань та інформації, для того, щоб модифікувати та нарощувати свої знання.

У рекомендаціях Ради Європи, підготовлених групою фахівців, зокрема відзначається, що країни-члени ЄС повинні прискорити проведення процесу лібералізації сектора телекомунікацій шляхом:

- відкриття для конкуренції, до тепер ще монополізованих, інфраструктур і послуг;
- усунення політичного тиску і бюджетних обмежень некомерційного характеру для операторів телекомунікацій;
- розробка чіткого плану і порядку реалізації практичних заходів для досягнення цих цілей.

4.2. Сутність інформаційної економіки

Аналіз процесів інформатизації та створення інформаційного суспільства в різних країнах дозволив методом екстраполяції отримати наступні дані (табл.4.2) [87]. В даній таблиці наводиться кількість зайнятих у відсотковому співвідношенні на виробництві та сфері послуг (разом — 100%). Зокрема «Послуги/ виробництво» - характеризує відношення числа зайнятих у сфері послуг до числа зайнятих у виробництві (промисловість + сільське господарство). «Інформація / товари» - характеризує відношення числа зайнятих обробленням інформації до числа зайнятих у сфері товарних операцій. Відмітимо при цьому, що інформаційна економіка була сформована в США, Великобританії, Франції та Німеччині до 2005 р., а в інших зазначених країнах - після цього терміну. .

Таблиця 4.1.

Характеристики інформаційного суспільства

Характеристика	Доіндустріальна	Індустріальна	Постіндустріальна
1	2	3	4
1.Метод виробництва	Видобування	Промисловість	Обробка, рециркуляція
2. Економічний сектор	<i>Первинний</i> Сільське господарство. Риболовля. Гірська справа. Лісоматеріали. Видобуток нафти та газу	<i>Вторинний</i> Виробництво товарів. Промислове виробництво. Виробництво товарів тривалого зберігання. Виробництво товарів нетривалого зберігання	<i>Послуги</i> Транспортні послуги. Комунальні послуги. Страхування. Недрухомість. Здоров'я. Освіта. Державні послуги
3. Ресурси, що трансформуються	<i>Природна сила</i> – вітер, вода, сила тварин, людські мускули	<i>Створена енергія</i> - електрика, масло, газ, вугілля, ядерна сила	<i>Інформація</i> - комп'ютерні системи та системи передачі даних
4. Стратегічні ресурси	Матеріальні ресурси	Фінансовий капітал	Знання
5. Технологія	Ремесло	Машинні технології	Інтелектуальні технології
6. Базові знання	Ремісник, фермер, робітник фізичної праці	Інженер, кваліфікований робітник	Вчені, технічні спеціалісти
7. Методологія	Здоровий глузд, випробування, помилки, досвід	Емпірицизм, експеримент	Абстрактні теорії, моделі, моделювання, теорія прийняття рішень, системний аналіз
8. Перспектива	Орієнтація на минуле	Ситуативна адаптивність, експериментування	Орієнтація на майбутнє, прогнозування та планування
9. Дизайн	Боротьба з природою	Боротьба з виробничим майбутнім	Боротьба між майбутніми альтернативами
10. Ключовий принцип	Традиціоналізм	Економічне зростання	Кодифікація теоретичного знання

Формування інформаційного суспільства спричинило виникненню *інформаційної економіки*. Цьому сприяли деякі тенденції, серед яких розрізняють три основні групи:

- технологічні;
- соціально-економічні ;
- концептуальні.

Технологічні тенденції пов'язані безпосередньо з комп'ютеризацією, соціально-економічні - зі зміною соціально-економічних процесів, а концептуальні відображають зміни в економічній теорії, виникнення нових концепцій.

До *технологічних тенденцій* належать :

- упровадження інформаційних технологій у виробництво, торгівлю, послуги;
- розвиток комп'ютерної мережі Інтернет, яка є базою для створення мережних підприємств і мережевого інтелекту;
- інформатизація соціальної сфери, ключовою областю якої для інформаційної економіки є освіта.

Соціально-економічні тенденції включають:

- зміна ринкових стосунків, поява нових ринків і модифікація вже наявних. Головна відмінність від традиційних ринків - усунення посередників. Ця тенденція відноситься до інституціональних змін. Роль інститутів в інформаційній економіці зростає, це відноситься і до держави, покликаної стати гарантом економічних, соціальних та політичних прав особи, і до ринків , чиї функції і принципи модернізуються новими умовами, і до громадських прав організацій;

- заміщення інформацією та знаннями матеріальних складових витрат виробництва. Це пов'язано з упровадженням інновацій, наприклад, інновації в засоби зв'язку. Так, якщо на початку 1950-х років вартість матеріалів і енергії у витратах на виробництво мідного дроту складала 80 %, то при виробництві оптико-волоконної системи ця частка скорочується до 10 % , а у виробництві мікропроцесорів - до 2 %;

- індивідуалізація виробництва. В інформаційній економіці особа відіграє велику роль у розвитку як світової економічної системи, так і економіки окремо взятої країни. Автоматизація виробництва різко скоротила обсяги фізичної праці, людина стала виконувати функції координатора та контролера виробництва. З'являються "одноосібні" приватні підприємництва і створюються малі галузі. Найважливішим ресурсом стає інтелектуальний капітал- "виробництво" творчої особи. Термін "виробництво" підкреслює трансформацію освітньої системи в одну з виробничих сфер - зростає необхідність постійного зростання кваліфікації працівників;

- інформатизація культури породила нову, інформаційну культуру, і також новий стиль життя - "життя на відстані". Інформаційні технології впливають на споживчу культуру, культуру ведення бізнесу, культуру виробництва, культуру освіти, культуру взаємовідношення держави і громадян, культуру спілкування. Поняття інформаційної культури включає появу віртуальної реальності.

Таблиця 4.2

**Динаміка розвитку інформаційної
економіки (статистика зайнятості за галузями)**

<i>Кількість зайнятих</i>	<i>1920</i>	<i>1970</i>	<i>1990</i>	<i>2010</i>
<i>Сполучені Штати Америки</i>				
<i>Виробництво, %</i>	28,0	33,6	25,8	23,0
<i>Послуги, в цілому, %</i>	52,0	66,4	74,2	77,0
<i>Послуги / виробництво</i>	1,1	2,0	0,3	3,9
<i>Інформація / товари</i>	0,4	0,6	0,9	1,3
<i>Великобританія</i>				
<i>Виробництво, %</i>	53,0	46,7	30,6	25,6
<i>Послуги, в цілому, %</i>	47,0	53,3	69,4	74,4
<i>Послуги / виробництво</i>	0,9	1,1	2,4	3,1
<i>Інформація / товари</i>	0,3	0,5	0,8	1,2
<i>Німеччина</i>				
<i>Виробництво, %</i>	59,1	51,2	41,5	30,2
<i>Послуги, в цілому, %</i>	40,9	48,8	58,5	69,8
<i>Послуги / виробництво</i>	0,7	0,9	1,4	2,2
<i>Інформація / товари</i>	0,3	0,4	0,6	1,05
<i>Франція</i>				
<i>Виробництво, %</i>	53,1	43,15	30,6	28,5
<i>Послуги, в цілому, %</i>	46,9	56,85	69,4	71,5
<i>Послуги / виробництво</i>	0,9	1,3	2,3	3,1
<i>Інформація / товари</i>	0,3	0,5	0,8	1,1

Японія				
Виробництво, %	66,3	42,1	36,1	31,7
Послуги, в цілому, %	33,7	57,9	63,9	68,3
Послуги / виробництво	1,2	1,4	1,8	2,25
Інформація / товари	0,3	0,4	0,5	1,05
Італія				
Виробництво, %	66,5	52,5	33,9	29,2
Послуги, в цілому, %	33,5	47,5	66,1	70,8
Послуги / виробництво	0,8	0,9	2,1	3,1
Інформація / товари	0,3	0,3	0,6	1,00

До концептуальних тенденцій належать:

- зміна змісту або значення ряду основних категорій (матеріальне накопичення заміщується накопиченням знань, промислова праця - інтелектуальною працею);
- зміна прогнозного сенсу і важливості основних чинників - індикаторів економіки, таких як: валовий внутрішній продукт, продуктивність праці та зайнятість. Виникає проблема оцінки ефективності інтелектуальної праці;
- структурні зміни на макро і мікрорівнях системи господарювання, глобалізація бізнесу. На мікрорівні з'являються підприємства нового типу - мережеві, молекулярні, віртуальні, а на макрорівні - новий сектор економіки - інформаційний, на рівні з традиційними промисловим, аграрним і сервісним секторами;
- зміна параметрів виробничої функції як моделі економічного зростання економічної системи: до параметрів виробничої функції в індустріальній економіці включають працю та капітал, в інформаційній економіці виділяють інтелектуальний капітал, інформаційні ресурси й інновації.

Сукупність зазначених тенденцій сприяла формуванню інформаційної економіки [147].

4.2.1. Основні характеристики інформаційної економіки

У кінці XX ст. інформація перетворилася на стрижневий принцип, від якого залежать інші сучасні соціально-економічні процеси. Основні причини, якими викликано підвищення економічної та соціальної значущості інформації, полягають у наступному.

По-перше, інформація є продуктом, який не втрачає своїх властивостей і не руйнується з часом, а, навпаки, акумулюється в системі всезростаючих інформаційних ресурсів.

По-друге, інформація перестає бути просто повідомленням, що має конкретний зміст, і стає економічною категорією, тобто отримує ринкову оцінку. Виникає інформаційний ринок, де інформація продається і купується, а операції з інформацією приносять прибутки та збитки. Через це у суспільстві спостерігається нерівномірний розподіл інформації, її неоднакова доступність для індивідів.

По-третє, в результаті ускладнення суспільної поведінки збільшуються інформаційні потреби людей. Інформація перетворюється на масовий продукт. Зростаючу потребу в інформації починають відчувати не тільки керівники, але і прості громадяни. Це пов'язано з децентралізацією сучасного суспільства, коли рішення про подальші дії індивідууми та організації приймають самостійно, незалежно від центральної влади.

По-четверте, стрімко продовжують зростати технологічні можливості отримання, передачі, зберігання та використання інформації у всезростаючих обсягах. Лідерство в цій області захопили інформаційні технології, основу яких становить взаємодія комп'ютера або комп'ютерної мережі і людини.

Процеси, що привели до істотних перетворень у системі продуктивних сил сучасного світового господарства, надали інформації значення вирішального засобу праці, одночасно висунувши її в ряд провідних предметів праці, що підлягають перетворенню, обробці, зберігання, передачі, споживанню в ході матеріального і духовного виробництва. Сьогодні не можна назвати жодного способу використання продуктивної праці, яка не була без використання інформації. Тому слід визнати справедливим думку про те, що значення країни визначається у наш час не лише кількістю вироблюваних речових благ, які б вони не були, але й об'ємом створюваної та споживаної інформації, причому остання має пріоритетне значення.

Інформаційна сфера та відповідні технології у XX ст. стали одним з найвигідніших напрямів вкладання коштів. Вони увійшли до числа основних факторів поповнення бюджетних коштів. Для порівняння, продаж 1 тонни сирої нафти дає прибуток 20 - 25 доларів, кілограму побутової техніки - 50 доларів, авіатехніки - 1 000 доларів, кілограму наукомісткого продукту інформатики та електроніки дозволяє заробити до 5 000 доларів [147]

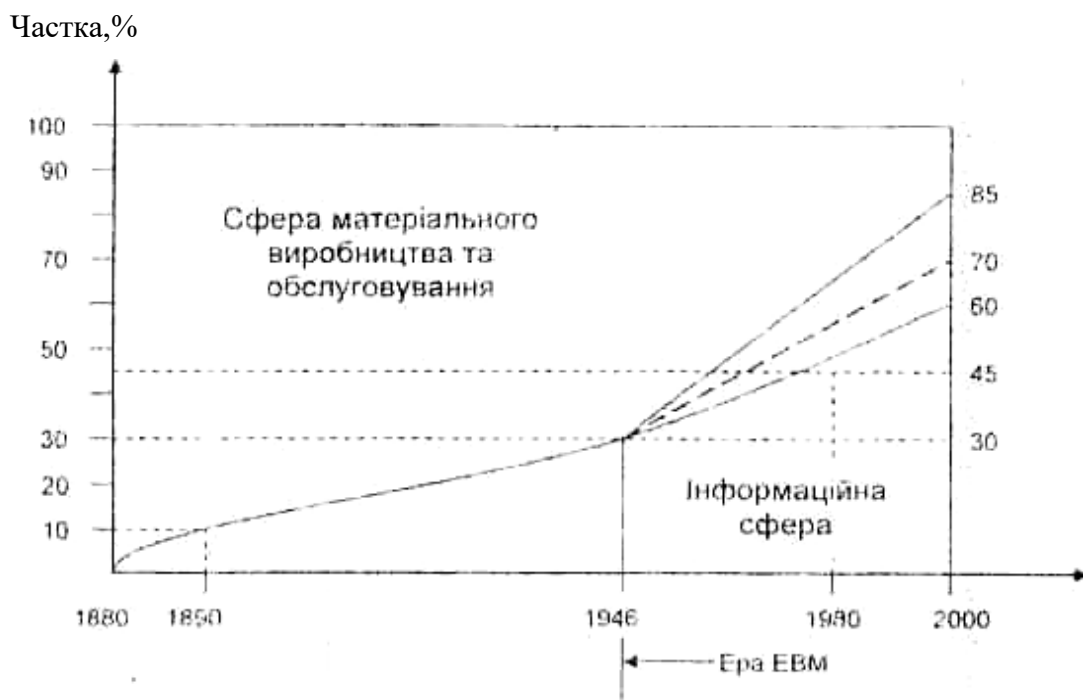


Рис. 4.1 Частка працездатного населення США, зайнятого в інформаційній сфері

Тенденція перекачування трудових ресурсів із сфери матеріального виробництва в інформаційну є зараз найбільш помітною. За різними оцінками в даний час до 85 % працездатного населення США зайнято у сфері інформаційних послуг, і це відбувається в найбільш розвиненій промисловій країні світу, де рівень споживання матеріальних благ найвищий. Економістам добре відомі докази залежності економічного зростання від рівня і темпів технічного прогресу. Це знайшло відображення у 1940 - 1960-х рр. в економічній теорії (роботи лауреатів Нобелівської премії Я. Тінбергена, Р. Солоу, Дж. Хікса, Д. Рея та інших вчених). Аналіз цього процесу дозволяє стверджувати, що інформація та інформаційні технології стали виробничою силою суспільства. Так, наприклад, в США частка працездатного населення, зайнятого в інформаційній сфері, у 1946 р. становила 30 %, у 1980 р. - 45 %, а в 2000 р. (за різними джерелами) збільшення цієї частки відбулося до 70 - 80 %. (рис.4.1) [146].

На сьогоднішній день більше половини ВВП розвинутих країн припадає на продукцію у сфері інформаційних технологій - комп'ютерні пристрої, телекомунікації, програмне забезпечення. Могутність будь-якої держави на початку XXI ст. визначається не тільки воєнною та економічною могутністю, але й сильним інформаційним потенціалом, комплексом аналітико-обчислювальних засобів, які здатні швидко та надійно отримувати й обробляти велику кількість інформації та вчасно доставляти її заінтересованим організаціям та особам .

Таким чином, до теперішнього часу сформувалася економіка нового типу, яка отримала назву "інформаційна економіка". У різних літературних джерелах зустрічаються неоднакові її назви. Так, М. Кастельс визначає її як "інформаціональну" та "глобальну". Європейська комісія визначає поняття "глобальної мережевої економіки", трактуючи її як середовище, в якому будь-яка компанія чи особа, що знаходиться в будь-якій точці економічної системи, може легко контактувати з мінімальними витратами з іншою організацією чи індивідом з приводу спільної праці, торгівлі, обміну ідеями чи ноу-хау .

Багато дослідників, що вирішують прикладні завдання, спираються на терміни "Інтернет-економіка", "нова економіка", проте всі вони згодні з тим, що головну роль відіграє інформація, яка, на відміну від матеріальних ресурсів, має низьку вартість, високу швидкість обміну та стає однією з найважливіших конкурентних переваг

Під інформаційною економікою слід розуміти виробничу систему у сполученні зі сферою споживання, де інформація є провідною продуктивною силою (засобом і предметом праці), а також основним продуктом виробництва та предметом споживання.

Інформаційна економіка має свої відмінності. У табл. 4.3 наведено порівняння індустріальної та інформаційної економіки. Для інформаційної економіки характерний цілий ряд нових тенденцій, які не були притаманні індустріальній економіці. Обробка інформації та виробництво знань стають провідним напрямом діяльності переважно у сфері послуг, яка за показниками зайнятості та часткою в національному продукті починає перевершувати традиційну промисловість. Людський капітал стає провідною сферою накопичення й використання капіталовкладень на основі застосування інформаційних ресурсів, що не мають обмежень з огляду на свою форму існування і способи використання. Якщо для індустріальної економіки джерелом зростання продуктивності були паливні ресурси, то в інформаційній економіці зростання продуктивності визначають інформаційні ресурси.

Таким чином, в інформаційній економіці сформувалися такі *нові тенденції в розвитку бізнес-середовища* [147] :

- 1) поява і розвиток нових бізнес-моделей;
- 2) зміна форм конкуренції;
- 3) у міру зростання швидкості змін зростає і необхідність в актуальній, своєчасній інформації для управління;

- 4) нові витки глобалізації та інтернаціоналізації;
- 5) у багатьох галузях промисловості терміновість планування зменшилася до 3 - 5 місяців;
- 6) поділ праці на рівні управлінських функцій за межами компаній;
- 7) організації перейшли до створення мереж, технологічних ланцюжків;
- 8) межі між галузями розмиті;
- 9) інтеграція всіх бізнес-функцій в одну модель;
- 9) зміна ролі інформації;
- 10) вплив інформаційних систем на організацію.

Отже, в інформаційній економіці сфера інформаційних продуктів та послуг стає домінуючою, основні спеціальності займають професіонали, які використовують інформацію і знання, тобто інформація і знання є головними чинниками, від яких залежить конкурентоспроможність економіки, інтелектуальний потенціал перетворюється в основний капітал. Фахова структура зайнятості модернізується у бік більшого зростання частки зайнятості, що потребує більш високої кваліфікації і високого професійного рівня освіти. Розширюється застосування новітніх інфокомунікаційних технологій в економіці: управлінських інтегрованих інформаційних системах, системах підтримки прийняття рішень, системах віртуальної реальності, інтелектуальних системах тощо [87].

Розвиток інформаційної економіки сприяв розвитку інформаційного сектору економіки та формування інформаційної індустрії.

Інформаційна індустрія - це індустрія виробництва, збору, розповсюдження і передачі всіх видів інформації.

На сьогоднішній день інформаційна індустрія - це частка світової економіки, що найбільш динамічно розвивається - її зростання становить 7 - 8 % на рік. Отже, у 2000 році людство перейшло не тільки межу між двома тисячоліттями, це стало знаковою подією також і в економіці.

Інформаційні товари - це товари, при виробництві та споживанні яких ключову роль відіграє інформація.

Обсяг продажу інтелектуального продукту у світовій торгівлі зрівнявся з вартістю товарної маси. Реально ж частка інформаційних товарів ще більше, адже роль інформації навіть у виготовленні товарів, що мають матеріальну форму, підвищується з кожним роком.

У новій економіці все більше продають і купують не речовину та енергію, а інформацію, сконцентровану знаннями і працею людини у výroбах та послугах. Інформаційна індустрія сьогодні включає велику кількість напрямів виробництва інформаційних продуктів, але шлях до такого різноманіття був непростий.

На рис. 4.2. зображена еволюція інформаційної індустрії за останні п'ятдесят років. Колом позначена вертикальна інтеграція, а листовими прямокутниками - горизонтальна. Іноді характеристики цих моделей перетинаються. Крім цього, на рисунку вказані компанії, що вийшли на ринок інформаційної індустрії в певні періоди.

Стрімкий розвиток технологій і впровадження нових технологічних рішень радикально змінюють інформаційний ландшафт країни. Зокрема, йде складний процес руйнування бюрократичної, інформаційно-комунікативної монополії держави. При цьому разом з появою нових гравців, у тому числі великих транснаціональних, проходить завоювання ніш більш мобільними технологічними гравцями.

Таблиця 4.3

Порівняльна характеристика індустріальної та інформаційної економіки

Індустріальна економіка	Інформаційна економіка
1	2
Діють закон убиваючої граничної корисності і негативний зворотний зв'язок	Домінують прямі мережеві ефекти і позитивний зворотний зв'язок, що знаходить втілення в зростаючій граничній прибутковості
Високий ступінь зовнішнього регулювання	Формування альянсів та орієнтація на саморегулювання
Конкурентоспроможність базується на матеріальних факторах виробництва	В основі конкурентоспроможності лежать ефективність менеджменту, різні засоби комунікації
Великі конкуренти поглинають дрібних	Підприємства-інноватори мають конкурентні переваги
Основою поведінки на ринку є безпека та стабільність	Підприємство відрізняється готовністю до ризику та вмє долати негативні наслідки
Опора на капітал	Опора на знання та інтелектуальну власність
Намагання зберегти поточний стан	Швидкість та зміни
Стійка ієрархічна оргструктура з вертикальними зв'язками	Плоскі, горизонтальні структури, що самоорганізуються
Підприємство - монолітна, стійка та централізовано керована організація	Підприємство - форма адаптації до мінливих вимог ринку
Стратегія приховування інформації	Стратегія розповсюдження інформації з метою отримання переваги шляхом стратегічної ініціативи
Суперництво Масовий споживач не контролює ринок	Співробітництво Індивідуальний споживач має відомості про всі альтернативи

Існує сегментація інформаційного простору як з технологічної, так і соціально-економічної та політико-ідеологічної точок зору. Коли говоримо про інформаційний простір, то мова йде, перш за все, про три його основні структурні системоутворюючі компоненти [147]:

- про стан інформаційно-комунікативних каналів і засобів інформаційно-комунікативної інфраструктури;
- про якість наповнення - змістовне забезпечення даного простору та інформаційних мереж;
- про забезпечення легітимних прав на використання і споживання інформаційних ресурсів, що обертаються в даному просторі

В кінці ХХ ст. існуючі економічні теорії стосувались, в основному, сфери матеріального виробництва. Проте процес розвитку інформаційних технологій на базі сучасних засобів обчислювальної техніки став оперувати новими поняттями, такими як інформаційний ресурс, продукт інтелектуальної праці, інформаційне середовище. Це визначило необхідність опрацювання важливих методологічних питань економічної теорії для інформаційної діяльності, яка, як і всяка інша, включає в себе мету, засоби, результат і сам процес. З'явилося принципово нове поняття - національні інформаційні ресурси, які розглядаються як нова економічна категорія. На думку вчених, у ХХІ столітті інформаційні ресурси стануть основним національним багатством, ефективність їх промислової експлуатації все більшою мірою буде визначати можливість країни в цілому.

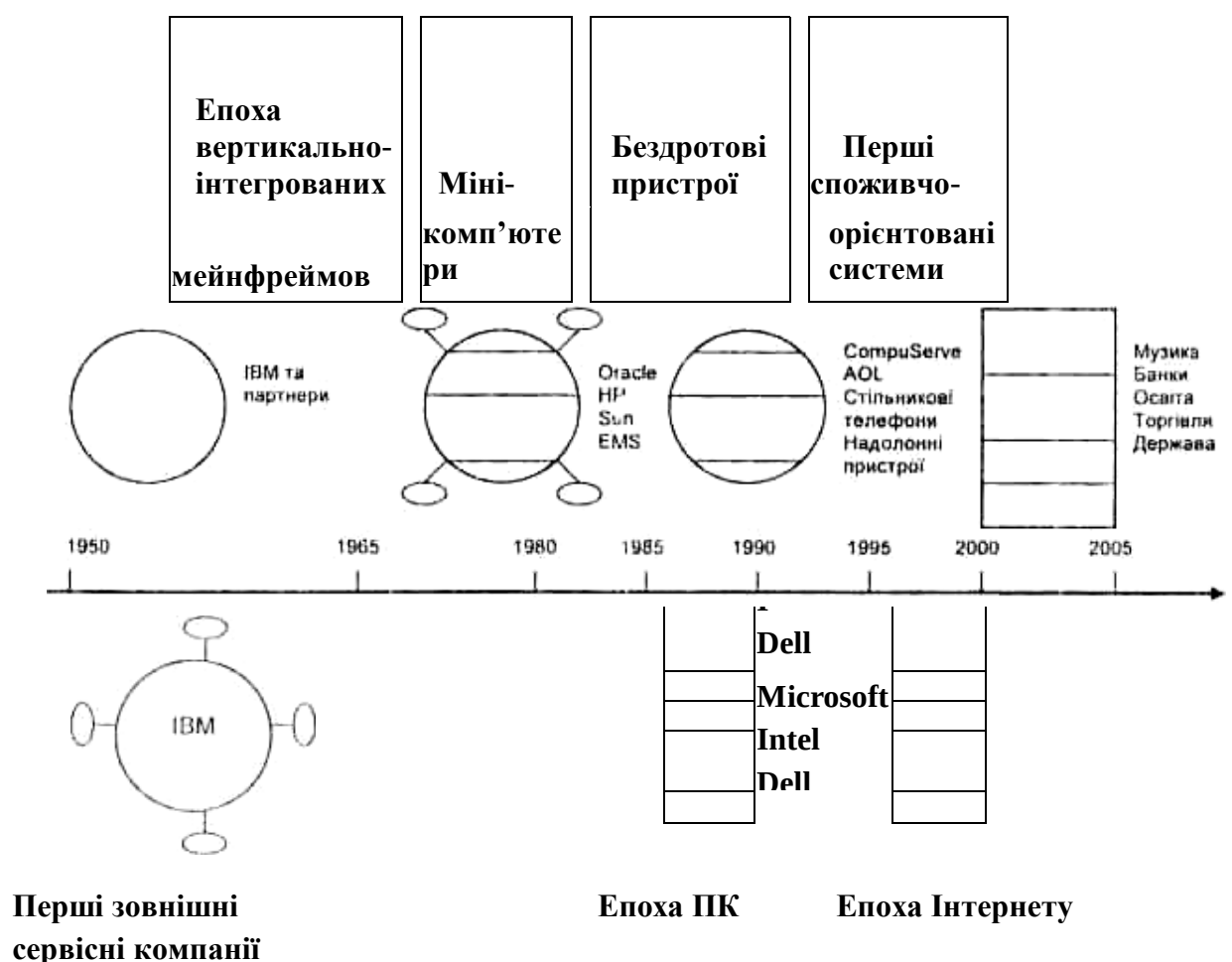


Рис.4.2. Еволюція структури ІТ-сфери

Процес інформаційної діяльності полягає в отриманні, передачі, переробці і зберіганні інформації на базі сучасних інформаційних технологій. Інформаційну діяльність від інших видів діяльності відрізняє низка особливостей, обумовлених специфікою нового виду суспільного поділу праці. Головна відмінність полягає у використанні інформації в якості ресурсу, результатом цієї діяльності також є інформація, тобто вона розглядається як виробничий ресурс і як товар. Інформаційний ресурс має як низку особливостей, спільних для всіх видів ресурсів, так і таких, що притаманні тільки цьому виду ресурсу та збільшують його цінність (табл.4.4).

У сучасній організації при прийнятті практично всіх важливих рішень, пов'язаних з тим, яку виконувати роботу, покладаються на самих співробітників, таким чином розмивається різниця між менеджером і його підлеглим. При цьому їх діяльність оцінюється за кінцевими результатами, досягнутими командою. Таким чином, в умовах інформаційної економіки людям доводиться брати на себе нові обов'язки і грати незнайомі раніше ролі, для чого їм необхідні нові знання та навички .

Таблиця 4.4

Особливості інформаційних ресурсів

Спільні з іншими ресурсами	Притаманні тільки інформаційним ресурсам
Збільшує вартість продуктів та послуг	Багаторазове використання без додаткових витрат
Дозволяє накопичуватись, зберігатись і перетворюватись, покращує власні споживчі якості для користувачів	Синергізм використання інформації - об'єднання інформації з іншими видами ресурсів, а також з іншою інформацією, дає більший ефект, чим звичайне об'єднання окремих корисних ефектів від кожного ресурсу
Може утилізувати використану інформацію у вигляді архівації з можливістю розархівування даних, як вторинних інформаційних ресурсів	Функціонує в різних формах електро-магнітного поля як відображення даних і зв'язків в пам'яті суб'єкта (людини, машини), а також у вигляді змінної структури різних фізичних носіїв
Створюється в процесі особливої - більш вищої людської діяльності - інтелектуальної праці	Передається різними каналами зв'язку, практично на будь-яку відстань та протягом 24 годин на добу
Створює тільки інформаційні продукти і послуги	Нова форма знання, що надається у відчуженій від безпосереднього виробника формі

До найважливіших якостей працівників в інформаційній економіці відносять (табл.. 4.5) [146]:

- високу здатність і мотивацію до навчання;
- базові навички (вміння працювати з інформацією, комп'ютерна грамотність);
- вміння організовувати комунікацію (здатність артикулювати ідеї і слухати);
- адаптивність (творчість, формулювання та вирішення проблем);
- навички самовдосконалення (мотивація, постановка цілей, індивідуальний розвиток);
- групову ефективність (навички міжособистісного спілкування, ведення переговорів та вміння працювати в команді);
- навички впливу на інших (організаційна ефективність та лідерство).

Слід зазначити, що змінюються і ролі менеджерів в інформаційній економіці. Незважаючи на зростання ролі інформаційних технологій в управлінській діяльності, менеджери не завжди розуміють, як застосовувати інформаційні технології для автоматизації діяльності свого підприємства. Як правило, в цій ситуації менеджер має три стандартних рішення :

- 1) нічого не робити з інформаційною системою;
- 2) модифікувати існуючу інформаційну систему;
- 3) створювати нову інформаційну систему.

Зрозуміло, що для вирішення проблем у сфері ІТ менеджер може скористатися допомогою спеціалістів, але кінцеве рішення все одно повинен приймати він. Для цього менеджеру необхідно володіти достатніми знаннями.

Таким чином, розрізняють такі вимоги щодо кваліфікації та відповідальності менеджерів у сфері інформаційних систем (ІС) :

1. Розуміння свого бізнесу і місця в ньому своєї організації через інформаційні потреби. (У чому полягає ваш бізнес? Реальний погляд на майбутнє організації і створення ідей на продаж. Яка інформація потрібна для відповіді на попередні запитання, яка частота її отримання?).

2. Розуміння можливостей сучасних автоматизованих і неавтоматизованих інформаційних систем і технологій. (Яким чином потрібно керувати відділом інформаційних систем? Необхідність планування інформації та інформаційної архітектури організації. Установлення імовірнісних характеристик частин системи. Збільшення технологічного потенціалу фірми. Які завдання службовця головного інформаційного офісу?).

3. Уміння визначати стратегію розвитку інформаційних систем. (Яка мета розвитку інформаційної системи? Яку концепцію розвитку Ви обрали? Що і в якій послідовності потрібно робити?).

4. Уміння працювати в сучасному інформаційному середовищі. (Якими практичними навичками роботи в інформаційному середовищі Ви володієте? Чи знаєте Ви і працюєте з базовими інструментальними засобами ділової інформатики (великоформатними електронними таблицями, текстовими процесорами, базами даних, графічними пакетами, засобами комунікації та обміну даними?)).

Згідно з вищесказаним, менеджер повинен поліпшувати свою професійну діяльність за допомогою правильного використання інформації. В інформаційній економіці головна роль належить особистості з усіма можливими наслідками і для управління, і для стимулювання, і для освітнього процесу. Особистість стає важливіше організації, виникає новий тип працівника, у зв'язку з чим у розвинених країнах відбувається трансформація практично всіх соціальних, внутрішньофірмових, організаційних та інших структур.

Таблиця 4.5

**Порівняння деяких елементів систем управління
персоналом в індустріальній та інформаційній економіці**

Індустріальна економіка	Інформаційна економіка
Технології - більш важливий ресурс, ніж люди	Люди і технології - рівноцінні за важливістю ресурси
Люди виконують лише частину завдання	Люди виконують завдання цілком, задоволення потреб клієнтів
Люди постійно роблять одне й те ж саме	Люди виконують різні види робіт
Професійна підготовка персоналу передбачає навчання технічним навичкам	Професійна підготовка персоналу передбачає навчання різноманітним навичкам, у тому числі навичкам міжособистісних відносин, адміністративним, технічним. Відбувається спрямування на розвиток лідерських якостей
Організація не сприяє навчанню чому-небудь, що виходить за вузькі межі посадових обов'язків	Людей заохочують дізнаватися якомога більше про всі аспекти діяльності організації
Службові обов'язки сплановані таким чином, що людям не треба думати	Виконання роботи вимагає від персоналу чималих інтелектуальних зусиль
Люди працюють ізольовано, виконуючи одну й ту ж роботу	Люди працюють у командах, у яких вони часто переключаються з одних робіт на інші
Менеджери роздають завдання, складають графіки їх виконання, забезпечують навчання, контролюють ефективність праці і приймають рішення з організації праці підлеглих	Працівники самі ставлять перед собою завдання, встановлюють графіки їх виконання, контролюють якість, приймають рішення з питань організації своєї праці
Інформацію розглядають як джерело влади і привілеїв	Інформацію розглядають як цінний ресурс, що належить всій організації
Рядовим працівникам надають мінімум інформації про становище в організації	Усім працівникам надається максимум інформації про стан організації

Таким чином, в інформаційній економіці нові технології та розвиток інформаційних систем менеджменту здатні розв'язати значний обсяг різних задач процесів управління

організаціями. Основна проблема у сфері інформаційної економіки - це ставлення до інформації як до одного з ключових ресурсів (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Сектори інформаційного ринку та види інформації

Сектори	Вид	Зміст інформації та джерела отримання
Ділова інформація	Біржова та фінансова	Курс цінних паперів; валютні курси; облікові ставки; ринок товарів, капіталів, інвестицій - інформація надається біржами, спеціальними службами біржової та фінансової інформації, брокерськими компаніями, банками; ціни
	Економічна та статистична	Числова, економічна, демографічна, соціальна - інформація надається державними службами, компаніями, що зайняті дослідженнями, розробками та консалтингом
	Комерційна	Компанії, фірми, корпорації, напрямки їх роботи та продукція, ціни, фінансовий стан, зв'язки, угоди, керівників тощо
	Ділові новини	В галузі економіки та бізнесу - надається спеціальними інформаційними службами
Інформація для спеціалістів	Професійна	Спеціальні дані та інформація для фахівців різних напрямків
	Науково-технічна	Документальна, бібліографічна, реферативна, довідкова, дані про фундаментальні та прикладні природничі, технічні та суспільні науки, галузі виробництва і наукову діяльність
	Першоджерела	Організація доступу до джерел інформації через бібліотеки та спеціальні служби, можливості придбання першоджерел у вигляді повнорозмірних копій та електронному вигляді
Масова інформація	Новини, реклама	Послуги на основі сучасних комунікацій, які надають інформативна, Інтернет-видання, рекламодавці

Головними тенденціями розвитку бізнес-середовища в інформаційній економіці, які необхідно враховувати і в Україні, можна визначити такі [87]:

- нові кроки глобалізації та інтерналізації;
- формування потреби в навчанні протягом всього життя;
- поява та розвиток нових бізнес-моделей та ускладнення організації бізнес-процесів;
- зміна форм конкуренції;

- зміна ролі інформації та її посилення в інтегрованій інформаційній системі організації;
- розподіл праці на рівні управлінських функцій;
- конвергенція та гібридизація різних технологій та знань;
- синергічна взаємодія інформаційних систем та організацій.

4.3. Інформаційний менеджмент

У будь-якому підприємстві, в організації, галузі, та й у світовій економіці в цілому, можна виділити три основні компоненти:

- *бізнес* (він реалізується за допомогою певних комерційних операцій, організованих структур та стратегій);
- *виробничі технології* (за їхньою допомогою виробляється різна продукція) ;
- *інформація*, яка все це пов'язує в єдине ціле.

Використання інформації для реалізації управлінських функцій, її циркуляція між компонентами системи, між системою в цілому і навколишнім середовищем є обов'язковим атрибутом управління. Саме завдяки інформаційним процесам система управління здатна здійснювати цілеспрямовану взаємодію із зовнішнім середовищем, координувати відносини власних компонентів, спрямовувати їх рух для здійснення заданої мети.

Серед багатьох різновидів менеджменту (стратегічний, фінансовий, ризиковий тощо) інформаційний менеджмент посідає особливе місце як такий, що забезпечує управління інформаційними потоками [237]. Інформаційний менеджмент (**ІМ**) виник як частина теорії менеджменту в другій половині ХХ століття. Він уособлює якісно нову інформаційну концепцію, яка дала поштовх розвитку нової індустрії у сфері управління. Ця концепція пов'язана з тим, що водночас із традиційними важелями управління з'являється ще один – управління бізнесом за допомогою інформаційних технологій. Тому у сучасних умовах світового соціально-економічного розвитку особливо важливою галуззю стало інформаційне забезпечення процесу управління .

В науці про управління, на жаль, поки що не існує однозначного розуміння поняття «інформаційний менеджмент», так як різні види менеджменту тісно пов'язані між собою (наприклад, документальний та інформаційний), а також тому, що, зазвичай, менеджмент трактується як синонім „управління" і не завжди враховуються його специфічні особливості. Крім того, інформаційний ресурс є присутнім у всіх видах менеджменту.

Так вже історично склалось, що з самого початку інформаційний менеджмент сприймався як менеджмент створення систем, пов'язаних із розробкою, рекламою, торгівлею та експлуатацією комп'ютерних мереж, які обслуговують різноманітні інформаційні потреби сучасних корпорацій, банків, комерційних організацій, навчальних закладів тощо. На сьогоднішній день майже кожна велика фірма прагне мати таку систему (її ще також називають „корпоративною інформаційною системою" або „інформаційною платформою"). Звичайно, така система пов'язана із зовнішнім світом (Інтернет, електронна пошта тощо). З часом поняття інформаційного менеджменту дещо видозмінилось та розширилось, коректніше буде вважати, *що інформаційний менеджмент* — це те, що загалом відповідає за управління процесом взаємодії бізнесу та інформаційних технологій.

Згідно з визначенням, прийнятим ЮНЕСКО,

інформаційна технологія - це комплекс взаємопов'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, які займаються обробкою та зберіганням інформації; обчислювальну техніку та методи організації і взаємодії як з людьми, так і з промисловим обладнанням, їх практичні додатки, а також пов'язані з цим соціальні, економічні та культурні проблеми.

Інформаційний менеджмент, який проходить становлення в сучасних організаціях,

являється невід'ємною частиною процесу управління організацією та необхідною діяльністю для збільшення ефективності бізнес - процесів у сучасних економічних умовах. Звичайно, цю діяльність мають підтримувати та контролювати кваліфіковані фахівці [87].

4.3.1. Інформаційний ресурс як компонента інформаційного менеджменту

Перед органом управління постають завдання отримання інформації, її обробки, а також генерування й передачі нової похідної інформації у вигляді керуючих впливів. Такі впливи здійснюються в оперативному й стратегічному аспектах і ґрунтуються на раніше отриманих даних, від правдивості й повноти яких багато в чому залежить успішне вирішення багатьох завдань управління. Інформація з самого початку означала відомості, передані людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів і т.п.), а із середини ХХ ст. стала загальнонауковим поняттям, що поєднує в собі обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом. Найбільш вираженою властивістю для інформації є здатність вносити зміни.

Прийняття будь-якого рішення вимагає оперативного оброблення значних масивів інформації. Компетентність керівника вже залежить не стільки від досвіду, отриманого в минулому, скільки від володіння достатньою кількістю актуальної для даної ситуації інформації та вміння зробити корисні висновки. Розв'язанням цієї проблеми і займається відповідний розділ менеджменту - інформаційний менеджмент .

Інформаційний менеджмент в організації вирішує стратегічні, оперативні та адміністративні задачі. До стратегічних задач відносяться: створення інформаційної інфраструктури організації та управління інформаційними технологіями. Оперативні та адміністративні задачі мають більш вузький та підпорядкований характер. Організації, які турбуються про те, щоб отримувати своєчасну та корисну інформацію на всіх рівнях, більш успішні, ніж ті, що не переймаються цією проблемою. Процес досягнення подібної мети і вважається інформаційним менеджментом, інформація при цьому розглядається, як внутрішньофірмовий ресурс, самостійний фактор виробництва. У зв'язку з цим багато уваги приділяється вивченню, структуризації та використанню цього ресурсу на підприємстві.

Таким чином, інформаційний менеджмент охоплює всі аспекти, проблеми менеджменту в сфері створення і використання інформаційних ресурсів. Зокрема, інформаційний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності підприємства та інформаційних процесів з метою цілеспрямованого використання інформації (рис.4.3) [146].

Підприємство в метасистемі є самостійним суб'єктом діяльності, що має велику свободу дій, тому управління ним з боку зовнішніх систем обмежено деякою множиною ситуацій, при попаданні в які воно підлягає керуючій дії. Під ситуацією, звичайно, розуміється одноразовий опис стану підприємства у формі певної кількості його параметрів.

Сутність зовнішнього управління полягає в тому, щоб передати підприємству інформаційні потоки та здійснити контроль за зміною його поведінки. Проте специфіка ситуаційного управління полягає в тому, що управлінські системи направляють інформаційні потоки не безпосередньо підприємству, а в інформаційне поле. Підприємство зобов'язане самостійно знайти і отримати всі необхідні інформаційні потоки, що регламентують його поведінку в тих ситуаціях, в яких воно може опинитися. Відсутність необхідних інформаційних потоків, або неправильне їхнє тлумачення, не береться до уваги.

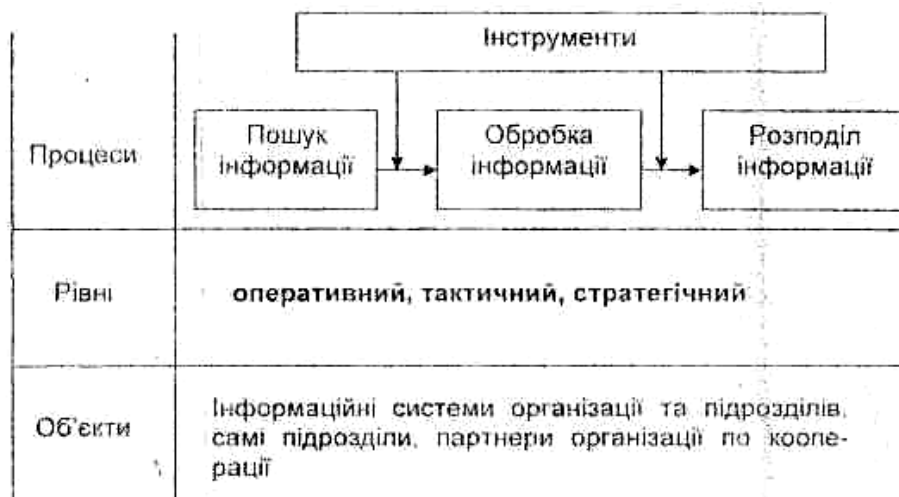


Рис.4.3. Елементи та об'єкти інформаційного менеджменту

Оперативна інформація допомагає керівнику нижнього рівня виконувати звичайні і повсякденні операції, такі як розрахунок заробітної платні і фінансові розрахунки, складання табелів і управління запасами. Цим керівникам необхідні дані про взаємодію і проблеми, про політику і процедури, а також про діяльність керівників в споріднених структурах, підрозділах.

Таким чином, йде зростання ролі інформаційного потоку в управлінні в цілому, а особливо в управлінні потоковими процесами. Це пояснюється тим, що інформація збільшує гнучкість ланцюга постачань для досягнення конкурентних переваг. Інформаційний потік виникає в результаті роботи системи інформаційного забезпечення як результат формалізації та надається у вигляді конкретних даних, що утворюють потік документів. Сукупність інформаційних поточних процесів на підприємстві утворює інформаційну систему менеджменту (ICM) [87].

Хоча керівники на різних рівнях організації мають різні потреби в інформації (табл.4.7), всі вони підпорядковуються загальній вимозі інформаційної системи менеджменту. Збираючи та переробляючи більше корисної інформації на більш широкій основі, система полегшує для контролюючого органу виявлення неадекватних або слабких рішень. Отже, можна розглядати інформаційну систему менеджменту як вбудований механізм контролю якості інформації, що заохочує навчання на власному досвіді, і використання знань для вдосконалення діяльності.

Разом з цим треба відзначити, що ефективність діяльності управлінського апарату організації залежить від цілої низки факторів:

- забезпечення організаційною й обчислювальною технікою;
- використання сучасних технологій;
- розподіл посадових обов'язків у рамках управлінської ланки;
- інформаційне забезпечення управлінської діяльності.

Таким чином, інформація уособлює найважливіший організаційний ресурс. Вона входить у загальний комплекс ресурсів підприємства, поряд з кадровими, фінансовими тощо, крім цього інформація має багато спільних характеристик з іншими ресурсами [87].

Запорукою виживання в умовах ринку і збереження конкурентоспроможності є адаптація до потреб, що змінюються, в тому числі потреби в інформаційних продуктах та послугах. На практиці цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в ухваленні рішень. Інформація складається зі всіх об'єктивних фактів і всіх припущень, які

впливають на сприйняття людиною, що ухвалює рішення, сутність і ступінь невизначеності, пов'язаної з даною проблемою або можливістю. Все, що потенційно дозволяє знизити ступінь невизначеності (факти, оцінки, прогнози або чутки) повинно вважатись інформацією.

Інформація, що може забезпечити ухвалення рішень, робить істотний внесок у рішення. Вона стає чинником виробництва і, подібно до праці, матеріальним ресурсам та капіталу, створює додану вартість. В цій своїй функції інформація є елементом конкурентоспроможності, рівним за значенням ефективному менеджменту.

Дослідники в галузі теорії інформації звертають увагу на те, що для розуміння і подальшого використання конкретної порції інформації одержувач повинен володіти певним запасом знань. Сукупність знань, що дозволяють розпізнати деяку сукупність інформаційних потоків, продуктів та послуг, називається *інформаційним потенціалом*.

Навчання, або формування інформаційного потенціалу менеджера, здійснюється за допомогою інформаційних потоків, що виробляються зовнішніми системами і посиляються в інформаційне поле. Природно розділити всі інформаційні потоки на керуючі та навчальні. Слід зауважити, що самі системи такого явного розподілу не проводять.

Виробляючи управлінські інформаційні потоки, системи не піклуються про те, щоб вони самі генерували адекватні їм навчальні інформаційні потоки. Передбачається, що менеджери вже отримали їх раніше в навчальних системах, якщо якась інша система їх вже випустила, або випустить пізніше. Навчальні інформаційні потоки прямують у те ж глобальне інформаційне поле, де вони змішуються з іншими керуючими інформаційними потоками і нейтральними інформаційними продуктами.

При підготовці управлінського рішення, його розробка у можливих варіантах повинна узгоджуватися також і з обмеженнями, що накладаються управлінськими системами. Проте ступінь даних обмежень залежить від виду управлінської системи.

Відношення управлінських систем до підприємства визначається за їх розміщенням в метасистемі (державні органи) або досвідом попередньої діяльності (конкуренти, партнери). Права одних систем по відношенню до підприємства можуть бути безумовними (державні органи), інших умовними (добровільна взаємодія з партнерами), а третіх - змішаними (умовний і постійний контроль за поведінкою підприємства здійснює державна система управління, що складається з управлінських і контролюючих систем).

Якщо управлінська система регламентує поведінку підприємства тільки у разі відповідності його стану певній ситуації, вона посиляє ситуативні керуючі інформаційні потоки. При цьому регламентована поведінка може бути або обов'язковою (нормативною), або рекомендаційною. Керуючі інформаційні потоки можна розподілити, відповідно, на нормативні та методичні.

Інформаційний менеджер повинен забезпечувати сприйняття всіх видів інформаційних потоків, щоб його управлінські рішення не призвели до негативних наслідків для підприємства. Життєздатність підприємства напряду залежить від його інформаційного потенціалу. Щоб забезпечити можливість розпізнавання всіх керуючих інформаційних потоків, головний менеджер може і повинен використовувати інформаційний потенціал членів своєї команди та інших фахівців.

В метасистемі передбачається, що ініціатива в пошуку і придбанні інформаційних потоків, продуктів та послуг повинна виходити від інформаційного менеджера конкретного підприємства. Відсутність ідентифікуючих ознак в інформаційних потоках створює додаткові труднощі при пошуку менеджером необхідних йому інформаційних продуктів і призводить до інформаційних втрат. Частково вирішує дану проблему придбання інформаційних потоків в спеціалізованих системах інформаційного забезпечення (СІЗ), як зовнішніх, так і в середині підприємства. СІЗ самостійно, або за замовленням, проводить

пошук інформаційних потоків в управлінських системах або в інформаційних накопичувачах (бібліотеках, базах даних), накопичують їх, виготовляють дублікати, частина з яких потрапляє на обробку безпосередньо команді менеджерів або іншим фахівцям.

Таблиця 4.7.

Потреби в інформації на різних рівнях управління організації

Рівень управління	Управлінська відповідальність керівників	Інформація, яка необхідна ІСМ	Яким чином використовується інформація ІСМ
Вища ланка управління	Збільшення продуктивності; зростання, накопичення та використання ресурсів; виживання всієї організації	Дані про середовище, тенденції, прогнози, зведені звіти про операції, повідомлення про виняткові проблеми	Встановлення організаційної мети, політики, обмежень, ухвалення рішень, що стосуються стратегічних планів, і управління всією організацією
Середня ланка управління	Розміщення ресурсів відповідно до розподілених завдань; встановлення оперативних планів, контроль операцій	Дані про результати операцій і повідомлення про виняткові ситуації, що відносяться до справи; дії і рішення інших керівників середньої ланки	Встановлення оперативних планів, контроль процедур; складання повідомлень про виняткові ситуації; складання оперативних даних з розподілу ресурсів, про дії і рішення для інших керівників середньої ланки
Нижня ланка управління	Виробництво товарів та послуг в межах бюджетів; встановлення потреби в ресурсах; транспортування, зберігання	Звіти про взаємодію та проблеми; оперативні плани і процедури контролю дій і рішення взаємопов'язаних між собою керівників	Складання повідомлень про виняткові ситуації і про стан роботи; визначення потреби в ресурсах; складання робочих календарних планів

Інформаційні потоки, що зберігаються в СІЗ підприємства, стають його *інформаційним ресурсом*. Деяка частина інформаційних потоків, що нагромаджуються в архіві, ніколи не потрапляє (з різних причин) на обробку, і, отже, підприємство несе інформаційні втрати, які призводять до збитків внаслідок відсутності інформації, або від даремних втрат на придбання інформаційних потоків. Сам по собі інформаційний ресурс підприємства не впливає на якість ухвалення рішення.

Необхідно розрізняти відмінність інформаційного ресурсу від інформаційного потенціалу, яка полягає, перш за все, у тому, що менеджер при розподілі фінансових коштів і плануванні робіт повинен чітко усвідомлювати процедуру підвищення інформаційного

потенціалу. Існує різноманіття типів інформації, що використовуються менеджерами: факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки, врешті решт чутки [87].

4.3.2 Основні напрями інформаційного менеджменту

Сферу інформаційного менеджменту складає сукупність всіх завдань управління, пов'язаних з формуванням і використанням інформації в усіх її формах і станах для досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Для розуміння сутності інформаційного менеджменту варто прийняти до уваги такі положення:

1. Інформація за своєю суттю є комплексною категорією, тобто вона може бути:

- умовою і засобом для ділового спілкування;
- засобом передачі суспільству відомостей про організацію;
- джерелом відомостей про зовнішнє середовище;
- товаром.

2. Інформаційний менеджмент функціонує у межах конкретної організації.

3. Інформація являє собою самостійний фактор виробництва, що лежить в основі процесу прийняття управлінського рішення.

4. Інформаційний менеджмент має відношення не просто до інформації, а саме до інформаційної діяльності організації.

У різних джерелах подаються часом суперечливі визначення інформаційного менеджменту, але їх можна звести воедино, оскільки всі вони сходяться на тому, що

інформаційний менеджмент - це:

- управління інформаційним (або ІТ) підрозділом організації;
- управління інформаційними системами, потоками і ресурсами організації, або, що теж саме, управління корпоративною інформацією;
- управління персоналом, зайнятим у сфері інформатизації.

Отже, можна стверджувати, що

інформаційний менеджмент – це сукупність методів і засобів управління інформацією й управління за допомогою інформації діяльністю підприємства чи організації.

Предмет інформаційного менеджменту – це процеси створення, експлуатації та розвитку ІС підприємства. Об'єктом інформаційного менеджменту є сфера інформатизації підприємства, включаючи інформаційні ресурси, технології і системи, а суб'єктом інформаційного менеджменту виступає інформаційний персонал організації.

Враховуючи наведені положення, можна дати ще таке визначення [87]:

інформаційний менеджмент — це діяльність з планування, організації, мотивації та координації, що пов'язана з ефективним формуванням та використанням інформаційного ресурсу в інтересах організації.

Концепція інформаційного менеджменту об'єднує такі підходи [146]:

- економічний, що розглядає питання залучення нової документованої інформації із урахуванням корисності та фінансових витрат;
- аналітичний, що базується на аналізі потреб користувачів щодо інформації та комунікації;
- організаційний, розглядає вплив інформаційних технологій на організаційні аспекти;
- системний, розглядає обробку інформації в організації, приділяючи особливу увагу оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних коштів та інших витрат та методів роботи в цілому.

Мета інформаційного менеджменту - підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання інформаційних систем (ІС) та технологій (ІТ). При цьому повинні вирішуватися завдання визначення цінності та ефективності використання не тільки власне інформації (даних і знань), але й інших ресурсів підприємства, що в тій чи іншій мірі входять у контакт з інформацією : технологічних, кадрових, фінансових і т. д. У цих завданнях управління в тій чи іншій мірі використовуються інформаційні системи та реалізовані в них інформаційні технології. Зокрема, основною метою інформаційного менеджменту є забезпечення ефективного розвитку організації шляхом вмотивованого регулювання різних видів її інформаційної діяльності. У зв'язку з цим перед інформаційним менеджментом постає низка задач , при цьому виділяють два основних напрями інформаційного менеджменту.

Перший напрям інформаційного менеджменту розглядає питання застосування інформаційних технологій з метою вирішення спільних завдань менеджменту компаній, державних організацій. Для цього напрямку на першому місці стоїть менеджмент, а ІС відіграють роль технічного обслуговування, тобто допоміжної функції. Тут розглядаються питання застосування інформаційних технологій для вирішення окремих локальних завдань менеджменту - фінансового менеджменту, менеджменту персоналу, виробничого менеджменту, інвестиційного менеджменту та ін.

Як правило, у цьому напрямі розглядаються окремі рішення в сфері застосування інформаційних технологій для потреб менеджменту:

- класифікація ІС для бізнесу за функціональною ознакою;
- аналіз готових рішень в сфері ІС, критерії вибору готових ІС;
- проблеми впровадження готових систем;
- питання підготовки персоналу компанії до впровадження ІТ і т. д.

Перелік запитань можна продовжити. Проте всі ці питання мають одну загальну якість - вони розглядають застосування ІС до завдань менеджменту. Конкретно даний напрям інформаційного менеджменту розглядає керуючі інформаційні системи та всі питання, пов'язані з їх створенням, впровадженням та експлуатацією.

Другий напрям інформаційного менеджменту розглядає питання і завдання управління та розвитку ІС , є більш глобальним і більшою мірою відображає позицію фахівців в сфері ІС. Тут розглядаються питання інформаційного забезпечення різних сфер діяльності людини. Під інформаційним забезпеченням тут розуміється вся сукупність даних і підсистем обробки інформації всередині об'єкта. При цьому розглядаються як зовнішні відносно до об'єкта інформаційні підсистеми, так і внутрішні, як автоматизовані підсистеми, так і неавтоматизовані. Такий погляд не виключає розгляду конкретних "промислових" ІС різних областей та особливості їх використання. Але це вже приватне питання управління ІС.

Очевидно, що обидва напрями інформаційного менеджменту мають багато спільного. І для першого, і для другого напрямів актуальні питання створення , розвитку, впровадження ІС, управління та підготовки персоналу; характерні приватні завдання застосування ІТ. Проте, другий напрям інформаційного менеджменту є більш системним і дозволяє об'єднати весь комплекс завдань застосування ІТ для вирішення завдань управління підприємствами і організаціями.

Також виділяють ще такі напрями інформаційного менеджменту як :

- управління інформаційною системою на всіх етапах її життєвого циклу;
- стратегічний розвиток ІС;
- маркетинг ІС.

Інформаційний менеджмент, безумовно, пов'язаний з іншими галузями знань ІТ-сфери. У багатьох випадках слід говорити не тільки про зв'язок, але про взаємопроникнення різних

галузей знань. Цілком очевидно, що якщо ми розглядаємо інформаційний менеджмент як галузь знань, що пов'язана з питаннями "управління" ІС, то вона включає в себе :

- управління плануванням ІС;
- управління проектуванням ІС;
- управління консалтинговими проектами ІС;
- управління організаційними структурами у видах діяльності, пов'язаних з ІС;
- проектування, впровадження, супровід, використання і т. д.;
- управління персоналом підрозділів.

На рис. 4.4. показано пересічення питань інформаційного менеджменту та інших галузей області ІТ.

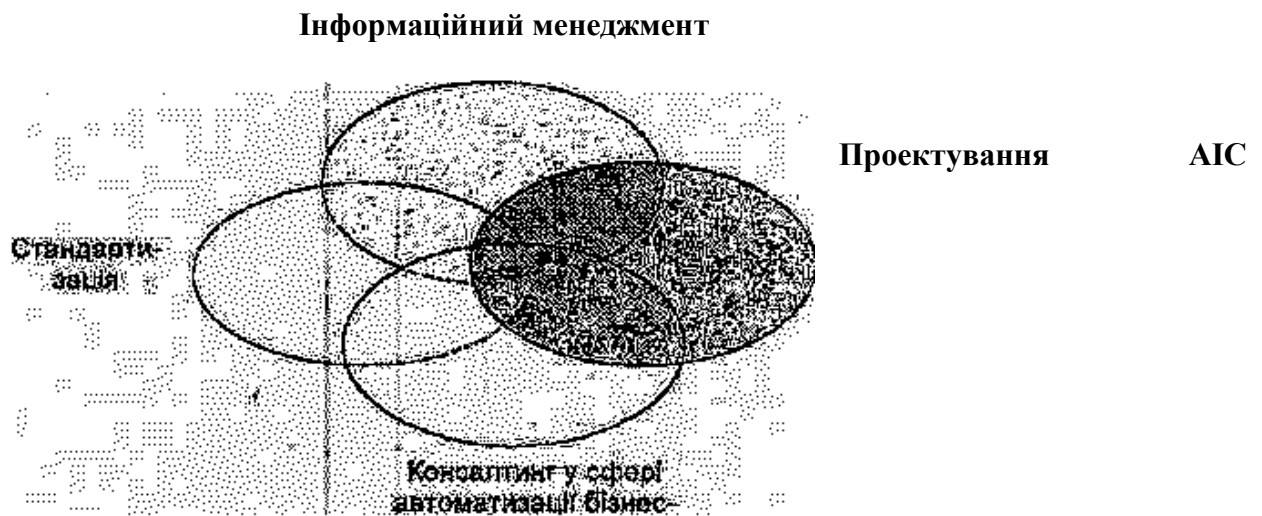


Рис. 4.4. Перетин питань інформаційного менеджменту та інших галузей в області ІТ

Однак потрібно розуміти, що для різних галузей ІТ ці питання не тотожні. У кожній галузі знань ІТ-сфери вони розглядаються під своїм кутом зору і вирішуються своїми методами. Наприклад, інформаційний менеджмент розглядає планування ІС як планування, створення та розвиток ІС об'єкта. Для проектування ІС розглядається планування діяльності з технологічного проектування АІС. Інформаційний менеджмент розглядає організаційну структуру функціонування колективів. Проектування розглядає організаційні форми проектних робіт.

Сучасний етап розвитку інформаційного менеджменту пов'язаний з концепцією *інтегрованого інформаційного менеджменту* (М. Аткінджер), що забезпечує багатокomпонентність і сумісність компонентів.

До основних характеристик інформаційного менеджменту належать :

- стратегічна і тактична орієнтація управлінських зусиль на всіх інформаційних явищах, які формують внутрішнє інформаційне середовище організації (техніці, ІТ, персоналі, ресурсах, процесах і т. д.), розуміння їх системності та комплексності;
- формування нових внутрішніх інформаційно-управлінських каналів - локальних корпоративних мереж як інформаційних моделей організаційної структури, як внутрішнього віртуального середовища організації;

- виділення в організаційній структурі організації спеціальних підрозділів і співробітників, яким делегуються функції управління інформаційними процесами та інформаційно-технологічного забезпечення бізнес-процесів (при цьому змінюється роль ІТ-менеджерів в загальній системі управління компаній, зокрема, посилюється їх участь у прийнятті стратегічних рішень);

- включення рівня корпоративної інформатизації у сферу уваги вартісного аналізу організації [146].

Виділяють три види інформаційного менеджменту:

1. Управління підприємством.
2. Управління внутрішньою документацією.
3. Управління публікаціями.

Перший з видів включає питання організації джерел інформації, засобів передачі, створення баз даних, технологій обробки даних, забезпечення безпеки даних. У коло завдань менеджменту входять також розробка, впровадження, експлуатація та розвиток автоматизованих інформаційних систем та мереж, які забезпечують діяльність підприємства. У цих мережах повинно бути забезпечено управління інформаційними ресурсами. Важливе значення мають організація та забезпечення взаємодії із зовнішнім інформаційним світом: мережами, базами даних, видавництвами, друкарнями і т. д.

Таким чином, інформаційний менеджмент відіграє значну роль в управлінні інформаційною діяльністю підприємства і перетворюється на базову технологію організації управлінської діяльності в усіх сферах інформаційного суспільства.

4.3.3. Основні завдання інформаційного менеджменту

Головною задачею ІМ є інформаційна підтримка основної діяльності організації. Задача ІМ, в цій площині, полягає в інтегруванні створених співробітниками індивідуальних інформаційних елементів системи (документи, справи, технології) на основі програми пошуку та на базі пропозицій через комп'ютерні мережі, Інтернет і відповідного маркетингу, інформаційних ресурсів, що використовуються.

Наступна задача ІМ полягає в обробці різноманітного „масового продукту”, що пропонується на інформаційному ринку, в інформацію, що релевантна діям - перехід від зовнішніх знань у знання, релевантні внутрішнім рішенням.

Також важливою задачею ІМ є вибір раціональних форм комунікацій, техніки та інформаційних технологій, а також характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.

Крім того, ІМ розв'язує задачі планування, регулювання, обліку, контролю та організації документального забезпечення управління організацією за певними цільовими критеріями для підтримки узгоджених організаційно-інформаційних дій співробітників організації. Інформаційний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасної організації, проте, крім основних, так званих первинних функцій, він має ще особливі, такі як мотивація, моніторинг та прогнозування.

Враховуючи вищезазначене, до основних завдань інформаційного менеджменту належать [146]:

1. Формування технологічного середовища інформаційної системи.
2. Планування розвитку і діяльності інформаційної системи.
3. Формування інноваційної політики.
4. Організаційні структури управління інформаційними системами.
5. Управління персоналом в інформаційній сфері.
6. Управління інвестуванням.

7. Забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів.
8. Розвиток інформаційної системи й забезпечення її обслуговування.

Розкриємо детальніше зміст цих основних завдань.

Під *формуванням технологічного середовища інформаційної системи* розуміються рішення, які приймаються на підприємстві відносно до складу й обсягу обчислювальної техніки, засобів телекомунікації й програмного забезпечення ІС.

З позицій стратегічного інформаційного менеджменту відносно Hardware й Software підприємству необхідно з'ясувати наступні важливі питання :

- вибір оптимального ступеня децентралізації ІС та ІТ;
- вибір між новітніми засобами інформатизації або вже випробуваними й добре зарекомендованими;
- затвердження нормативів (розроблених або запозичених) для засобів інформатизації й ІТ;
- розробка критеріїв вибору постачальників.

Ступінь децентралізації інформаційної системи вибирається за аналогією зі ступенем децентралізації на підприємстві інших функцій. Вибір засобів інформатизації для розвитку інформаційних систем з нових пропозицій постачальників або з вже присутніх на ринку виробів здійснюється з урахуванням накопиченого досвіду експлуатації ІТ, внутрішніх умов (кваліфікації персоналу й т.п), міркувань стандартизації. При цьому необхідно орієнтуватися на той стратегічний критерій, значення якого найбільше повно відбиває роль ІС для підприємства.

Постачальник засобів інформатизації визначається на основі аналізу таких характеристик як репутація, ступінь обслуговування й супроводу, фінансові умови й ін.

При використанні персональних комп'ютерів (ПК) доцільно на протязі розглянутого стратегічного періоду мати єдиний технологічний парк для того, щоб використати як внутрішні (надзор, навчання), так і зовнішні (умови при покупці, солідний супровід) його переваги. У міру розвитку процесу стандартизації засобів інформатизації (Hardware й Software) з'являється можливість використати продукцію різних виробників. Варто регулярно аналізувати, у якому ступені ті або інші послуги повинні забезпечуватися самотужки, а в якій - тим або іншим зовнішнім виконавцем. Аналіз показників господарської діяльності (наприклад, аналіз вартості ремонту в одиницю часу) може вимагати заміни технічних або програмних засобів.

Мета планування розвитку і діяльності інформаційної системи - підвищення ефективності роботи підприємства на основі ефективного використання інформаційних ресурсів і технологій.

Система планування й управління будь-якої організації носить ієрархічний характер і включає різні види планів, що відрізняються один від одного за горизонтом планування й, як наслідок, за ступенем деталізації.

Відповідно до тривалості в часі завдань управління розрізняють стратегічний інформаційний менеджмент (СІМ) і оперативний інформаційний менеджмент (ОІМ). При цьому цілі, що виділені на стратегічному рівні, реалізуються на оперативному. Глобальна стратегічна мета інформаційного менеджменту в інформаційних системах повинна складатися в забезпеченні можливо більшого внеску ІС до цілей підприємства по основній діяльності через використання інформаційних технологій. Відповідно до цієї мети виникають специфічні завдання й для організації інформаційного менеджменту.

Поняття "стратегічний" у відношенні ІМ припускає, з однієї сторони, планомірне визначення довгострокових - на строк 3-5 років - цілей в усіх напрямках, а з іншої, - вибір шляху досягнення поставленої мети й визначення набору завдань, рішення яких веде до

мети. Такі завдання вирішуються на рівні вищого керівництва організації. Ухвалені рішення довгострокових завдань є вихідними даними для оперативного рівня.

Завдання оперативного інформаційного менеджменту орієнтуються на відповідні стратегічні завдання й цілі. Інтервал планування завдань оперативного інформаційного менеджменту становить період часу до одного року. Ці завдання звичайно вирішуються на рівні керівництва службою обробки інформації організації.

Планування - головне завдання інформаційного менеджменту на стратегічному рівні. Воно обумовлене як необхідністю своєчасного усунення можливих перешкод, так і потребою виявлення максимальних шансів для підприємства, створюваних ІС й ІТ.

Інформаційна система має велике значення для підприємства, коли на її основі вирішуються завдання конкуренції на ринку, а також, коли інформаційна інтенсивність технологічного процесу основної діяльності підприємства й підтримки продуктивності цього процесу висока. Це має місце, наприклад, для банків, бірж і страхових суспільств, ряду державних установ й ін.

Іншим важливим напрямом планування є визначення плану інвестицій в ІС. При складанні такого плану орієнтуються:

- на закладені в стратегічному плані пріоритетні напрями;
- накоплені невдоволені запити користувачів і заявки на заміну або створення частин системи;
- потреби фінансування зростаючого обсягу обслуговування.

На стратегічному рівні варто також визначити стиль, напрями й ступінь інтенсифікації системи планування й контролю. Це важливо саме на даному етапі, оскільки досить часто виявляється, що зміни не зроблять необхідного ефекту через занадто тісні обмеження, які накладені плануванням і контролем.

Формування інноваційної політики. Сфера обробки інформації є динамічною й швидко змінною сферою. Щоб можливості, що відкриваються при цьому, зробити корисними для підприємства, варто оголосити вимогу постійних інновацій в ІС завданням особливої важливості для інформаційного менеджменту.

Інновація являє собою процес, головною функцією якого є зміна.

Під *інноваційним менеджментом* розуміється сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю інноваційними структурами і їхнім персоналом.

Залежно від параметрів, що характеризують інноваційну діяльність, інновації поділяються на продуктові й процесні.

Продуктові інновації стосуються нових матеріалів і комплектуючих та принципово нових продуктів.

Процесні інновації включають роботи з дослідження й впровадження нових методів організації виробництва й нових технологій, у результаті таких робіт може змінитися організаційна структура фірми.

Інтенсивний розвиток засобів обробки інформації вимагають постійних інновацій в інтересах ІС на підприємстві. Готовність до інновацій становиться явною та важливою складовою частиною культури виробництва або підприємництва.

Ключовим фактором успіху інформаційного менеджменту на підприємстві може стати його здатність виявляти перспективні напрями у всіх сферах обробки інформації й перетворювати їх в інноваційні проекти. Це відбувається на оперативному рівні шляхом перетворення в реальність деякої стратегічної концепції. Вдало знайдений спосіб проведення інновацій у життя й підходящі стимули створюють "інноваційний клімат", що є елементом

загальної культури підприємства.

Організаційні структури управління інформаційними системами . Внутрішня організація сфери обробки інформації повинна однозначно відповідати організації основної діяльності підприємства, задачам створення, розвитку, обслуговування й експлуатації ІС.

У сфері інформатизації можна виділити наступні напрями діяльності:

- обробка інформації;
- обслуговування обчислювальної техніки;
- обслуговування мереж телекомунікації;
- розробка й супровід програмного забезпечення;
- консультації й підтримка програмних засобів.

Залежно від масштабу підприємства й обробки інформації ці напрями можуть бути як розподілені між різними функціональними підрозділами, так й об'єднані в одному підрозділі.

Великий вплив робить прийнятий ступінь децентралізації інформаційної сфери. Загальна тенденція останнім часом складається в зменшенні централізації й передачі робіт з обробки інформації кінцевим користувачам.

Необхідно також приймати рішення за ступенем спеціалізації робочих місць (здійснювати вибір між вузькою спеціалізацією й універсальними фахівцями).

При наявності потужної обчислювальної техніки у структурі підприємства виділяється обчислювальний центр, завданням якого є її обслуговування й виконання централізованих робіт в сфері обробки інформації.

Технічна й технологічна децентралізація, поява типових автоматизованих робочих місць (АРМ) і потужних стандартних проблемноорієнтованих пакетів прикладних програм (ППП) привели до виникнення в сфері обробки інформації об'ємних завдань консультування користувачів і супроводу ІС, що вимагають значної кваліфікації. Що, у свою чергу, спричинило створення нової типової специфічної організаційної одиниці - інформаційного центру (ІЦ). Організаційно ІЦ частіше всього збігаються з відділами (або взагалі - зі службами) розвитку / обслуговування й експлуатації ІС.

Поряд із внутрішньою організацією змінюється також рівень входження підрозділів з обробки інформації в ієрархію підприємств. Оперативні підрозділи з обробки інформації можна розмістити на третьому або навіть на четвертому рівні структури підприємства, а відповідальність за планування й контроль сфери інформатизації підняти на другий або навіть на перший рівень.

Організаційні зміни, якщо такі будуть потрібні, повинні бути роз'яснені всім безпосереднім учасникам, навіть якщо зміни повинні бути "реалізовані" на підприємстві в цілому. Звичайно, ці заходи реалізуються на оперативному рівні. Самі організаційні зміни на підприємстві, як процес, повинні супроводжуватися відповідними організаційними заходами (наприклад, створенням на певний час комісії з управління цим процесом, заходами щодо навчання працівників і т. ін.).

Управління персоналом в інформаційній сфері. При розгляді цього типового завдання менеджменту необхідно мати на увазі, що об'єктом управління для інформаційного менеджера є персонал не тільки підрозділів сфери обробки інформації підприємства, а й весь персонал підприємства в цілому. Це особливо важливо враховувати, тому що кожен працівник підприємства може бути не тільки формальним кінцевим користувачем ІС, але він може їх також створювати, розвивати й цілеспрямовано, ефективно використовувати на своєму робочому місці.

Ці важливі властивості кожного працівника підприємства є його ресурсом у сфері створення, розвитку, використання й експлуатації ІС і є частиною кадрового ресурсу

підприємства. Підприємству, по-перше, необхідно прикласти зусилля й витратити кош-ти для придбання працівником початкових знань (часто позначених як комп'ютерна грамотність); по-друге, відповідно до обраного профілю його діяльності необхідно інтенсифікувати й актуалізувати його ресурс також й в інших завданнях і функціях інформаційного менеджменту. Необхідно створювати передумови для формування на підприємстві обстановки привабливості зростання кваліфікації працівників у сфері обробки інформації й планувати це зростання.

Стратегічна вимога збереження й розвитку кваліфікаційного потенціалу в кожного зі співробітників підприємства повинна перетворитися у форму відповідних програм навчання персоналу. При цьому природно орієнтуватися на плановані підприємством інноваційні проекти й використовувати програми навчання персоналу для їхнього освоєння.

Поряд із програмами підвищення кваліфікації загального характеру, які працівники матимуть змогу відвідувати добровільно, потрібні також спеціальні програми планового навчання для освоєння певних ІТ і застосування методів обробки інформації у прикладних галузях для конкретного застосування ІС, призначених для певних груп працівників в обов'язковому порядку. У рамках такого "менеджменту розвитку" можуть застосовуватися також системи оцінки, у яких навчання доповнюється контролем у тій або іншій формі.

Усі плановані заходи навчання призначені не тільки для працівників підрозділів обробки інформації, а взагалі для всіх працівників підприємства, тому вони повинні бути включені в "менеджмент розвитку" усього підприємства.

Управління інвестуванням має на увазі прийняття рішень відносно обсягів і напряду інвестицій в інформаційну сферу. При цьому за основу беруть результати, які бажають отримати: підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення конкурентних переваг, підвищення якості продукції або послуг, уніфікація технологічного середовища ІС підприємства та інше.

При оцінці ефективності інвестицій необхідно враховувати не тільки самі інвестиції, але й експлуатаційні витрати, тобто повну ціну володіння інформаційними ресурсами. Зокрема, інвестиції в ІС, орієнтовані на забезпечення підприємству успішної конкуренції на ринку, можуть бути виправдані тільки в рамках загальної стратегії підприємства через значний обсяг затрачуваних на них капіталовкладень.

При прийнятті рішень про інвестиції перспективним є використання системи збалансованих показників, що характеризують бізнес з чотирьох найважливіших точок зору: споживача, компанії, інновацій та фінансової точки зору.

Система зв'язує фінансові показники з операційними для внутрішніх процесів, інноваційної й навчальної діяльності усередині організацій й для забезпечення запитів споживачів. Вивчаючи операційні показники й управляючи ними, організація може одержати детальне подання про фінансову ефективність у майбутньому. У багатьох випадках до стратегічних завдань інформаційного менеджменту в цьому напрямі належить також здійснення вибору між різними формами вкладення капіталу в ІС - між придбанням ІС, їхньою орендою або оплатою на основі лізингової угоди. Виробники ІС у ряді випадків ідуть на зм'якшення умов оплати їхньої продукції з метою закріплення зв'язків зі споживачами.

Забезпечення комплексного захисту інформаційних ресурсів. Разом з підвищенням стратегічного значення сфери обробки інформації на самих різних підприємствах все більшу роль відіграє вимога комплексної захищеності ІС, як системи, і створених на її основі інформаційних ресурсів. Цю якість системи варто забезпечувати на всіх етапах процесу обробки інформації. Найбільше широко відома й зрозуміла проблема забезпечення захищеності даних (проти втрати або псування), а також вимога правової охорони даних (захист чийхось персональних даних від несанкціонованого доступу) - є вже класичними вимогами до будь-якої ІС. Інформаційні системи повинні бути захищені від технічних

відмов і від технологічних порушень при експлуатації.

Незвичним є використання ІС в "динаміці суперництва": при розробці варто так будувати інформаційну систему, щоб на підприємстві як найдовше виникало істотне випередження конкурентів, які можуть повторити його систему, що завжди визначить дефіцит можливостей в "переслідуюча".

Захист підприємства від катастроф або аварій при експлуатації ІС сьогодні є необхідною умовою захищеності. Це може бути особисте конструювання (наприклад, будівництво запасного ОЦ) або використання спеціального плану захисних заходів, які при необхідності забезпечують доступ до стороннього ОЦ.

Заходи щодо захисту даних на багатьох підприємствах, звичайно, вже детально розроблені й добре знайомі працівникам, відповідальним за їх виконання.

Необхідно також розглянути заходи в подоланні можливих кризових ситуацій, які повинні спеціально створюватися й моделюватися службою ІМ, щоб у відповідальний момент персонал міг опинитися на висоті

Захист системи не може бути ідеальним й не повинен будуватися як абсолют-ний. Це вимагало б суттєвого збільшення витрат як на його створення, так і на її експлуатацію; захист повинний будуватися раціонально, тобто з оптимальними за конкретними критеріями, характеристиками, що в кожному окремому випадку становить предмет самостійного дослідження.

Всеце дозволяє нам відзначити основні підходи до розуміння інформаційного менеджменту [237].

1. Інформаційний менеджмент розглядають у досить широкому спектрі — від традиційного інформаційного обслуговування до загальної теорії управління:

- інформаційне забезпечення;
- інформаційні ресурси;
- інформаційні послуги і підприємництво;
- інформаційні системи та їх управління;
- обробка й аналіз інформації;
- організація комунікації;
- управління інформаційними технологіями;
- стратегічне планування і менеджмент.

Усі ці напрями входять до системи знань інформаційного менеджменту, але деякі з них, залежно від трактування, подають як основні, а решта доповнює перші як контекст.

2. Інформаційний менеджмент розуміють як розробку і реалізацію внутрішньої та зовнішньої комунікативної політики організації, причому мету діяльності в цій галузі відокремлюють від ІТ-менеджменту — управління впровадженням і використанням інформаційних технологій.

Серед галузей, на перетині яких розвивається інформаційний менеджмент, виокремлюють:

- організаційні комунікації — прийняття рішень і контроль за їх виконанням розглядають як інформаційні процеси і вивчають адміністративним менеджментом;
- документування діяльності підприємства, формування документопотоку і документообігу — питання, які традиційно розглядають у діловодстві або документальному забезпеченні управління;
- формування інформаційного потоку фірми, його диспетчеризація, створення довідково-інформаційних фондів і пошукових систем — ці завдання вирішують у межах науково-інформаційної діяльності, в тому числі й бібліотечно-бібліографічній.

Основне, що наслідуює інформаційний менеджмент з науково-інформаційної діяльності — це можливість здійснювати інформаційно-аналітичні і прогностичні дослідження, які базовані на методах інформаційного моделювання.

3. Інформаційний менеджмент визначають як прикладну адміністративно-орієнтовану технологію управління інформаційними ресурсами. З метою його здійснення в організаціях створюються автоматизовані інформаційні системи управління, які інтегрують зовнішню і внутрішню інформацію. Надходження всіх видів інформаційних повідомлень до єдиної системи надає можливість здійснювати інформаційний моніторинг внутрішньої і зовнішньої сфери, сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Інформаційний менеджмент розглядають як новий тип управління організацією на основі комплексного використання всіх видів інформації: науково-дослідної, технологічної, матеріально-технічної, кадрової, фінансової тощо.

Окремим напрямом у концепції управління інформаційними ресурсами вирізняють проблему підготовки інформації для керівників, а інформаційне забезпечення розглядають як елемент інформаційного менеджменту. У межах концепції управління інформаційними ресурсами розрізняють такі складові інформаційного менеджменту:

- предметний інформаційний менеджмент - як технологію управління діяльністю на базі забезпечення документами, інформацією і знаннями у формах, що відповідають діяльності;
- технологічний інформаційний менеджмент - як технологію забезпечення відповідного матеріально-технічного рівня інформаційного середовища;
- програмний інформаційний менеджмент - як основу забезпечення взаємодії «людино-машинних» середовищ;
- кадровий інформаційний менеджмент - як технологію професіоналізації та спеціальної підготовки користувачів для роботи в інформаційному середовищі.

4. Інформаційний менеджмент на основі інтеграції з ІТ-менеджментом виступає як складова поліфункціонального напрямку організації інформаційної діяльності — менеджменту інформаційних систем, відповідно до якого завдання створення інформаційної системи організації розглядають спільно зі сферою використання інформаційних ресурсів.

Розглядаючи інформаційний менеджмент в руслі загально-управлінської проблематики, можна вважати, що в центрі його уваги є інформаційні проблеми, надання потрібної у процесі управління інформації, її обробка, створення умов для її оцінки і використання, організація використання і видачі, тобто інформаційний менеджмент орієнтований не стільки на використання сучасних засобів комп'ютерної техніки і телекомунікації, скільки на процеси інформаційного забезпечення. Інформаційний менеджмент містить основні концептуальні і технологічні особливості інформаційної діяльності, суть якої може бути визначена так: «Інформаційна діяльність пов'язана зі створенням інформаційних моделей всіх об'єктів, явищ природи і суспільства, які беруть участь у людській діяльності, а також зі створенням моделей самої цієї діяльності».

Значущість і очевидна потреба в активному внутрішньому використанні та активному розповсюдженні інформації для забезпечення конкуренто-спроможності організації, важливість координації зусиль всіх спеціалістів, які прямо чи опосередковано залучені до сфери розробки і реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної політики організації, є причиною виникнення інформаційного менеджменту.

Особливість інформаційного менеджменту полягає в тому, що він належить до двох напрямів діяльності: з одного боку — загальної теорії управління, дослідження операцій і системного аналізу, а з іншого — до інформаційно-комунікаційного напрямку діяльності, основою якого є фундаментальні засади інформатики.

Структура діяльності в галузі інформаційного менеджменту визначається сферою

охоплення галузей, на перетині яких він виник і розвивається:

- оперативне використання інформації як стратегічного ресурсу з метою забезпечення конкурентоспроможності організації — інформаційне забезпечення діяльності підприємства;
- управління процесами обробки інформації, що є змістом документаційного забезпечення управління;
- використання інформації для цілеспрямованого формування зовнішньої і внутрішньої комунікативної політики організації.

Інформаційний менеджмент — це інноваційна діяльність, орієнтована на постійний пошук нових, ефективніших способів організації інформаційної діяльності, на створення матеріальних і соціальних передумов для ефективного доступу до інформації та забезпечення інформаційно-комунікаційних процесів, на активізацію і розвиток наявних інформаційних ресурсів та форм їх раціонального використання.

Розділ 5. Креативне суспільство, економіка та менеджмент

Сьогодні вважається, що економіка країн (і суспільства в цілому) в своєму розвитку проходять шість стадій (епох), які визначаються головними галузями, ресурсами і товарами, що характеризують економічне зростання. Цими стадіями є [43]:

1. Доіндустріальна (головну роль відігравало сільське господарство).
2. Індустріальна (головна роль належала промисловості).
3. Постіндустріальна (на перше місце виходить сфера послуг).
4. Інформаційна економіка (економічний розвиток забезпечується, в першу чергу, інформаційними системами та технологіями).
5. Економіка знань (головну роль в економіці починають відігравати нематеріальні активи та інтелектуальна власність).
6. Креативне чи інноваційне суспільство (головну роль в розвитку суспільства відіграють нові ідеї та інновації).

Термін “креативність” (англ. “creativity”- творчість; латин. “creatio”- створення) означає створення чогось нового.

Цей інноваційний сектор, який набув широкого значення на початку ХХІ ст. із створенням нової та наднової економік, називають творчою, або креативною економікою (*creative economy*) [150].

Тепер креативність в розвинутих країнах стає постійною звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва в кінцевому підсумку перемагає той, хто володіє творчим потенціалом. В сучасному менеджменті управління процесами формування і використання творчого потенціалу відноситься до „креативного менеджменту”.

Креативний менеджмент- це управлінська діяльність , що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей , їх оцінку та вибір з метою формування ефективних управлінських рішень.

Розвивати креативний менеджмент необхідно тому, що завжди є актуальними питання поліпшення якості управлінських рішень. Однією із основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтовного опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів. З одного боку, раціональне рішення вимагає від менеджера його особистої фаховості, а з іншого — рішення, як продукт управлінської праці , має бути результатом мобілізації резервів працівників і будуватися на повному використанні їх творчого потенціалу, включаючи найглибинніші рівні.

Менеджмент (управління) представляє собою один з найпарадоксальніших феноменів розвитку людської спільноти - адже, з одного боку, він являється одною з «наймолодших» галузей наукових досліджень, а з іншого, чи не найпершим видом практичної діяльності - починаючи з епохи мезоліту, задовго до виникнення фізики, математики, медицини, філософії чи економіки хтось повинен був брати відповідальність за виживання громади і приймати рішення про оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення цієї цілі.

Як галузь наукових досліджень, менеджмент відокремився від інженерно-технічного напрямку на початку ХХ ст. і одразу ж став предметом пильної уваги спочатку економістів-практиків, а згодом й економічної теорії (згадаймо незаслужено забутого сьогодні

Г. Емерсона, який запропонував 12 принципів ефективності, які, свого часу, у СРСР «перетворилися» задля ідеології у принципи продуктивності праці).

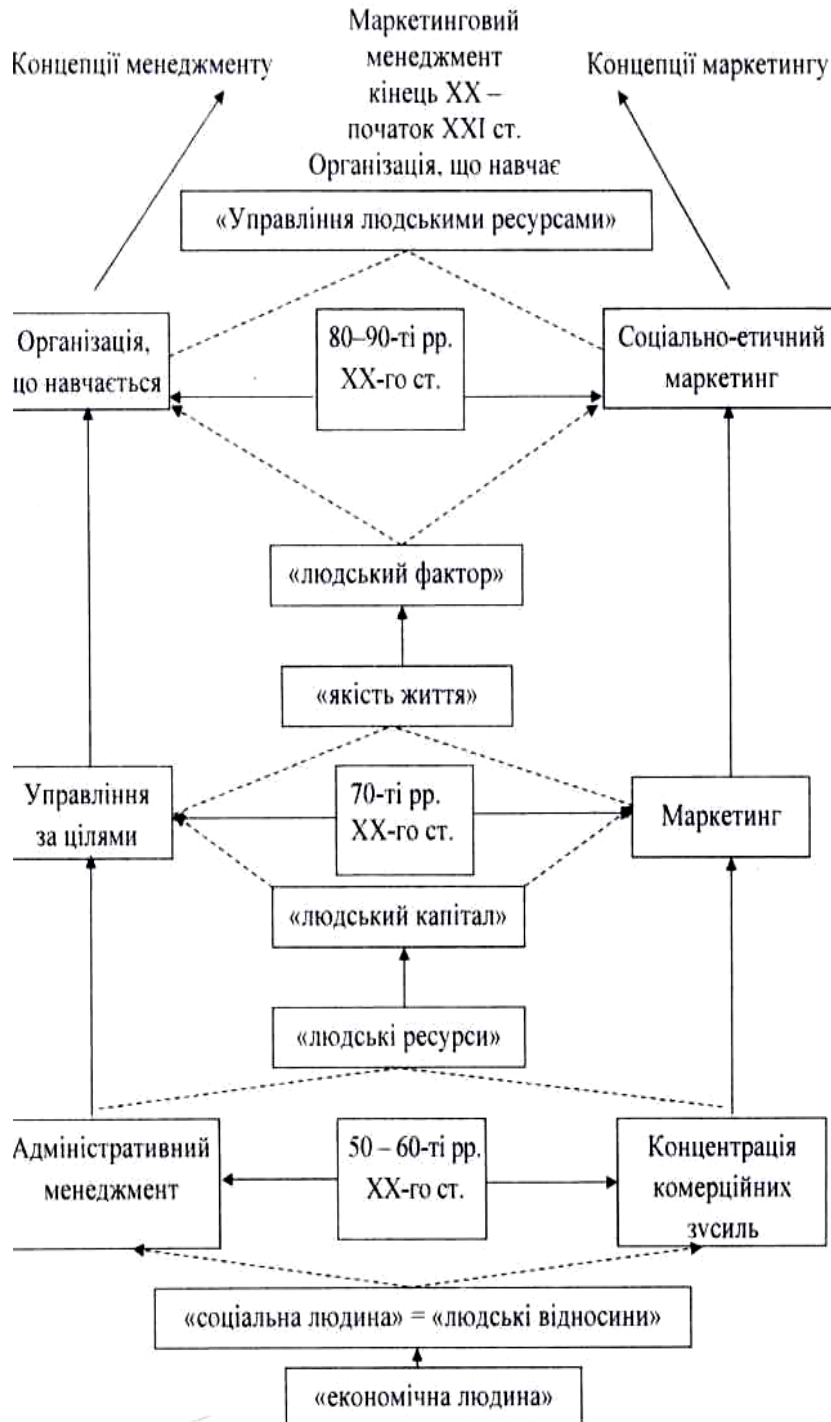


Рис. 2.1. Еволюція концепцій ролі людини в економіці у контексті розвитку менеджменту і маркетингу

Рис. 5.1. Еволюція концепцій ролі людини в економіці

Згодом, як «пізня дитина», менеджмент почав активно використовувати у своєму розвитку знання з інших галузей наукових досліджень і практичної діяльності - соціології, психології, біології і т.п.

Однією з найбільш важливих проблем розвитку менеджменту у всі часи були взаємовідносини всередині тріади «управління - знання - людина» - і центральне місце у цій системі займає людина, яка одночасно являється як суб'єктом і об'єктом менеджменту, так і власником та носієм знань - і в цьому можна віднайти як фізику, так і метафізику розвитку менеджменту. І сьогодні практично неможливо вирішити діалектичне питання (Що було раніше - яйце чи курка) стосовно менеджменту і знань (Що було раніше - управління чи знання).

Огляд еволюції поглядів наукової думки на роль людини у суспільному виробництві дозволяє зробити висновок про те, що у своєму розвитку проблема людини як об'єкту дослідження стратегічного менеджменту та теорій організації на протязі XX ст. пройшла ряд етапів - від тейлоризму до використання в економічній практиці комплексного вивчення всіма напрямками суспільно-гуманітарних наук. (рис. 5.1.) [150].

Ейнштейн якось чудово сказав, що проблеми не можуть бути розв'язані на тому самому рівні свідомості, на якому були створені. Можливо, нам треба дістати доступ до нового етапу розвитку свідомості, нового світогляду, заново відкрити людські організації. Декому думка про те, що суспільство може перейти до іншого світогляду і що з цього світогляду ми могли б створити принципово новий тип компанії, здається самообманом.

А втім, це саме те, що вже відбувалося кілька разів в історії людства, і є елементи, які вказують на те, що інша зміна мислення й, таким чином, ще одна організаційна модель може бути просто за рогом.

Велика кількість науковців — серед них психологи, філософи, антропологи — проаналізувала шлях розвитку людської свідомості. Вони виявили, що протягом приблизно 100 000-річної історії людства ми пережили ряд послідовних етапів. На кожному етапі ми зробили стрибок у наших здібностях, що допомагали взаємодіяти зі світом — пізнавально, морально, психологічно.

Існує один важливий аспект, на який дослідники досі звертали обмаль уваги: щоразу, коли людство пересувалося на новий етап, воно винаходило нову організаційну модель.

Ф. Лалу в роботі [144] виділяє наступні стадії розвитку та трансформації свідомості людства (рис.5.2. , табл. 5.1.).

1. **Реактивна або інфрачервона парадигма.** Це найбільш рання стадія розвитку-від 100.000 до 50.000 років до н.е.- коли люди жили малими групами і не було жодних організаційних моделей , ієрархій, лідера.

2. **Магічна або малинова парадигма.** Біля 15.000 років тому люди почали переходити від невеликих родинних груп до племен. Тут ще немає організації , а розподіл обов'язків є обмеженим , хоча старійшини вже мають певну частину влади.

3. **Імпульсивна або червона парадигма.** Біля 10.000 років тому створилися перші вождівства та протоімперії, заклалися перші форми організаційного життя. Сформовані на цій стадії організації проявилися у формі загарбницьких армій , коли більш потужні вождівства перетворилися на протоімперії . Це нинішні Червоні компанії, які ,зосереджуючись на поточному моменті, є слабкі у плануванні та стратегії , але добре пристосовані до хаотичних середовищ.

4. **Конформістська або жовта парадигма.** Кожна зміна парадигми відкриває безпрецедентні нові ресурси і можливості . Коли з'явилася ця парадигма людство здійснило стрибок від племінного світу , що жив за рахунок збиральництва , до доби хліборобства держав і цивілізації ,інститутів ,бюрократії. Поява Жовтих компаній спричинила два великі

прориви: тепер організації спроможні будувати: плани на середній і довгий термін, а ще створювати стійкі та здатні до зростання організаційні структури. Поєднавши ці дві характеристики, дістаємо організації, що годні досягти безпрецедентних результатів, про які Червоні компанії не могли навіть мріяти.

5. Успішна або помаранчева парадигма. На цій стадії світ розкривається з нового боку-тепер не застиглий Усесвіт, керований непорушними правилами, а годинниковий механізм, будову та принципи дії якого можна вивчити і зрозуміти. Ефективність замінює мораль як критерій для ухвалення рішень.

Помаранчеве пізнання відкрило шляхи для наукових досліджень, новацій та підприємництва. Протягом двох століть воно дало людству безпрецедентний рівень добробуту. Якщо червоний світогляд був егоцентричним, жовтий- етноцентричним, то помаранчевий сприяв появі світоцентричного світогляду. Разом з тим до недоліків слід віднести: жадібність корпорацій, політична недалекоглядність, необачна експлуатація ресурсів й екосистеми планети. Вуличні банди та мафія є сучасними прикладами червоних компаній; армія й державні школи – зразками жовтих; сучасні глобальні корпорації (Соса-Сола, Ніке) – це втілення помаранчевих компаній.

Помаранчеві компанії досягли успіху завдяки таким відкриттям як новації, відповідальність та меритократія. Їх лідери стверджують, що зміни й новації – це не загроза, а можливість.

6. Плюралістична або Зелена парадигма. Успішна Помаранчева парадигма замінює Жовту істину добра і зла на інший стандарт: що працює і що не працює. Плюралістичний Зелений світогляд вважає цю ідею занадто спрощеною. Життя є чимось більшим, аніж успіх або невдача. Ця парадигма добре розуміє тіньові сторони Помаранчевого світогляду над людьми та суспільством — одержимість матеріальним, соціальна нерівність, утрата спільності. Плюралістична Зелена стадія дуже чутлива до людських почуттів. Вона наполягає на тому, що всі погляди заслуговують на однакову повагу. Вона прагне справедливості, рівності, гармонії, співдружності, співпраці й консенсусу.



Рис. 5.2. Стадії розвитку та трансформації свідомості людства

Таблиця 5.1.

74 Компанії майбутнього

	СУЧАСНІ ПРИКЛАДИ	ОСНОВНІ ДОСЯГНЕННЯ	КЕРІВНА МЕТАФОРА
ЧЕРВОНІ ОРГАНІЗАЦІЇ Постійна демонстрація влади вождем з метою тримати підлеглих у покорі. Організація тримається вкупі за допомогою страху. Має швидку реакцію, сфокусована на короткотермінових цілях. Процвітають у хаотичних середовищах.	• Мафія • Вуличні банди • Племінні дружини	• Поділ праці • Керівна особа	• Вовча зграя
ЖОВТІ ОРГАНІЗАЦІЇ Висока формалізація ролей усередині піраміди. Управління та контроль здійснюється згори вниз (що робити і як робити). Стабільність цінується понад усе і зберігається завдяки суворому виконанню процесів. Майбутнє уявляється як повторення минулого.	• Католицька церква • Військо • Більшість державних установ • Державні школи	• Формалізовані ролі (стабільні та регульовані ієрархії) • Процеси (дії у довгостроковій перспективі)	• Армія
ПОМАРАНЧЕВІ ОРГАНІЗАЦІЇ Мета — подолання конкуренції, досягнення прибутку та зростання. Новації є ключем до того, щоб залишатися попереду. Управління за цілями (керування й контроль над тим, що робити; свобода у тому, як саме зробити).	• Транснаціональні компанії • Чартерні школи	• Новації • Відповідальність • Меритократія	• Машина
ЗЕЛЕНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У межах традиційної пірамідальної структури зосереджуються на делегуванні повноважень, щоб забезпечити мотивацію співробітників	• Компанії, що несуть певну культуру (наприклад, <i>Southwest Airlines</i>, <i>Ben&Jerry's</i> тощо)	• Делегування повноважень • Ціннісно-орієнтована культура • Збільшення числа зацікавлених сторін	• Родина

Таким чином, можна зробити висновок, що зміни в парадигмі сучасного менеджменту та маркетингу неможливо розглядати без людського чиннику. Теорія та практика менеджменту на початку XXI ст. стоять на порозі нового етапу сфер вивчення, зокрема, у стратегічному менеджменті - феномену «організації, яка навчає» і управління середовищем, і, в цьому контексті - можливого переходу від «human resources management» (управління людськими ресурсами) до «hument- human management» (управління людиною). Ці процеси так чи інакше пов'язані з появою нової галузі наукових досліджень - нейроекономіки та явищ, пов'язаних з нею. На даний момент зазначений напрям вивчений лише частково і повинен стати предметом подальших досліджень.

Поняття глобалізації з'явилося у сфері менеджменту на початку 80-х рр. XX ст. Парадоксально, але можна зробити припущення, що поява цієї категорії в економічній теорії і менеджменті має свої витоки з інституту етики бізнесу — а саме, на макрорівні - проблеми економічного розподілу і справедливості, на мікрорівні - технократичної і гуманістичної природи корпорацій (рис. 5.3) [150].

Сучасні вимоги глобального бізнесу істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Якщо звичайний процес прийняття рішень базувався на фактах та інформації, то у багатонаціональному бізнесі в умовах міжкультурного середовища більш надійними є інтуїція, почуття і враження. Факти добре використовувати в межах однієї культури, а аргументація ними менш переконлива, ніж враження та інтуїція, які засновані не тільки на документованій інформації, але й невлених процесах, які важко довести фактами.

Загалом, *глобалізація ставить до менеджменту такі вимоги:*

- глобальне мислення, тобто розуміння того, що світовий бізнес швидко змінюється і стає все більш взаємозалежним;
- готовність управляти змінами і трансакціями у глобальному середовищі;
- здатність працювати з людьми з різними світоглядами та культурними цінностями;
- здатність створювати систему навчання та пристосування до змін конкурентного середовища глобальної економіки, залучаючи для цього весь персонал і мотивуючи його вдосконалення;
- далекоглядно-перспективне орієнтування у комплексних ринках міжнародного середовища;
- координація взаємозалежностей бізнесових функцій (маркетингових і виробничих) через національні кордони;
- трансферабельність, тобто готовність прийняти закордонне призначення на основі знання інших культур та вміння ведення переговорів;
- усвідомлення наявності національних культур і розуміння, що навіть в умовах глобалізації - ринки культурно відмінні.

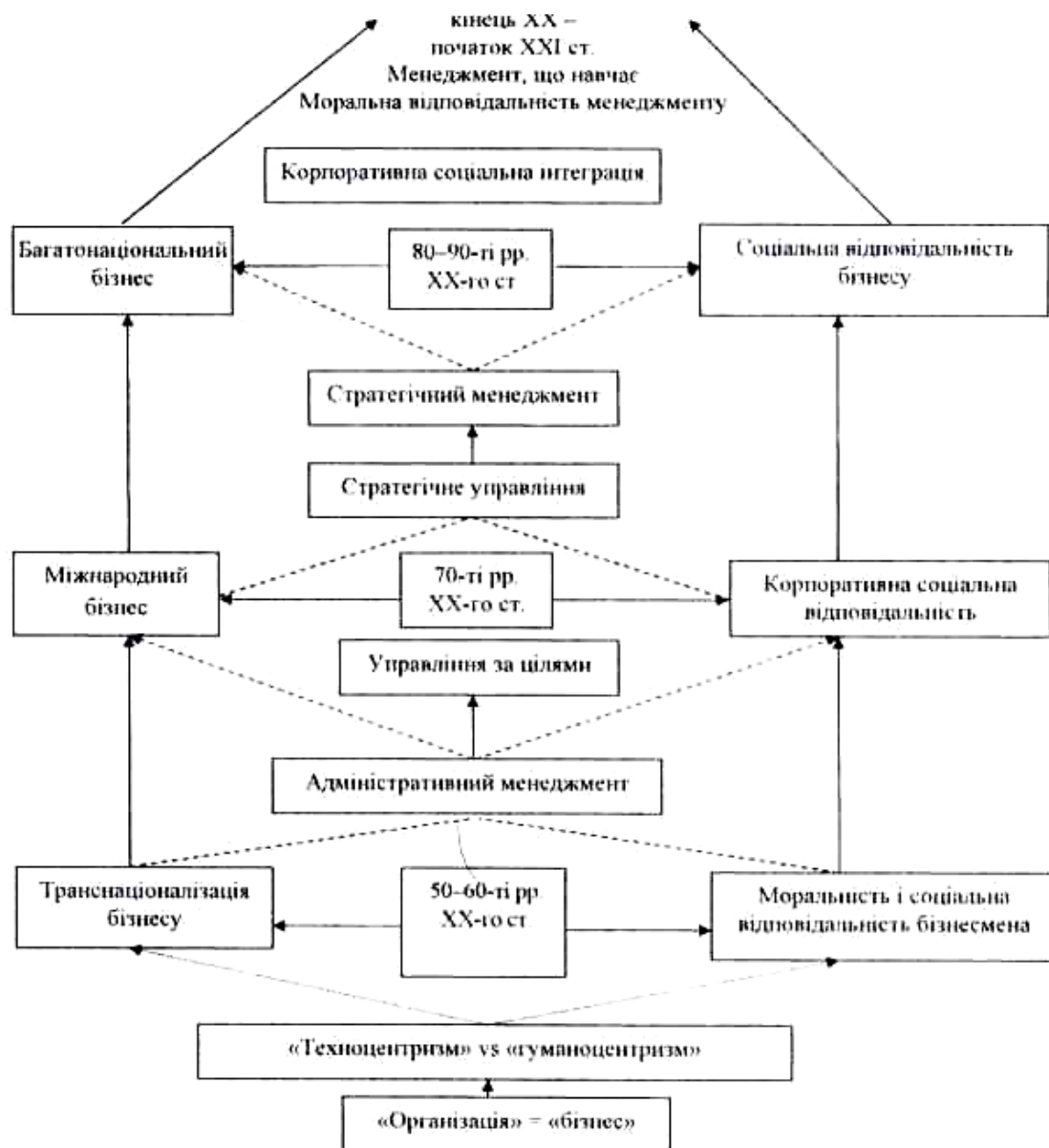


Рис. 5.3. Розвиток глобалізації у контексті відповідальності менеджменту

Жоден підприємець чи менеджер не може досягти успіху без глибокого розуміння національної культури країни, де вони роблять бізнес. Не зважаючи на тенденції розвитку світової економіки на зламі XX-XXI ст., проблеми етики і моральності організаційної поведінки будуть актуалізуватися з огляду на розвиток теорії та практики економіки і менеджменту (табл.5.2) [150].

Таблиця 5.2

Порівняльна характеристика менеджерів у міжнародному бізнесі

Характеристики	Міжнародний менеджер	Багатонаціональний менеджер
Особиста мета	Здатність адаптуватися у суспільстві	Здатність адаптуватися до окремих людей
Сприйняття вимог для посиленої взаємодії з іншими	Потребуються такі якості, як терпимість, співчуття, чесність, лібералізм, гнучкість	Не потребуються спеціальні навички, успішна адаптація залежить від ситуації
Ключове питання в процесі адаптації до нової культури	Чому це відбувається? Вивчення для з'ясування, обдумування і обговорення	Що відбувається? Вивчення для опису, інтерпретація та розуміння
Підстави прийняття рішень	Намагання кількісно порівнювати та оцінювати різні культури	Прагнення кількісно описувати культури з метою розрізнати їх між собою
Внутрішній вплив на менеджера . Вплив на поведінку менеджера	Збереження стереотипів і вражень . Соціальна упередженість і віддаленість	Модифікація стереотипів, пояснення вражень. Соціальна гнучкість і відкритість

Можна передбачити, що менеджмент сучасної організації (корпорації) сьогодні і у майбутньому повинен [43] :

- навчитися важливості (та й необхідності) морального ведення діяльності на всіх рівнях ієрархії управління;

- робити реальні зусилля для серйозного відношення до моральності своїх членів - менеджери всіх рівнів управління, а також співробітники, не можуть ставити власні цілі понад організаційними - і їх рішення повинні бути моральними в широкому сенсі цього слова;

- відмовитися від протистояння демократичному обговоренню власної діяльності - менеджмент повинен рахуватися з думками власників (акціонерів), персоналу, споживачів і суспільства в цілому;

- визнати плюралістичність середовища, в якому існує і функціонує організація - як частина середовища, вони впливають на соціум, але й інші соціальні групи впливають на них - і в цьому генерується майбутній розвиток суспільства.

У світлі сучасних тенденцій розвитку знань про менеджмент, які зміщуються від класичних поглядів на організацію як механізм до її органістичної природи, доречно розглянути питання про організацію як людський організм, що народжується, розвивається, старіє, хворіє, має власний темперамент і характер.

Винесений в епіграф евфемизм Ф. Бекона, перекладений його секретарем з латині на англійську мову, можна з оригіналу трактувати як здатність знань (науки)

самими по собі бути силою (владою), а той хто ними володіє, отримує владу. Це можна вважати яскравим прикладом «ідолів» індукційного методу пізнання Ф. Бекона, які стали постулатами комунікаційних бар'єрів у менеджменті.

З іншого боку, принцип «знання - сила» покладений в основу як практичної економічної діяльності («Хто володіє інформацією - той володіє світом»), так і теорій класової боротьби, техномарксизму, «екології людини», «людського капіталу», «людського фактору», концепцій «економіки знань», «креативної економіки», «управління знаннями» тощо.

Сучасний менеджер має велику перевагу порівняно зі своїми попередниками - він працює з людьми, які багато що вміють, і багато чого знають. Оскільки менеджер повинен знати не менше ніж підлеглі, то найважливішим критерієм його придатності до виконання професійних обов'язків стає установка „ навчуся, як робити”. У зв'язку з цим перед менеджером постає завдання не стільки отримувати якусь певну і конкретну суму знань, скільки навчитися постійно вчитись. „ В міру того, — зауважує Пітер Сенге, — як зростають здібності менеджера до навчання, виникають нові ділові ідеї, і ці ідеї автоматично перетворюються в рішення та дії ” .

Спеціалісти із менеджменту пояснюють успіх японських компаній не досконалістю виробництва, кваліфікацією людських ресурсів, а мистецтвом „формувати знання організації”. Під останнім розуміється здатність організації здобувати нові знання, поширювати їх серед працівників та втілювати під час виробництва продукції, надання послуг, у процесі власного системного розвитку. При цьому взаємодія між людьми як усередині організації, так і у зовнішніх стосунках постійно перетворює особистісні знання у загальнодоступні. Виграють ті організації, які не просто мають доступ до знань, а які їх поширюють і створюють нові знання, тобто управляють знаннями. Науковці У. Буковіч та Р. Уїльямс підкреслюють, що управління знаннями — це процес, за допомогою якого організація накопичує багатства, спираючись на свій інтелект чи засновані на знаннях організаційні активи. Розуміючи роль знань, деякі компанії навіть призначають виконавця нового типу — *менеджера з управління знаннями*. Це має бути висококваліфікована людина, яка, не перебуваючи в ієрархії, може здобувати нові знання, аналізувати відповідні вміння персоналу і поєднувати їх в одному прагненні до саморозвитку. Весь сенс досягнення „міцних знань” — це поширення їх у всій організації, створення таких умов, щоб кожен працівник розумів, що вчитися, здобувати нові знання, використовувати їх у своїй професійній діяльності збігається з його основними інтересами.

Основними джерелами поширення знань в організації є [43]:

- по-перше — працівники організації. Носієм знань є людина, вона передає те, що знає, іншим, унаслідок чого знання використовують усі. Проте окремі люди, які бояться втратити свою конкурентну перевагу, не хочуть ділитися своїми знаннями, їх менеджер має до цього стимулювати;

- по-друге — організація та її менеджери, які поширюють знання серед працівників;

- по-третє - засоби масової інформації, друковані видання, комп'ютерні системи, у т.ч. Інтернет.

Ефективне вирішення проблеми поширення знань залежить від створення менеджерами таких умов, які б стимулювати потяг працівників організації до знань. Йдеться про те, щоб створити таку інфраструктуру й запустити такі процеси, які б сприяли широкомасштабному накопиченню знань. Тоді кожний працівник допомагатиме

іншому поглиблювати свої знання, а разом вони будуть безперервно розвивати колективне знання. Всеохоплююча освіта - це могутня стратегія менеджменту [78]. Вона включає навчання всіх працівників без винятку - від директора до рядового працівника.

Стратегії вирішення менеджерами цієї проблеми, як вважають спеціалісти із менеджменту, такі:

- цінувати мережевих лідерів як носіїв нових ідей і наставників (керівників, які мають ієрархічні повноваження, часто бувають дуже зосередженими на своїх поточних справах, щоб ефективно ділитися тим, чому вони вчаться у процесі своєї роботи);
- приділяти увагу групам (спільнотам) людей в організації, розглядаючи їх як канали поширення знань та інформації; досліджувати механізми функціонування цих каналів, способи підтримання та захисту знань;
- наполегливо і вільно поширювати інформацію про інновації;
- періодично збирати представників різних підрозділів на загальні зустрічі, в межах яких намагатися колективно вирішувати найважливіші проблеми щодо взаємного інтересу;
- створювати і використовувати більш ефективні засоби для внутрішнього обміну інформацією;
- культивувати питання, на які поки що немає відповіді.

Практика свідчить: якщо знання в організації насаджуються керівництвом „зверху - вниз”, то люди їх отримують, але внутрішньо протестують проти цього. При цьому вони засвоюють знання не в повному обсязі й застосовують їх погано.

Отже, на зміну інформаційного суспільства приходить *креативне (інноваційне)* суспільство- це суспільство, що керується принципами креативності в різних сферах життя; це новий тип соціальної структури, що становить єдине інформаційне середовище, яке є породженням інтелекту і таланту. У такому суспільстві головну роль відіграють знання, нові ідеї та інновації, зростають інвестування в інновації і практична віддача від витрат на них, а також підвищується компетенція працівників, їхній інтелектуальний і творчий потенціал. Очевидно, що всі ці процеси, зміна парадигм і типів організацій знайшло своє відображення і в дальнішому розвитку теорії менеджменту.

5.1. Формування креативного суспільства

Утримання надійних конкурентноздатних позицій підприємств різних форм господарювання залежить від багатьох чинників, зокрема, від сучасної тенденції творчої активності їх персоналу. В Україні формування конкурентних взаємовідносин виявило неготовність багатьох підприємств до розробок та впровадження стратегічного управління інноваційними процесами та впровадженням інновацій.

На більшості вітчизняних підприємств їх керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, менеджери концентрують увагу на виготовленні продукції без застосування креативного підходу, що потребує мінімальних витрат і не забезпечує потрібної якості виробів.

Лише засвоєння інноваційної моделі сучасного формування стратегічного розвитку, якої дотримуються економічно розвинені країни, може дати зміцнення

конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В цілому світовий досвід все більше переконує в тому, що економічний та соціальний прогрес, в кінцевому результаті, залежить не стільки від системи управління якістю, організації виробництва, його матеріально-технічного оснащення, скільки від творчої активності самої людини, її бажання ефективно працювати з високою віддачею, її ентузіазму, прагнення до постійного оновлення існуючих знань та їхньої реалізації у виробничому процесі.

Для успішного керівництва формуванням інноваційної діяльності підприємств важливо створити таку креативну команду фахівців, яка дозволить підприємству успішно конкурувати на ринку інновацій у сучасних ринкових умовах.

Щоб створити креативні команди на підприємстві, необхідно аби керівники вміло запроваджували креативний менеджмент на підприємстві. З огляду на це, менеджерам нині потрібно глибоко оволодіти знаннями з особливостей формування креативної особистості, способами розвитку, раціонального використання творчого потенціалу, наполегливо працювати над створенням дієвої мотивації до праці, атмосфери високої відповідальності за виконання креативних рішень, ефективної системи креативного менеджменту та її діагностики і прогнозування.

Образно кажучи, руками людина заробляє на хліб, розумом - на масло, а ідеями - на ікру. Багато дослідників концепції креативності вважають, що аргіюги кожна людина є креативною, і треба намагатися розкрити цей її потенціал. Річард Флоріда - один із дослідників творчості та творчого суспільства у книзі «Злет креативного класу» висловлює думку: якщо у суспільстві кожен зможе його розвивати, то вдасться вибудувати творче суспільство, яке буде постійно розвивати таланти та генерувати креативні ідеї. Така система, як магніт, притягує розумних людей ззовні. Саме генеруванням і залученням талановитих працівників пояснюється великий економічний та технологічний успіх таких країн, як Японія, Швеція, Фінляндія — вони і є прикладами творчого суспільства [43].

Р. Флоріда створив модель «трьох Т»: технології, талант і толерантність. Він визначає, що технології потрібні для розвитку суспільства. Що стосується таланту, то ідеї не падають з неба, і немає технологій, які б генерували ідеї самостійно, отже, талановитих людей треба навчати, готувати. Третій фактор формування творчого суспільства - толерантність. За цими параметрами учений провів дослідження рівня креативності багатьох країн. Ранжування проведено на основі розрахунку окремих коефіцієнтів для кожного з трьох факторів.

Інтегральна величина - глобальний індекс креативності країни, який обчислювався на основі зазначених трьох коефіцієнтів. У результаті Україна посіла 27-ме місце (за фактором «талант» - 19-те місце), а перші три - Швеція, Японія та Фінляндія. Це непоганий результат, зважаючи, що основним експортним сектором економіки України є важка промисловість. Такий високий показник одержано переважно за рахунок великої частки населення з вищою освітою.

Що стосується індексу технологій, тут Україна посідає 28-ме місце. Це свідчить про те, що рівень нових розробок у нашій країні є значно нижчим, ніж кількість людей, які потенційно можуть ці розробки здійснювати.

Найнижчий показник - рівень толерантності. Україна в цьому списку посідає 33-тє місце, а за рівнем самовираження - 44-тє із 45 країн. Змалечку нам кажуть: «я» - остання буква в алфавіті; не перебивай, коли говорять старші і т.д. Для нашого суспільства характерним є бажання спрямувати поведінку кожного у певне русло стандартів, у той час коли творчому суспільству властиві зовсім інші риси. В Україні

в плані толерантності є ще одна проблема — дистанція влади. Власне особливості української моделі менеджменту в контексті національного менталітету зумовлюють риси великої владної дистанції. Критикувати викладача у присутності інших, перечити йому не прийнято, спілкування ініціюється виключно викладачем, а інтелектуальна дискусія між ним і студентом може сприйматися як неповага. У нашій країні переважає колективізм, а отже, метою суспільства є не самореалізація кожного, а досягнення консенсусу. Рівень ієрархічності обернено пропорційний рівню творчості суспільства, а ієрархічність відчувається повсякчасно. Наприклад, коли приїздить VIP-персона у місто, зупиняють рух транспорту, перекривають дороги. А у Швеції, Данії VIP-персони не мають таких привілеїв. У вітчизняній організації важливіше значення у стосунках відіграють моральні цінності (пошана, толерантне ставлення до керівника), аніж формування авторитету за рахунок фаховості. Тому типовою проблемою для вітчизняних викладачів є розморожування аудиторії: студенти соромляться висловлювати власну думку навіть тоді, якщо їм ставлять пряме запитання. Ці фактори належать до національно-культурних і психологічних, вони становлять наші ціннісні орієнтації та переконання. Саме тому змінити показник толерантності надзвичайно складно.

На практиці найважливішими проблемами формування креативного суспільства можна вважати труднощі з освоєнням нової парадигми мислення (управління) через незнання нелінійних принципів управління. Наприклад, дотепер абсолютна більшість науковців користується поняттям «дерево цілей», хоча в термінології системно-креативного менеджменту використовується поняття «павутина» (мережа) - «дерево» передбачає статичність та ієрархічність цілей, а «павутина» — динамічність і мережеве узгодження. Брак навчально-методичних матеріалів і програмного забезпечення з креативного менеджменту гальмує розвиток даного напрямку освіти, а відсутність прямої мотивації є додатковим негативним чинником. Розробку та впровадження інновацій необхідно організовувати, а для цього потрібні люди, які вміють ці інновації створювати. Сьогодні успіх компанії визначається здатністю залучати таланти, мобілізувати й утримувати їх.

Між країнами - світовими лідерами точиться конкурентна боротьба за таланти. В теорії інноватики з кінця минулого століття сформувалася *теорія прискорення* [51,118]. Передумовою виникнення цієї теорії слугував, зокрема, бурхливий розвиток цифрових та нанотехнологій. Можна стверджувати, що на початку 80-х років XX ст. розпочалася «ера інформаційних технологій». Це зумовило як стрімке зростання пов'язаних бізнесів, так і виникнення низки проблем, зокрема, швидке зменшення сировинних ресурсів, екологічне забруднення, пригнічення здатності середовища до саморегуляції. Багато перспективних галузей ще донедавна досягли стадії зрілості або взагалі зникли.

Фази винаходів і нововведень мають тенденцію до прискорення. Приміром, між винаходом і впровадженням у виробництво пристроїв для фотографічної зйомки минуло 112 років, телефону знадобилося 56 років для завоювання популярності, а пейджер протримався на ринку комунікацій всього чотири роки до свого повного зникнення завдяки поширенню систем стільникового зв'язку. Чим ближче до нашого часу, тим більше скорочується життєвий цикл нововведення.

Крім цифрових мереж, програмних продуктів, інновацій у сфері охорони здоров'я, базовим винаходом останнього десятиліття є перспективні розробки у сфері біотехнологій. Ідучи шляхом їх розвитку, можна буде подолати кризові накопичення депресивних компонентів. Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням нової хвилі нововведень, яка дасть тривалий стимул наступному періоду зростання, що нині виявляється у:

- глобалізації світової економіки;
- бурхливому розвитку науки, що започатковує нові технології;
- зникненні або радикальній перебудові традиційних галузей господарства;
- перетворенні сільського господарства на науко-і капіталомістку агропромислову галузь;
- розвитку сфери послуг: фінансових, страхових, консультаційних, науково-пошукових, споживчих тощо;
- індустріалізації країн, що розвиваються;
- тенденції до децентралізації та уніфікації у всіх сферах життєдіяльності;
- незворотних змін навколишнього середовища і необхідності його захисту;
- виникненні нових концепцій організаційного розвитку.

Однією із концепцій теорії прискорення є новаторський ризиковий підхід (*синдром Силіконової долини*), започаткований сучасними американськими науковцями. Розвиток підприємництва базується на піонерному типі інноваційного процесу, що означає політику на досягнення світового лідерства в інноваціях. На сукупні витрати, науково-дослідні роботи та розробки у США витрачається набагато більше, ніж в інших високорозвинутих країнах. Завдяки цьому швидко оновлюються старі галузі і з'являються нові: виробництво комп'ютерів, офісної техніки, розроблення програмного забезпечення, культурологічна продукція (кіноіндустрія, комп'ютерні ігри тощо). Останнім часом виробництво офісної техніки, програмного забезпечення зростає швидкими темпами. З огляду на такі тенденції, США спростили процедуру отримання віз для залучення в країну талановитих іноземців, попри адміністративні заходи щодо тероризму. Франція ввела наукові візи, Німеччина полегшила процедуру отримання віз для програмістів і науковців, Канада надає податкові пільги тим, хто повертається із США.

Одним із найцікавіших прикладів творчого суспільства є Сінгапур — країна, яка у 1965 році отримала незалежність і тоді вважалася низькорозвиненою. Однак там були налагоджені дипломатичні та бізнесвідносини із «недружніми» Малайзією та Індонезією, проведені економічні реформи, і нині за рівнем та динамікою ВВП країна входить до першої десятки. Для насичення талантами провадиться політика переманювання китайських, малайських та індійських студентів з найпрестижніших світових навчальних закладів. Таким чином, на протигагу щорічному 10-відсотковому відтоку талантів, Сінгапур має щорічний 20-відсотковий притік.

Нині за збереження талантів вже змагається Китай: тим, хто повертається, уряд надає більші квартири, пропонує кращі школи для дітей, службові автомобілі з водіями та привабливі посади. І є результат: якщо у 90-х роках щороку в середньому поверталось близько 5 тис. випускників, то у 2000-них - у п'ять разів більше.

Отже, боротьба за талановитих людей триває у багатьох країнах, натомість українські вчені, менеджери та митці виїждять до Європи, США, а віднедавна — й до Азії. Таким чином, для гальмування негативних тенденцій Україні слід більше уваги приділяти технологічним галузям, адже саме технології є одним із факторів економічного зростання. Також необхідно зберегти толерантність у державі.

5.2. Сутність креативної економіки

Аналізуючи розвиток наукових досліджень, можна зробити припущення, що

витоки концепції креативної економіки у значній мірі засновані на поглядах західної соціально-економічної думки 70-х - 80-х рр. XX ст. на матеріальне виробництво в цілому, і зміну природи праці (а отже і філософії менеджменту), зокрема - характерним для того часу вважалася теза про те, що розвиток постіндустріального суспільства (мікроелектроніка, компютеризація, роботизація тощо) скоротять потребу у живій праці і управлінні персоналом, адже людина буде виключена з процесу виробництва.

Як вважали західні дослідники, у прийдешній постіндустріальній «цивілізації дозвілля» всі люди стануть «джентельменами», незалежними від особистої праці, і вони зможуть присвячувати весь свій час неробству або улюбленим заняттям дякуючи державним субсидіям. Розвиток техніки призведе до виникнення суспільства, яке матиме величезне багатство поруч з таким же величезним вакуумом праці, а це, в свою чергу до того, що праця стане привілеєм лише здібних (креативних) людей - еліти, які забезпечать більшості необхідний прожитковий мінімум.

В подальшому мова велася уже не про постіндустріальне, а інформаційне суспільство. Нова концепція не відкидала ідеї постіндустріального суспільства, а розвивала їх на основі глобального застосування інформації, яка є фундаментальним фактором соціальної і економічної реальності. Постіндустріальна економіка у нових умовах поступається першим місцем продукту сфері послуг, яка переважно представляє собою збір і обробку інформації. Наприклад, як стверджували відомі футурологи XX ст. Т. Стоньєр і А. Тоффлер, у минулому земля, праця і капітал були ключовими елементами виробництва. Завтра - а у багатьох галузях промисловості це завтра вже настало - інформація стане головною складовою.

Таким чином, структурні зміни, що відбулися в економіці постіндустріальної цивілізації, обумовлені змінами, становленням та розвитком високотехнологічної матеріальної праці, що ґрунтується на практичному перетворенні матерії всіх рівнів складності і, як наслідок, зміною структури виробництва, включаючи бурхливий розвиток сфери послуг.

Як можна побачити, ще недавно у соціально-економічних дослідженнях мова йшла про індустріальну цивілізацію, пізніше почали з'являтися такі терміни, як глобалізація та постіндустріальна цивілізація, економіка знань, інформаційну економіку, сьогодні ж мова йде про креативну економіку, що використовує досягнення економіки знань і заснованої насамперед на матеріалізації нових ідей і задумів.

Креативна економіка - це економіка творчого сектора, до якого належать в основному процеси у сфері послуг, проте результати діяльності можна виявити практично у всіх галузях економіки. Вона спирається на високу питому вагу креативного класу, який вважається генератором інновацій і нових підходів як у сфері науково-дослідної діяльності, так і в бізнесі, мистецтві, культурі або дизайні.

Для розвитку креативної економіки та її становленні в постіндустріальній цивілізації важливий вимогливий і вибагливий споживач, для якого призначена кінцева продукція. Тут існують дві основні умови: наявність широких верств забезпеченого населення і високий рівень інтелектуального розвитку споживача. Це означає, що слід прагнути до такого суспільства, яке складається з багатих і освічених людей.

Для забезпечення успішного функціонування системи інституційної підтримки креативної економіки потрібна достатня кількість фінансових коштів і наявність некорумпованого середовища, бо це гарантує, що сучасний креативний працівник зможе знайти в ньому місце для застосування свого таланту. В іншому випадку відбувається відплив творчих працівників в інші географічні регіони сучасної

глобальної економіки.

Розвиток креативної економіки базується на новому феномені - на необмежених ресурсах економічного зростання, на здатності людини до творчості. Креативність, що виявляється в генеруванні нових ідей, які піддаються реалізації та подальшій комерціалізації, здатна розширити виробництво без залучення додаткових праці та капіталу. Дане явище сприяє зростанню доданої вартості і є головним рушієм економічного розвитку в розвинених економіках. Воно ґрунтується на необмеженості творчих ресурсів, інтелектуально-креативного капіталу. Оволодіння цими ресурсами може призвести до широкомасштабних змін, причому не тільки в економічній теорії, що ґрунтується на законі обмеженості ресурсів і факторів виробництва.

Якщо виходити з припущення, що творчий потенціал людини є необмеженим джерелом економічного зростання, то економіки, що використовують інтелектуально-креативний потенціал окремої людини, розвиватимуться, випереджаючи країни або регіони, які не орієнтуються на використання творчого капіталу.

У розвинутих країнах світу вже давно оцінили можливості креативної економіки для розвитку як світової економіки в цілому на мегарівні, національних економік (макрорівні) так і окремих регіонів і територій (мікрорівні). Для них вона набула актуальності ще з 2000 року, коли вперше журналом «Business Week» було введено дане поняття у науковий обіг. Креативна економіка стала тим засобом, що дозволяє вивести країну із затяжної фінансової кризи, сформувати позитивний імідж держави, та закріпити лідерські позиції у світі [150].

Оцінити взаємозв'язок креативності та соціально-економічного розвитку регіонів, визначити її вплив на формування позитивного іміджу територій чи не одним із перших намагався американський економіст і соціолог Р. Флоріда. Він стверджує, що креативність вже давно вийшла за рамки індивідуума і тепер виступає в якості найбільш важливого ресурсу економіки, оскільки дає змогу поєднати бізнес, культуру та інновації. Він стверджує, що саме креативність, а не інформація чи знання, відіграє ключову роль у сучасному процесі соціально-економічного розвитку [43].

Р. Флоріда у своїй праці «Креативний клас» аналізує економічний та політичний розвиток американського суспільства. Він вважає, що основа цього суспільства - креативна економіка, а її соціальним, політичним та економічним ядром виступає так званий креативний клас, до якого він відносить представників креативних професій. Креативністю Р. Флоріда називає створення на базі знань нових практичних форм, а основою розвитку креативної економіки - принцип «трьох Т» економічного розвитку: «технології, таланту і толерантності». Кожен з цих показників вже сам по собі характеризує певний рівень розвитку, але головною умовою розвитку креативної економіки є те, що лише наявність усіх трьох елементів може приваблювати креативний клас та стимулювати економічний розвиток. Для визначення кола людей, які науковець відносить до «креативного класу», він пропонує власну структуру сучасного суспільства, що побудована на основі ступеня використання креативності у виробничому процесі. Як результат, в структурі креативного класу він виділяє «суперкреативне ядро» та «креативних професіоналів». До перших належать професії, пов'язані з програмуванням, математикою, архітектурою, інженерією, професії у сфері природничих та соціальних наук, бібліотечної справи, у сферах мистецтва, дизайну, розваг, спорту та засобів масової інформації. До другої групи Р. Флоріда відносить професії у сфері бізнесу, фінансів, права та охорони здоров'я, професії, пов'язані з продажами та їх управлінням.

Як стверджує Р. Флоріда, «принципова відмінність між креативним та іншими

класами полягає в тому, як вони отримують свої гроші. Представникам робітничого класу платять, головним чином, за виконання роботи згідно з планом, тоді як креативний клас отримує гроші, проектуючи і створюючи щось нове, і робить це з великою ступінню автономності і гнучкості».

Згідно з представленою теорією, відмінністю представників креативного класу є їх особлива мотивація у професійній діяльності. Гроші для них не виступають головним фактором задоволення від роботи, більш важливим для них стає зміст роботи, можливість випробувати себе, досягнути високої оцінки своїх професійних здобутків. Однією з основних цінностей креативного класу виступають індивідуалізм та свобода.

Дослідження Р. Флоріди підтверджують залежність регіонального розвитку не тільки від звичного розуміння людського капіталу, але й від креативного класу. Головною умовою в цьому контексті виступає взаємозв'язок культури та мистецтва з регіональним розвитком, а отже, формується новий стандарт оцінки такого взаємозв'язку.

Таким чином, Р. Флоріда говорить про необхідність формування креативного суспільства. Досягнення цієї мети можливе за умови переорієнтування регіональної політики, спрямованої на «підтримку креативності у всіх її різновидах і проявах, а також створення такого суспільства, яке було б привабливим перш за все для креативних особистостей, а не тільки для високотехнологічних компаній».

Не менш відомою є теорія креативної економіки Дж. Хокінса. Для нього «креативність не нове поняття, так само, як і економіка, але новими є характер і ступінь взаємозв'язку між ними, результатом якого є створення надзвичайних цінностей і багатства».

Крім того, згідно з теорією креативної економіки Дж. Хокінса, вона формується за допомогою інтелектуальної власності, вираженою у формі авторських прав, патентів, торгових знаків та дизайну. Тому економіст, окреслюючи креативну економіку, виділяє в її складі 15 творчих індустрій, в тому числі рекламу, архітектуру, дизайн, кіно, музику, видавничу справу, телебачення і відеоігри.

Разом з тим теорія креативної економіки П. Лінднера свідчить про те, що культура досить вигідна для ведення бізнесу, оскільки створює атмосферу, необхідну для креативності та виступає маркетинговими цілями регіону. Проблемою в цьому контексті є труднощі в обчисленні такого впливу на економіку. Тому необхідним стає розробка відповідних індикаторів.

Дослідженню феномену креативної економіки, розвитку сучасних міст, пошуку для них інноваційних рішень та перспектив на майбутнє присвячена також робота засновника фірми «Сотеліа» та експерта світового банку британця Ч. Лендрі «Креативний город». В своїй праці він розглядає креативність як важливий фактор формування сучасного життя та необхідний атрибут успішного розвитку нової економіки. Основна його концепція полягає в тому, що відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку регіональних економічних систем — добре налагоджену інфраструктуру, місце розташування, природні ресурси,-- на перший план він виводить людські здібності, талант, мотивації та ставлення до культури.

Культура від пасивної, охоронної позиції перейшла до позиції кооперації, співпраці і партнерства з іншими сферами, які не належать до культурної. Якщо раніше культуру розглядали як витратну сферу, то сьогодні вона стала ресурсом розвитку регіонів. Характеристики креативних і культурних галузей, їх вплив на розвиток національної економіки можна простежити також у працях відомого економіста Дж.

Поттса. Зокрема, у книзі «Креативні індустрії та економічний розвиток» автор виділяє мистецтво, культурні та креативні індустрії як важливий елемент будь-якої економічної системи, оскільки, як частина інноваційної економіки, вони виступають механізмом економічного розвитку. Автор акцентує свою увагу на тому, що креативні індустрії функціонують на рівні науки та техніки. Однак, якщо останні призводять до створення нових матеріальних форм та економічних можливостей, то креативні індустрії пов'язані з новим способом буття, мислення, взаємодії людини та суспільства. Основну увагу своїх досліджень автори приділяють людському капіталу та його розвитку, творчим навичкам та здібностям, які дозволяють людям постійно змінюватися та пристосовуватися до мінливості економічних, соціальних, технологічних та екологічних умов, а нове розуміння культури та мистецтва може сприяти інноваційному прогресу та загальному людському розвитку.

Австралійський економіст Марк Меттьюс при дослідженні взаємозв'язку науки, технологій та інновацій дійшов висновку, що сучасні моделі розвитку суспільства повинні враховувати елемент креативності та інноваційні процеси. Теорія креативності Марка Меттьюса зводиться до визначення культури як центрального фактора в креативних індустріях, науці та інноваційній політиці.

Взаємодія культури, творчості, економіки та інноваційних технологій для створення інтелектуальної власності є перспективним джерелом доходу і нових робочих місць, а також сприяє соціальній взаємодії, міжкультурному діалогу, професійному та особистісному розвитку людей. Креативна економіка поєднує економічні, культурні та соціальні процеси, що ґрунтуються на нових технологіях та інтелектуальній власності, це сприяє створенню творчого середовища й культурному взаємообміну між цивілізаціями, а також сучасному економічному зростанню та соціально-економічному розвитку, що забезпечує розвиток людського потенціалу на основі знань та інноваційної діяльності, посилює міжнародну інтеграцію і міжкультурне взаємопроникнення в умовах глобальної економіки.

Розглядаючи розвиток креативної економіки як нового напрямку розвитку пост-індустріальної цивілізації, можна охарактеризувати її основні моделі (табл. 5.3) [150].

Розвиток креативної економіки серйозно впливатиме на майбутнє економічне зростання розвинених країн світу. Передумовою подальшого розвитку даної сфери економіки слугує певний рівень економічних знань, і перш за все розвиток творчих здібностей людини, а також формування і розвиток креативного класу. Умови, необхідні для розвитку креативної економіки, в окремих географічних регіонах далеко не однакові. Оскільки з креативною економікою пов'язані більш високі темпи розвитку і певні економічні вигоди, постає питання: чи будуть внаслідок розвитку креативної економіки поглиблюватися відмінності між високорозвиненими економіками, та економіками з нижчим рівнем розвитку.

В ході аналізу теорій розвитку креативної економіки у розвинених країнах світу стає очевидним, що основними учасниками креативної економіки стають не лише бізнес-структури (великі підприємства і корпорації творчих індустрій, дрібні і середні фірми творчих кластерів), але і традиційні організації культури (такі, як театри, музеї і бібліотеки), а також посередницькі агентства (між владою і бізнесом, метою яких є підтримка творчих індустрій та які надають консультації, здійснюють аналіз і оцінку їх діяльності).

Отже, існують певні відмінності в підходах до визначення як суті самої креативної економіки, так і її невід'ємних елементів — креативних індустрій, що обумовлені відмінністю щодо встановлення об'єкта дослідження (від креативного класу

у Р. Флориди до культурної науки у Дж. Поттса). Однак у будь-якому випадку креативна економіка стала ключовим сектором постіндустріальної інноваційної економіки розвинених країн, сприяючим їхньому економічному та соціальному розвитку. Сьогодні креативна економіка — один з найбільш динамічних секторів світової торгівлі товарами і послугами [43].

Проблема креативності тривалий час стоїть в центрі уваги вчених. Це здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації. Цей процес має бути валідним, продукт оригінальним, а задача адекватною, придатною (естетично, екологічно, тощо) та актуальною на даний момент (про що свідчить, наприклад, теорія стратегічної конкуренції М. Портера).

Таблиця 5.3

Моделі класифікації творчих індустрій креативної економіки

Британська модель	Символічна модель	Модель «кругів»	Модель охорони авторських прав згідно класифікації СОІВ
Реклама Архітектура Мистецтво та антикваріат Ремесло Дизайн Мода Кіно та відео Музика Виконавські мистецтва Живопис Software TV і радіо Відео- та комп'ютерні ігри	ЯДРО Реклама Кіно Інтернет Музика Видавництво TV і радіо Периферія Креативне мистецтво Пограничні області Побутова електроніка Мода Software Спорт	ЯДРО Література Музика Виконавські мистецтва Образотворче мистецтво Інші частини ЯДРА Кіно Музеї і бібліотеки Культурні індустрії в «широкому» розумінні Культурна спадщина Видавництво Звукозапис TV і радіо Відео- та комп'ютерні ігри Суміжні індустрії Реклама Архітектура Дизайн Мода	Галузі, що базуються на авторському праві Реклама Колекціонування Кіно та відео Музика Виконавські мистецтва Видавництво Software TV і радіо Образотворче та графічне мистецтво. Суміжні галузі Копіювальні матеріали. Побутова електроніка Музичні інструменти. Папір Копіювальне та фотообладнання Індустрія, що частково охороняються авторським правом Архітектура Одяг, взуття Дизайн і Мода. Побутові товари, іграшки

Таким чином, креативність (стосовно інституту людини у менеджменті) визначається як творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до

продукування принципово нових ідей. Такі здібності є незалежним фактором, елементом обдарованості.

На відміну від термінів щодо індустріальної цивілізації, в кінці XX ст. виникли такі категорії, як глобалізація та постіндустріальна цивілізація, економіка знань, інформаційна економіка, нині ж мовиться про креативну економіку, що використовує досягнення економіки знань і ґрунтується на матеріалізації нових ідей і задумів.

Креативна економіка поєднує економічні, культурні та соціальні процеси, засновані на нових технологіях та інтелектуальній власності, що сприяє створенню творчого середовища та культурному взаємообміну між цивілізаціями, а також сучасному економічному зростанню та соціально-економічному розвитку, що призводить до розвитку людського потенціалу на основі знань та інноваційної діяльності та сприяє міжнародній інтеграції [150].

Вимоги креативної економіки до здібностей і компетенції людських ресурсів відрізняються від пропонованих до них вимог з боку виробництва. Класичний процес виробництва не вимагає від людей спеціальних творчих здібностей, оскільки мова йде про виробництво великих серій однієї і тієї ж продукції. Креативний сектор, навпаки, працює з оригінальними, часом дотепними ідеями, творчим потенціалом людини, його продукція далеко не серійна, часто мова йде про єдиний у своєму роді екземпляр.

Усе це формує інші вимоги до якості людських ресурсів. Від працівників креативного сектора потрібна здатність до творчого мислення, генерації нових ідей, оригінальних рішень, освоєння нових технологій. Тому однією з основних вимог є високий рівень професійної підготовки, яка відіграє важливу роль у формуванні креативної економіки. Йдеться насамперед про розвиток індивідуальних творчих здібностей людини. Системи навчання, які змушують просто зубрити матеріал, втрачають сенс.

Наступним важливим фактором, що сприяє підвищенню частки креативного сектору, є наявність творчого простору, його відкритість, що дозволяє творчим особистостям генерувати нові ідеї. Необхідно, щоб творче середовище було толерантним, здатним прийняти кожного незалежно від його поглядів, культурних цінностей, віросповідання, підходів до вирішення проблем.

Разом з тим, креативна економіка вимагає нового менеджменту і нової організації, яка повинна являти собою не механістичний, а органістичний тип поведінки у сучасному середовищі, і не лише пристосовуватися (адаптуватися) до постійних турбулентних (а часом і шоківих) змін, але й впливати на нього, використовуючи власні ресурси для створення бажаного оточення.

5.3. Сутність креативного менеджменту

Творчість все більш активно проникає з сфери мистецтва в інші сфери людської діяльності. Сфера управління не є винятком. Стандартні підходи до управління вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, тому майбутнє за технологіями креативними. Креативний менеджмент розширює діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Що, як не це, повинно бути головним в діяльності сучасного менеджера і забезпечувати йому та підприємству успіх у жорсткій конкурентній боротьбі при несподіваних змінах економічної кон'юнктури в процесах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, в умовах кардинальної зміни способу життя під впливом урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів різного призначення [43].

З огляду на це, спостерігаємо швидке становлення нової галузі знань в управлінській науці - креативного менеджменту. Після патентного періоду креативний менеджмент, попри всі труднощі становлення, заявив про себе як реально існуюча галузь знань. Сьогодні в багатьох інститутах і університетах світу існують спеціальні курси креативного менеджменту. В Україні у навчальний процес вищої школи ця дисципліна запроваджена лише з початку XXI століття і перебуває на стадії формування. До речі, в Росії вперше презентація навчальної програми для економічних та управлінських вузів відбулась ще в 1995 році.

У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти.

Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, теорії творчості, яка має багато різновидів (теорія науково-технічної, художньої творчості) та низки інших наукових дисциплін (історія, філософія, психологія, соціологія, правознавство). Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з „самоменеджментом”, організаційною культурою підприємства, маркетингом та ін. Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини XX століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні.

Перехід на якісно новий щабель розвитку наукової сфери підштовхнув менеджерів до дії, вони стали активними учасниками досліджень, почали створювати матеріальну та інвестиційну базу діяльності. Отже, прикладні аспекти пов'язані, перш за все, з інноваціями, тобто процесами розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації. У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл.5.4.) [43]. Окремі автори вважають, що креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу. Тобто, акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний він здебільшого з новими видами продукції.

Крім того, досить часто в літературі зустрічається креативний і евристичний менеджмент як тотожні поняття, проте, це зовсім не так. Дослідження вчених показали, що евристичність є платформою для креативності, перші евристики були суцього індивідуальними, перш за все тому, що не були розвинуті командні форми когнітивної діяльності. Евристичність характеризується лінійністю форми вираження, закритістю минулого досвіду, відносною простотою, креативність же — нелінійністю форм вираження, відкритістю майбутньому досвіду, відносною складністю.

Евристичний метод - це способи досягнення будь-якої конкретної цілі, вирішення конкретного завдання, розглядається як сукупність прийомів і операцій, що виконуються за визначеними правилами і у визначеній послідовності для досягнення поставленої цілі.

В креативних методах ціль може бути невизначеною, неконкретною і кредо креативного мислення — пошук нових можливостей: не знаю що шукаю, але коли знайду, дізнаюсь, те чи ні, що я шукаю, вважаю варте бути знайденим. Таким чином, тепер креативний менеджмент оперує як евристичними методами, так і креативними методами пошуку рішень та базується на управлінні індивідуальною і командною

креативністю.

Отже, креативний менеджмент на підприємстві - це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

5.3.1. Концептуальні засади креативного менеджменту

Будь-яка організація є відкритою системою і тому на формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві впливає ціла низка взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів та процесів.

До зовнішніх факторів можна віднести розвиток в країні і світі творчого суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що в цілому формують креативну особистість, яка в подальшому розвиває креативні процеси і є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотнього зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток творчого суспільства, креативної економіки, креативної освіти.

Внутрішні фактори формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. І основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у виробничо-господарській діяльності організації. На основі розвиненого креативного мислення працівників організації з'являються ініціативи (вхідні елементи процесу креативного менеджменту).

Процес креативного менеджменту охоплює наступні взаємопов'язані етапи (Рис.5.4)[43].

Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувати відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси.

На *другому етапі* процесу креативного менеджменту доцільно сформувати або обрати методи креативного менеджменту. На цьому етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення.

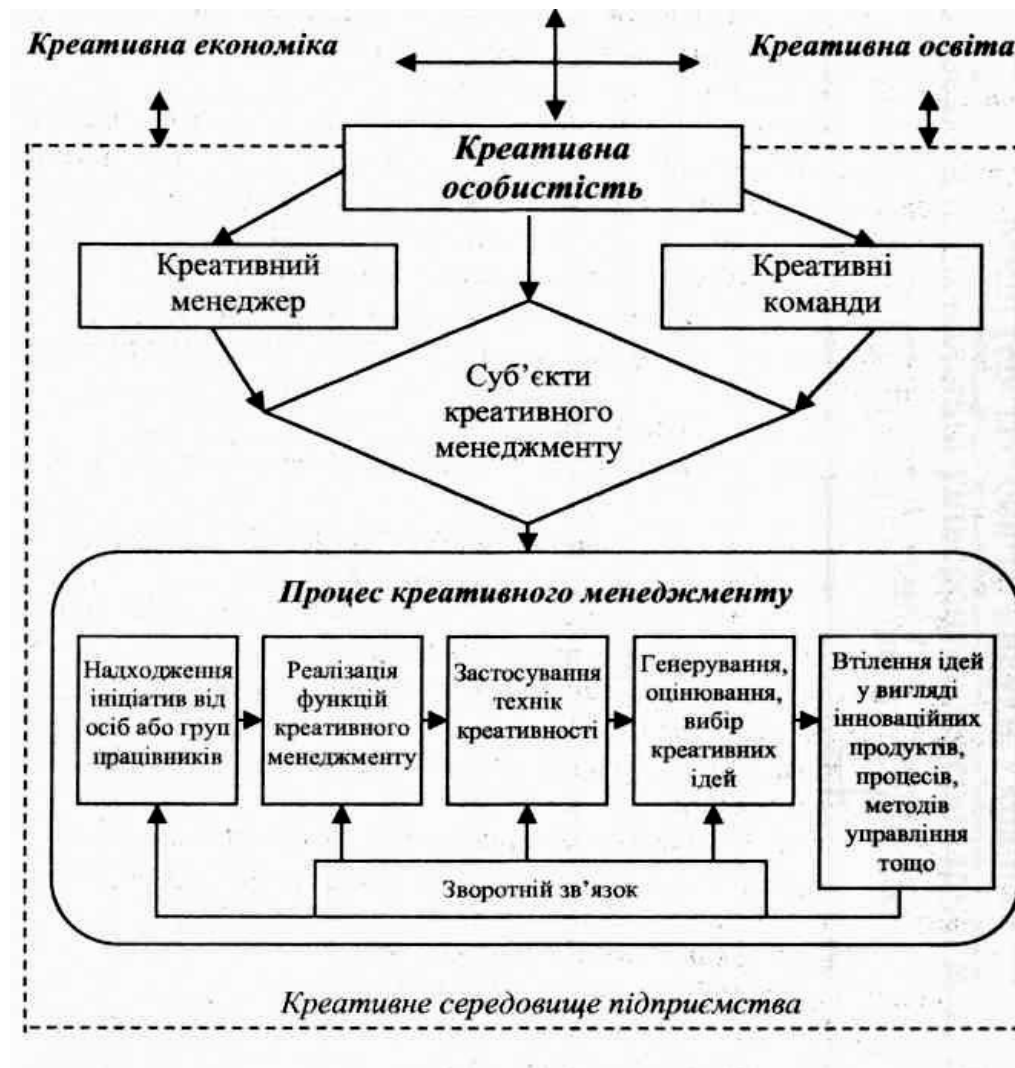
На *третьому етапі* відбуваються процеси генерування, оцінювання та відбору ідей завдяки застосуванню технік креативності.

На виході внаслідок виконання усіх етапів процесу менеджменту отримують проекти реалізації інноваційних продуктів, процесів, ресурсів, методів управління тощо. Отже, *мета креативного менеджменту* — забезпечення та утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання і заохочення талантів, творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту.

Таблиця 5.4

Означення поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент - це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент - це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент - це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент - це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент - це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання



Основними цілями креативного менеджменту є:

- забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;
- акумулювання креативних ідей;
- доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології;
- стимулювання працівників підприємства до особливого і колективного творчого розвитку на користь організації.

Завданнями даного напрямку менеджменту є:

- створення ефективних творчих команд працівників;
- розробка оригінальних ідей та втілення їх у новій продукції та/або технологіях для модернізації й удосконалення процесів управління.

Суб'єктами креативного менеджменту є:

1) внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

- працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей (керована підсистема);
- менеджери підприємства, які займаються плануванням і організацією

креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керуюча підсистема);

2) зовнішні суб'єкти креативної діяльності:

- фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;
- споживачі продукції підприємства тощо.

Місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством великою мірою визначається функціями, які вона виконує. Найважливішими *специфічними функціями* системи креативного менеджменту є:

— *інформаційно-аналітична функція* (у результаті творчих пошуків суб'єктів креативного менеджменту підприємство отримує інформацію про можливі альтернативні способи вирішення виробничо-господарських проблем, або про напрями подальшого розвитку. Перетворення цієї інформації на конкретне креативне (інноваційне) рішення передбачає застосування різних методів і форм її аналізування, що дає змогу виокремити переваги однієї з можливих альтернатив над іншими);

— *спонукальна функція* (у загальній сукупності креативних ідей, які пропонують працівники підприємства, певні ідеї набувають статусу креативних рішень, тобто керівники підприємства визнають їх як такі, які доцільно реалізувати задля отримання конкретних ефектів. Залежно від характеру креативної ідеї ці рішення можуть передбачати розроблення інноваційної продукції або технології. Виконання цього завдання охоплює створення дослідного зразка продукту чи технології, створення, переналагодження або придбання нового обладнання, перепідготовку працівників тощо. Тобто ідея на рівні теоретико-аналітичної моделі може стати спонукальним фактором технологічного оновлення виробництва, підвищення рівня професійності працівників підприємства тощо. Очевидно, що виконання цих завдань може спричинити спротив як суб'єктів керуючої, так і керованої підсистеми управління. Аргументами супротиву можуть бути збільшення витрат на оновлення обладнання і виготовлення дослідних зразків інноваційної продукції, зростання кількості працівників, яких необхідно звільнити внаслідок підвищення рівня автоматизації виробництва тощо. Фахівці стверджують, що в разі необхідності скорочення певної частини працівників уникнути протидії інноваціям в середовищі трудового колективу майже неможливо, але цю проблему можна вирішити, якщо зміни, пов'язані з інноваціями, здатні забезпечити зростання доходів працівників і покращення умов їхнього соціального забезпечення);

- *відтворювально-розвивальна функція* (творчі пошуки працівників підприємства є ознакою їхньої активної участі в удосконаленні розвитку організації. Під час розроблення та аналізування креативних ідей суб'єкти креативного менеджменту поглиблюють професійні знання, розширюють власний кругозір, отримують повагу і визнання з боку колег і т.д. Це сприяє відтворенню і розвитку кадрового, зокрема інтелектуального, потенціалу підприємства. Незалежно від кількості і вагомості ухвалення креативних рішень, реалізація системою креативного менеджменту цієї функції позитивно впливає на розвиток підприємства, насамперед на емоційно-психологічний стан працівників, їхню вмотивованість до результативної діяльності, трудову дисципліну і т.п.).

Усі зі зазначених функцій (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча) мають інформаційну основу. Так, перша з виокремлених функцій передбачає створення і трактування інформації, друга - формування різних форм подання (доведення) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на засадах урахування їхніх мотивів, третя - збереження і перетворення наявної інформації

на вищі, складніші та досконаліші форми.

5.3.2. Принципи креативного менеджменту

Розвиток креативної економіки заснований на новому феномені - на необмежених ресурсах економічного зростання, на здатності людини до творчості. Оволодіння цими ресурсами може призвести до широкомасштабних змін, причому не тільки в економічній теорії, що ґрунтується на законі обмеженості ресурсів і факторів виробництва. Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного менеджменту, вимагає, щоб керівники підприємства дотримувались певних принципів, тобто вихідних положень, які, з одного боку, є критеріями оцінювання раціональності рішень щодо розвитку системи креативного менеджменту, а, з іншого боку, є сукупністю вимог до вироблення алгоритму її побудови і регулювання.

У таких умовах дуже потрібне стратегічне і оперативне реагування менеджменту організацій на зміни, що відбуваються у сучасному турбулентному і навіть шоковому середовищі. Праця стає ще більш творчою, а динамічність організаційного довкілля знижує можливість втручатися в дії кожного працівника. Тому теорія і практика сучасного управління опинилися перед проблемами, які не досліджувалися класичними школами менеджменту, і слід вести мову про необхідність започаткування нового етапу у розвитку науки менеджменту, а саме - креативної школи менеджменту, яка (можливо) буде побудована на таких принципах, частково окреслених національними і європейськими дослідниками [150]:

- *холізм*, який об'єднує управління у всеохоплюючу організаційну функцію, коли кожен з працівників, який стикається у своїй роботі з людьми, являється менеджером;

- *синергія*, як вміння об'єднати виробничу, технологічну, економічну і управлінську ефективність;

- *проактивність*, яка викликає не лише реакцію на проблеми і ситуації, що створюються середовищем, а й моделювання і реалізацію слушних для організації змін середовища;

- *глокальність* (від англ. global+local) — «думати глобально, діяти локально» - зосередження власних зусиль на досягненні загальноорганізаційних;

- *унісокулізація* (від англ. universal+social+cultural) - міждисциплінарний підхід до аналізу культури середовища і реалізації управлінських рішень на основі багатогалузевих знань екології людини;

- *гуманізація* (від англ. human being+management) як всеохоплюючий організаційний вплив (зокрема, багатонаціональних корпорацій і міжнародних організацій) на формування бажаного для себе середовища і поведінку людини - від визначення мрій до встановлення меж створення, поширення і розподілу знань;

- *ментінг* (від англ. management by teaching) - вихід організаційної культури за межі внутрішнього середовища і включення контактної аудиторії до внутрішнього середовища організації;

- *моремобілізація* (від англ. moral+responsibility+ability) — здатність і готовність до прийняття моральної відповідальності за прийняті рішення перед внутрішнім і зовнішнім середовищем;

- *пожертва* - на відміну від класичних поглядів на людину в організації, зміна вектору від досягнення власних цілей за рахунок організації на підпорядкованість власних цілей організаційним;

- *інтуїтивність* - за якої рішення приймаються не на основі соціотехнічного

аналізу, а ґрунтуються на сплаві знань, логіки і досвіду;

- *творчість* - а саме вихід за межі вузькоспеціалізованого підходу до виконання організаційних функцій;

- *фасилітація* - тобто створення і управління самостійними командами професіоналів, здатних вирішувати будь-яку поставлену задачу без втручання у їх операційну діяльність.

Загалом, можна прийти до висновку про узагальнюючий принцип креативної школи менеджменту, а саме *семіреалізації* (дане поняття має свої витоки з фізики - semiconductor (напівпровідник) - речовина, яка за різних умов може бути як провідником, так і ізолятором - і в цьому виявляється синергетичний ефект). З нашої точки зору, головний принцип менеджменту полягає у використанні можливостей середовища (на внутрішньому, мікро-, макро-, мегарівнях) і захисту від його загроз шляхом бажаного для себе оточення.

Заслужують на увагу ще такі принципи побудови результативної системи креативного менеджменту [43] :

— системності (формується на засадах узгодження цілей і методів їхнього досягнення із цілями і методами досягнення інших локальних підсистем управління, а також підприємством загалом);

— каузальності (процеси і явища, які відбуваються в системі креативного менеджменту, доцільно оцінювати з позиції їх зв'язку із дією чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ організації);

- ієрархічності (оптимізація результатів управління конкретними видами діяльності є умовою досягнення стратегічної цілі організації);

— результативності (спрямованість на досягнення конкретних результатів);

- кумулятивної креативної інформації (формування автоматизованої бази даних про можливі варіанти рішень конкретних проблем, чинники, які враховувались під час аналізу цих варіантів, а також умови і результати їх застосування на практиці);

— відповідальності за ухвалені креативні рішення (усвідомлення відповідальності працівниками, а також їхня інформованість про можливі наслідки неповного або несвоєчасного досягнення очікуваних результатів виконання рішення);

— цілеспрямованості (формування системи на засадах досягнення конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів чи їх сукупності);

— ліберальності (управління творчими колективами вимагає застосування ліберальних методів впливу на них);

-- інформаційної безпеки (креативна інформація не повинна витікати до конкурентів і не спричиняти втрат ресурсів, затрачених на її розроблення) .

Креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Враховуючи це, доцільно ретельніше розглянути креативний менеджмент як систему, конкретизувати місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством, навести умови розвитку системи креативного менеджменту тощо

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, опрацюванням наукових джерел у табл. 5.5. виділено сутнісні ознаки понять “система”, “менеджмент”, “креативність” та “інновація” [134].

На підставі синтезування виділених ознак вказаних понять під системою

інноваційного менеджменту доцільно розуміти сукупність керуючої і керованої підсистем управління, які взаємодіють у напрямі акумулювання ідей щодо досягнення позитивних економічних, технологічних, соціальних та інших ефектів на засадах доведення висунутих ідей до рівня інноваційного продукту або технології та їхнього запуску у виробничий процес. Своєю чергою, креативний менеджмент доцільно трактувати як підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.

Результатом креативної діяльності є отримання суб'єктами системи креативного менеджменту наукової або технологічної інформації, а результатом інноваційної діяльності - розроблення нового або покращення наявного продукту чи технології. Крім того, в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей.

Вперше, мабуть, розділив сфери інноваційного та креативного менеджменту А.Т. Прігожин [43], обумовлюючи його наступними тезами. Проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації. Креативний менеджмент спирається на креативістику - галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний - на інноватику — галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.

При цьому обидві галузі лише сьогодні знайшли своє втілення в ґрунтовному застосуванні цих знань в практичній діяльності виробничих організацій. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний — розглядає його поелементно, як складне утворення. Інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний - із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний - з внутрішнього, як процес створення у динаміці. Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей.

Таблиця 5.5.

Сутнісні ознаки понять “система”, “менеджмент”, “креативність”



Загалом цільові установки і ресурсні обмеження креативний менеджмент бере з інноваційного менеджменту, який забезпечує функціонування відповідної інфраструктури.

Якщо креативність (творчість) трактувати як: “...діяльність, пройняту елементами нового, вдосконалення, збагачення, розвитку, а розвиток як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого...”, то під розвитком системи креативного менеджменту доцільно розуміти процес систематизації наявної і створення нової наукової і технологічної інформації, яка дає змогу вирішувати виробничо-господарські проблеми, знижувати їхню гостроту або вказувати спосіб ліквідації наслідків виявлених проблем.

Рис.5.5. Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством

Системний підхід передбачає розгляд системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як сукупність керуючої і керованої підсистем управління, що взаємодіє. Друга - як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, наділені конкретними функціями менеджменту. На рис. 5.5 креативний менеджмент подано як підсистему системи інноваційного менеджменту. До її складових елементів належать (рис.5.7,5.8): цілі креативного менеджменту, суб'єкти й об'єкти, методи й технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації. Рушієм цієї системи є суб'єкти креативного менеджменту, оскільки вони встановлюють цілі системи і впливають на об'єкти креативного менеджменту, вибираючи методи і технології їхньої реалізації.

На рис. 5.6 наведено умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві. За дослідженнями Д. Стеценка і О. Чмира [134] суб'єкти, які займаються науково-дослідною творчою діяльністю, характеризуються певними психологічними рисами, а саме: працелюбністю, обізнаністю, особистою ініціативністю і критичним осмисленням досягнень науки. Вчені зазначають, що ці риси повинні поєднуватись із певним рівнем загальної культури науковців, тобто здатністю грамотно і логічно викласти результати дослідження. Щоб досягти позитивних результатів від діяльності творчих особистостей, керівники підприємств повинні перманентно вживати заходів для відтворення їхньої працездатності.

Умови розвитку системи креативного менеджменту	
Відсутність адміністративного тиску на працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей	
Гарантування безпеки працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей, а також членів їхніх сімей	
Можливість самостійного вибору форми збирання, оброблення і подання інформації під час вироблення креативних рішень	
Відсутність загроз звільнення або пониження посади працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей, у разі неприйнятності висунутих і розроблених ідей	
Наявність доступу до конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом	
Отримання повноважень керівника робочої групи, що працює над удосконаленням і аналізуванням креативного рішення, яке схвалили керівники підприємства	

Рис. 5.6. Умови розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві

У концепції Д.Б.Богоявленської [134] запропоновані характерні риси творчої (креативної) особистості, що поділено на дві групи :

1) інструментальні, до яких належать такі параметри:

- специфічні стратегії діяльності (швидке засвоєння інформації, висока успішність дій, висунення нових цілей активності, винайдення нових способів діяльності);

- індивідуальний стиль діяльності;
- самодостатня система саморегуляції суб'єкта;
- висока структурованість знань;

2) мотиваційні, в які входять такі параметри, як:

- підвищена вибірковість, чутливість;
- захоплення певною справою;
- пізнавальна потреба;
- зацікавленість парадоксальною інформацією;
- неприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
- висока критичність;

- прагнення до досконалості.

Завданням менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є здійснювати свій вплив так, щоб, не порушуючи творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати третій рівень інтелектуальної активності для вирішення певного визначеного кола проблем у виробничо-господарській діяльності організації. Менеджери повинні забезпечити створення атмосфери творчості для таких працівників.

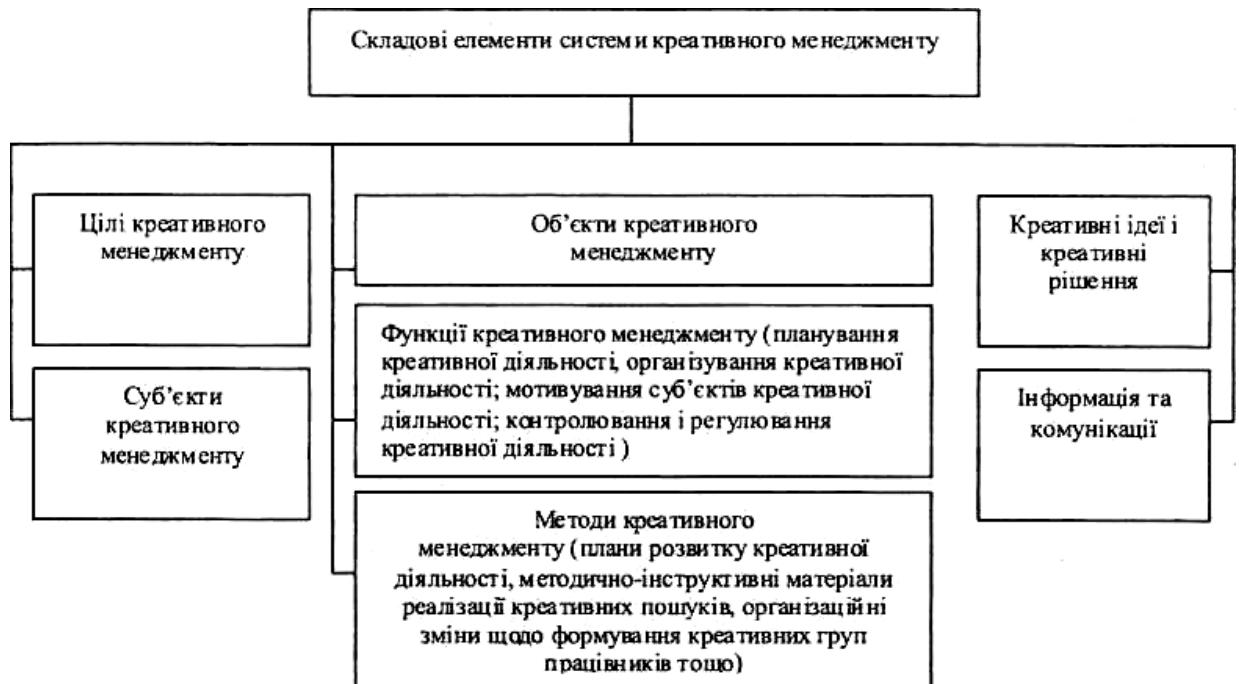


Рис.5.7. Складові елементи системи креативного менеджменту

До основних рис, які повинен мати креативний менеджер, належать [134]:

- глибина і ширина знань менеджера у різних міждисциплінарних сферах, вміння застосовувати їх у різних ситуаціях, сформована стійка потреба до постійного відновлення знань і здобуття нових;
- цілеспрямоване прагнення до істини, здатність глибоко проникати в сутність проблеми, виявляти зв'язки між явищами, тобто здатність до аналізу і синтезу, вміння самостійно систематично працювати, нездоланне прагнення до самовдосконалення і самореалізації;
- конструктивний критицизм і самокритичність, вміння відмовитися від застарілих звичок і поглядів, вміння погоджувати нове з колишнім особистішим досвідом і досвідом інших;
- науковий світогляд тощо.

Безпосередньо на вияви креативної особистості менеджера впливав креативний потенціал особи. Креативний потенціал - це складна підсистема, яка тісно

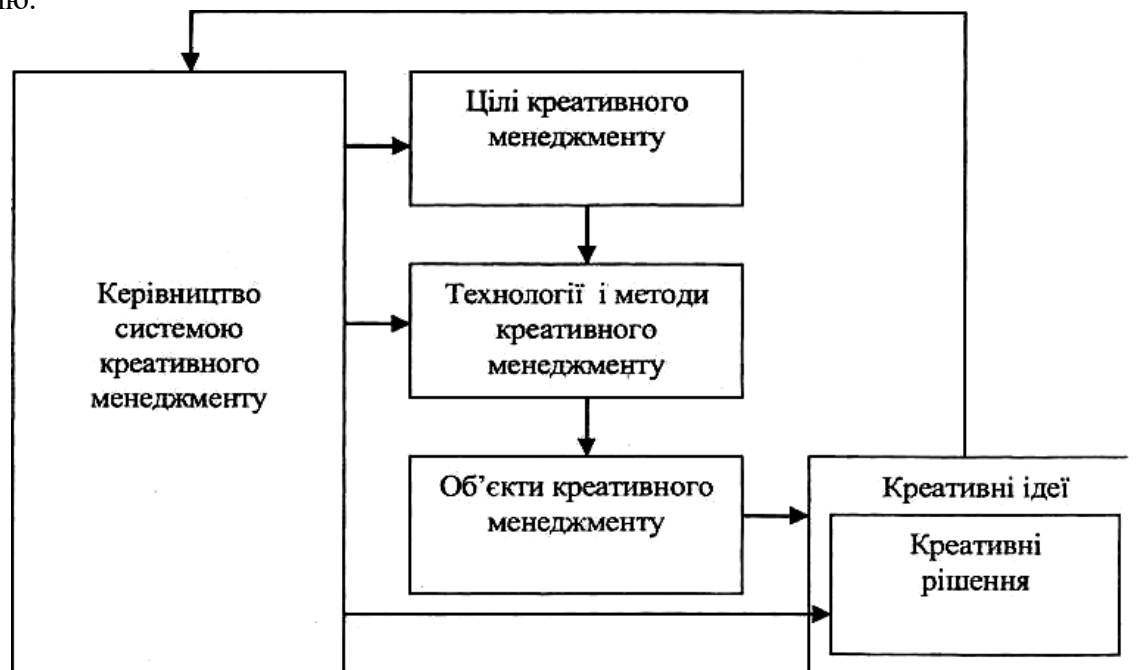
переплітається з іншими структурними складовими психіки, елементами, які детермінують творчі процеси і не є суцільно автономним утворенням. Креативний потенціал менеджера виявляється у здатності особистості ставити і виконувати нові завдання у сфері своєї діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно, оптимально.

Для того, щоб зрозуміти, чи може бути особа креативним менеджером, потрібно звернути увагу на основні вияви креативності у менеджерів. О.М. Харцій [134] стверджує, що такими проявами повинні бути:

- загальна динамічність психічних процесів;
- домінування пізнавальних інтересів, допитливість, потяг до створення нового, нахил до пошуку й вирішення проблем;
- створення асоціативних масивів, швидке засвоєння нової інформації, нахил до постійних порівнянь, зіставлень, відбору;
- творча спрямованість на пошуки аналогій, комбінування, реконструювання;
- нахил до зміни варіантів, економність у рішеннях, використанні часу, засобів тощо;
- виявлення інтуїції, здібності до вироблення власних стратегій та тактик під час вирішення різних проблем, завдань, пошуках виходу зі складних, нестандартних, екстремальних ситуацій.

Отже, креативна діяльність виявляється у швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві, високих естетичних цінностях, ступеня деталізації проблеми, вияву наполегливості, цілеспрямованості, рішучості, працелюбності, систематичності в роботі, сміливому прийняттю рішень.

З'ясовано, що високі показники креативного потенціалу та особистісних рис майбутніх менеджерів впливають на ефективність управлінської діяльності, на самореалізацію.



- інформація та комунікації у системі креативного менеджменту

Рис.5.8. Взаємодія складових елементів системи креативного менеджменту

Основними етапами становлення (формування) креативного менеджера є [134]:

1. Етап вироблення вмінь та навичок формування творчого мислення.
2. Етап оволодіння методами розв'язання нестандартних задач.
3. Етап опанування форм креативного підходу до управлінської діяльності .

Вважають, що наявність хоча б одного з виділених параметрів дає змогу констатувати певний рівень розвитку творчих здібностей особистості, здатність до інтелектуальної творчості. Важливо наголосити на можливості одночасного поєднання креативності у виробничих менеджерів, інноваційних менеджерів, венчурних менеджерів, технологічних менеджерів, маркетологів, логістів тощо. Наявність рис креативності в усіх цих управлінців сприятиме розвитку організацій, в яких вони працюють, та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем. Важлива також наявність креативного мислення у більшості процесів людської діяльності. На рис. (5.7 і 5.8) наведено складові елементи системи креативного менеджменту і взаємозв'язки між ними.

До об'єктів системи креативного менеджменту належать суб'єкти керованої підсистеми управління, які висувують креативні ідеї. Проаналізувавши їх, керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення. Ключовими аспектами, які дають змогу ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту, є його цілі і об'єкти управління. До цілей інноваційного менеджменту належать: зниження собівартості готової продукції; зниження ціни готової продукції, підвищення якості готової продукції; створення нових видів продукції; розроблення нових або удосконалення наявних технологій управління.

Отже, цілями креативного менеджменту є: забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації; акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації.

Щодо об'єктів управління в системах інноваційного і креативного менеджменту, то виконані дослідження дають підстави стверджувати, що їхнє ідентифікування найдоцільніше за етапами інноваційного процесу (Рис. 5.9.) .

Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Ті з етапів цього процесу, які передбачають зародження ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва.

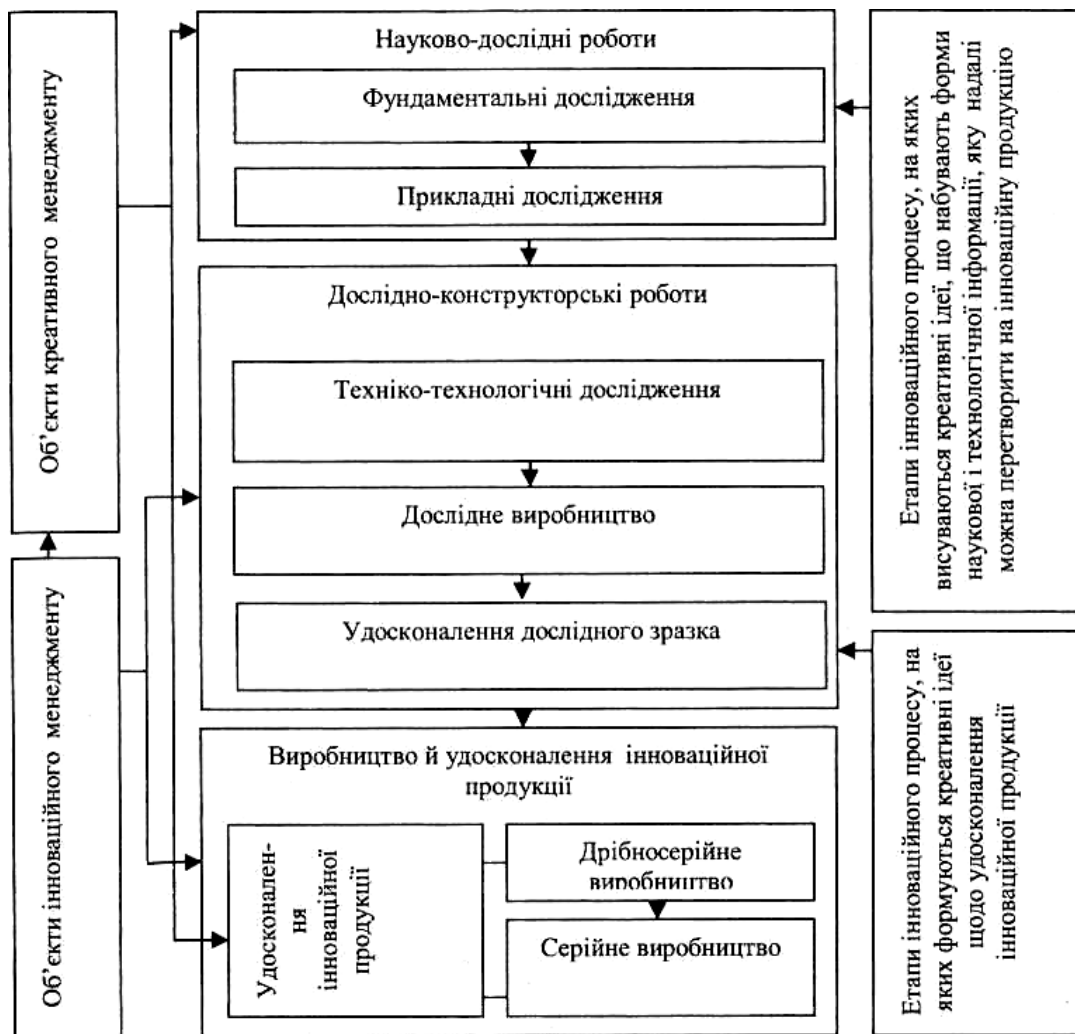


Рис. 5.9. Етапи інноваційного процесу підприємства як об'єкта системи інноваційного і креативного менеджменту

5.3.3. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту

Під час створення системи креативного менеджменту, а також під час її удосконалення, керівники підприємства вдаються до аналізування доцільності реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. У табл. 5.6 наведено класифікацію стратегій розвитку систем креативного менеджменту. Стратегія - це довгостроковий план розвитку організації, її структурного підрозділу або окремого виду діяльності. Однією з характерних особливостей стратегій є те, що вони є не лише сукупністю конкретних значень показників, яких має намір досягти організація у майбутньому, але й сукупністю способів їх досягнення.

Таблиця 5.6

Види стратегій у системі креативного менеджменту підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій	Сутність стратегій
1	2	3
За змістом	Загально-корпоративна стратегія	Стратегія формується для розвитку організації загалом. Рішення, які ухвалюються в цій стратегії, мають евристичний характер. Організації, які використовують цю стратегію, орієнтовані на розроблення і реалізацію інноваційних продуктів та технологій
	Функціональна стратегія	Ця стратегія не охоплює всієї організації. Вона може стосуватись певних функцій управління, окремих підрозділів або видів діяльності. Метою її реалізації є розроблення і реалізація інновацій, які дають змогу вивести конкретний підрозділ, вид діяльності або окрему функцію управління на якісно новий рівень

За характером формування	Інтеграційна стратегія	Сутність цієї стратегії найадекватніше відображає мета її реалізації - забезпечення узгодженості цілей структурних підрозділів організації і способів їхньої реалізації. В межах інтеграційної стратегії таке узгодження забезпечує формування креативно - інноваційних проєктів, до яких залучені всі структурні підрозділи організації
	Ситуаційна стратегія	Ця стратегія передбачає прийняття і коригування рішень щодо встановлення довгострокових цілей організації на засадах урахування факторів, які впливають на поточний (теперішній) стан системи креативного менеджменту. Її вибирають, якщо умови, в яких функціонує організація, швидко змінюються
	Маркетингова стратегія	Відправною точкою цієї стратегії є попит на продукцію підприємства. Формування маркетингової стратегії передбачає оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє з метою прийняття адекватних рішень, націлених на його задоволення
За характером реалізації	Активна стратегія	Цю стратегію, як правило, вибирають організації, керівники яких схильні до ризику. Її сутність полягає у тому, що довгострокові плани розвитку організації ґрунтуються на оптимізаційних прогнозах щодо здатності організації виробляти інноваційну продукцію і продавати її в обсягах, достатніх для реалізації своїх економічних інтересів

	Пасивна стратегія	Керівники, неохильні до ризику, довгострокові плани розвитку організації базують на песимістичних прогнозах. З огляду на це, сутність пасивної стратегії полягає у виведенні на ринок інноваційних продуктів лише після ретельного дослідження запитів споживачів, вивчення доцільного способу формування ціни на готову продукцію, проведення широкомасштабних рекламних акцій тощо.
--	-------------------	---

На рис. 5.10. [134] виділено етапи формування і реалізації стратегії розвитку системи креативного менеджменту. Ефективність *системи інформаційного забезпечення* залежить від способів та якості організування її збирання, зберігання та опрацювання. Аналіз світового досвіду управління креативною та інноваційною діяльністю дав змогу виявити різні моделі організування отримання такої інформації: використання послуг незалежних консалтингових або технологічних компаній, створення залежних (дочірніх) компаній або відділів збирання такої інформації, виділення групи працівників у структурних підрозділах компанії. За умов створення підрозділів на підприємстві такими структурами можуть бути патентно-ліцензійний відділ, відділ технічної інформації, відділ промислової власності тощо. Важливо, щоб інформація постійно надходила до єдиного центру, який збирає, накопичує, аналізує та узагальнює факти, щоб полегшити прийняття рішень щодо напрямів і завдань, цілей і вибору стратегій інноваційного розвитку підприємства. Такими інформаційними центрами можуть стати відділ прогнозування, моніторингу інновацій та трансферу технологій, до функцій якого можуть входити систематичний і постійний моніторинг інновацій, аналіз кон'юктур ринку, пошук перспективних ідей, як поданих працівниками підприємства, так і запозичених ззовні, забезпечення перевірки і правового захисту об'єктів інтелектуальної власності підприємства, аналіз та надання рекомендацій щодо ринкового та інноваційного потенціалів конкретної ідеї.

Крім того, до функцій цього відділу можуть належати процес пошуку, оцінювання та відбору перспективних ідей, що передбачає постійне систематичне вивчення та аналіз кон'юнктури ринку, цілеспрямований пошук можливостей забезпечення ще незадоволених потреб споживачів. Ось чому необхідним є всебічне дослідження ринку. Саме ця інформація повинна використовуватися для визначення напрямів дослідницьких робіт, для встановлення критеріїв відбору інноваційних ідей, окреслення кола пошуків конструктивних і дизайнерських рішень щодо створення нових товарів.

Важливим у процесі організування креативної діяльності є виявлення осіб, які за своїми особистісними характеристиками найохильніші до творчої активності, тих осіб, які мають креативний потенціал. З таких осіб доцільно формувати креативні групи. Далі такою групою необхідно управляти з метою розроблення креативних рішень і вирішення наявних інноваційних та інших проблем організації.

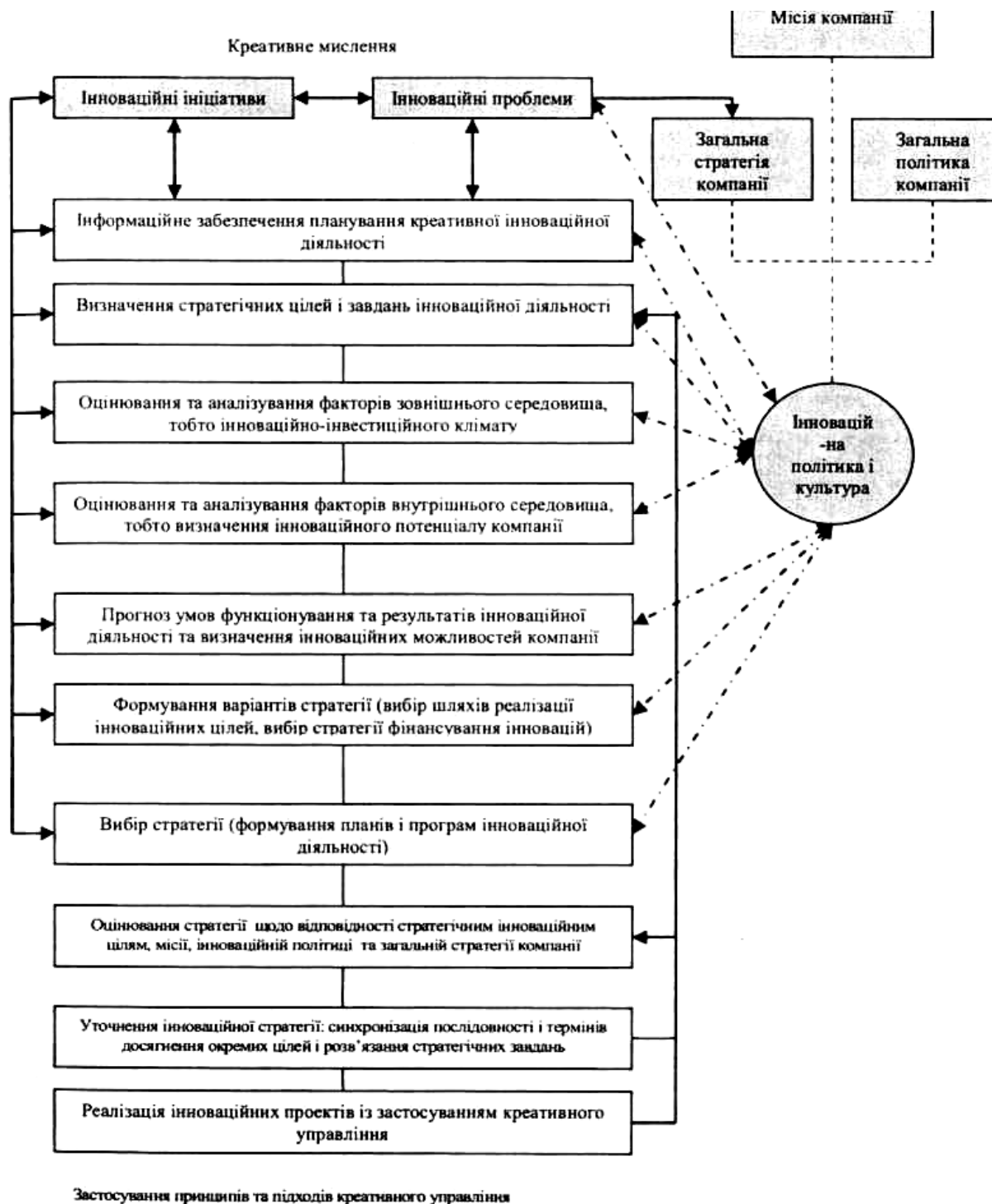


Рис. 5.10. Етапи формування і реалізації стратегії розвитку системи креативного менеджменту

Джерелами інноваційних ідей можуть бути як працівники - винахідники і раціоналізатори, так і працівники відділів науково-технічного прогнозування та моніторингу інновацій внаслідок цілеспрямованого їх пошуку або випадково. Інформацію щодо інноваційних проблем, які виникли на підприємстві, ідей від працівників-винахідників рекомендовано реєструвати відповідно у журналі реєстрації

інноваційних проблем, журналі реєстрації запитів на зміни від різних відділів і служб підприємства та у журналі ідей (інноваційних ініціатив). Відділ моніторингу інновацій повинен мати доступ до ознайомлення зі світовими тенденціями розвитку науки і техніки, а також необхідною нормативно-технічною, конструкторською документацією, наявною на підприємстві, патентними описами, винаходами і ноу-хау у сферах діяльності власного підприємства.

Інформацію щодо досягнутого науково-технічного рівня галузей промисловості, стану ринків певної продукції, патентної чистоти отриманої продукції, об'єктів права інтелектуальної власності у світі можна почерпнути з баз даних різних країн: United States Patent Quarterly (США), Flett Street Patent Reports (Великобританія), Canadian Patent Reporter (Канада) тощо. Джерелами інформації щодо діяльності фірм є різноманітні галузеві довідники, товарнофірмові та загальнофірмові довідники, статистичні та економічні видання, кон'юнктурні та директорські довідники, в яких публікують інформацію щодо кон'юктур ринків певної продукції та бібліографічні дані керівників компаній.

На *етапі визначення завдань креативної інноваційної діяльності інноваційних цілей* для забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства у тривалій перспективі потрібно визначити інноваційні цілі. Інноваційними цілями організації можуть бути: створення нового продукту, впровадження нової технології, перехід на новий вид сировини тощо.

Цілі креативної діяльності повинні відкривати нові напрями розвитку для підприємства через створення та комерціалізацію нових продуктів, використання у його виробничо-збутовій діяльності нових енергоощадних, ресурсозбережних технологій, впровадження нових прогресивних способів управління та методів просування товарів на ринок. На основі інноваційних цілей формують загальну креативну інноваційну стратегію розвитку компанії. Безпосередньо на цьому етапі потрібно передбачити формування напрямів креативної інноваційної діяльності та системи її довготермінових, середньо- та короткотермінових цілей.

Цілеспрямований пошук інноваційних ідей повинен забезпечити саме креативний менеджмент. Крім пошуків ідей, важливо, щоб такі ідеї мали ринковий, виробничо-збутовий та інноваційний потенціали втілення. Залежно від потенціалів ідей варто вибирати стратегії їхньої реалізації. В умовах значних ринкових потенціалів доцільно застосовувати венчурні схеми фінансування.

Етап оцінювання та аналізування факторів зовнішнього середовища, тобто інноваційно-інвестиційного клімату (ринкового потенціалу інновацій), передбачає аналіз поточної кон'юнктури ринку інновацій та її визначальних факторів. Важливо досліджувати фактори зовнішнього середовища прямої і непрямої дії. Серед економічних чинників ґрунтовного вивчення потребують стан і кон'юнктура ринку, темпи економічного зростання, ставка банківського відсотка та інші; серед науково-технологічних чинників особливу увагу варто зосередити на вивченні ринку інновацій, а також на радикальних (принципових) технологічних відкриттях і винаходах у світі; серед демографічних факторів необхідно вивчати зміни структури і рівня доходів населення. Всі ці фактори, а також екологічні фактори, зокрема гострота екологічних проблем та їх регламентація законодавством, рівень конкуренції в галузі, можливості розширення ринку тощо, дають реальну картину інноваційно-інвестиційного клімату, в якому прагне розвиватися підприємство. Ретельно вивчаються можливості та фактори ризику на ринку інновацій.

Ринковий потенціал щодо купівлі-продажу інноваційної продукції - це

можливості ринку сприймати інновації певного напрямку і типу. На цьому етапі підприємству необхідно дослідити тенденції розвитку вже наявних ринків, можливості їх поживлення і підвищення темпів росту; появу нових ринків, що швидко зростають, або переростання вузьких сегментів у нові за масштабами ринки; темпи росту та місткості таких ринків, цільову аудиторію з її потребами, прогнозованими рівнями цін на інноваційну продукцію, рівень конкуренції (наявний та прогнозний); структурні зміни (прогнози) у ринкових частках підприємств; законодавчо-нормативні акти щодо стандартизації і сертифікації, екологічних норм, державних програм розвитку та преференцій тощо.

Етап оцінювання та аналізування факторів внутрішнього середовища, тобто визначення інноваційного та виробничо-збутового потенціалів розвитку компанії, передбачає визначення сильних і слабких сторін компанії щодо реалізації конкретних інноваційних цілей. Зокрема, досліджуються результати попередньої діяльності підприємства, ефективність його функціонування загалом і за окремими видами діяльності.

Розглядають сильні та слабкі сторони діяльності компанії з метою визначення інноваційного та виробничо-збутового потенціалів. Інноваційний потенціал варто розуміти як складову загального потенціалу компанії, що відображає можливість втілювати досягнення науки і техніки у конкретні товари і послуги, які здатні задовольняти запити споживачів.

Виробничо-збутовий потенціал відображає спроможність розробити виробити і просувати інноваційні продукти на ринок. Оцінюють його за такими ознаками: досвід виробництва і збуту на ринках інноваційної продукції, наявність широкої збутової мережі та досвіду щодо її формування, конкурентоспроможність технологій виробництва, наявність прогресивного економічного та екологічного обладнання, використання ефектів масштабу та досвіду, наявність резервів підвищення виробничих потужностей і площ.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства щодо організування креативної інноваційної діяльності та стану виробничо-збутового забезпечення такої діяльності дає змогу говорити про наявність чи відсутність інноваційного та виробничо-збутового потенціалів підприємства.

Наступний етап планування креативної інноваційної діяльності передбачає оцінювання потенціалів започаткування і розвитку венчурної діяльності на підприємстві. Для вибору напрямів венчурної інноваційної діяльності підприємству необхідно оцінити три потенціали розвитку такої діяльності, зокрема: ринковий потенціал, інноваційний потенціал та виробничо-збутовий потенціал венчурних напрямів досліджень.

Оцінювання ринкового потенціалу передбачає визначення попиту на інноваційний продукт на ринку, стабільність такого попиту, темпи росту ринку, дослідження вхідних бар'єрів у галузь, ідентифікацію споживачів майбутньої продукції (групи теперішніх та потенційних споживачів, кількість споживачів); аналіз конкурентної ситуації на ринку (кількість теперішніх і потенційних конкурентів, аналіз можливостей створення стратегічних союзів між ними); аналіз можливостей конкретного підприємства зайняти ринкову частку (обсяг та темпи її зростання); рівень можливих цін на інноваційну продукцію, кількість товарів-замінників та їхніх виробників, попит та тенденції зміни попиту на таку продукцію; визначення кількості можливих постачальників сировини і комплектуючих для виробництва інноваційної продукції та частки їхнього ринку; вивчення законодавчих та нормативних документів, можливі їхні

зміни, що регулюють діяльність підприємств на досліджуваних ринках. Аналізуючи ситуацію на конкретних ринках та можливості виходу на них із своєю продукцією, підприємство може скласти карту подій для вибору перспективних напрямів діяльності з можливістю швидкого зростання частки підприємства на такому ринку.

Аналіз літературних джерел дають підстави стверджувати, що доцільно розглядати окремі складові інноваційного потенціалу підприємства. Зокрема, оцінювати треба науково-інтелектуальну складову, науково-дослідну, інформаційну, управлінську (менеджерську, підприємницьку) складові інноваційного потенціалу підприємства. Крім того, доцільно виокремити суспільно-підтримувальну (суспільно-орієнтовану) складову потенціалу підприємства, яке планує розпочати венчурну діяльність.

Менеджерська і/або підприємницька складова інноваційного потенціалу передбачає оцінювання досвіду системи управління креативною та інноваційною діяльністю, зокрема кваліфікації, досвіду менеджерів, їхні особистісні характеристики як керівників креативних груп та проектів.

Рекомендовано для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства враховувати ще одну складову - суспільно-підтримувальну (орієнтовану). Інноваційний процес розроблення і впровадження нововведення на ринок потребує врахування суспільних інтересів, зокрема щодо екологічності продукції, нешкідливості технологій та процесів, за допомогою яких її виготовляють. Тому саме фактор екологічно безпечних інноваційних технологій, процесів, методів виробництва є важливим у процесі стратегічного планування венчурної діяльності.

Зокрема, без урахування соціально-екологічних потреб споживачів, екологічних параметрів якості нововведень підприємство не зможе просувати інноваційний товар, особливо в умовах сучасної потужної конкуренції між виробниками. Тому підприємству на ранніх етапах започаткування креативної діяльності необхідно враховувати такі показники екологічності інноваційної продукції (завдання соціально-етичного маркетингу): рівень новизни продукції з погляду еколого-орієнтованих параметрів; цінності для споживачів нових властивостей нововведень, зокрема екологічних параметрів; співвідношення затрат на створення додаткових властивостей, прийнятні ціни інновації для її виробника та користі нових параметрів для споживачів; питому вагу витрат на підвищення екологізації виробництва у загальній сумі витрат на розроблення і комерціалізацію нововведення; рівень ресурсоемності такої продукції, використання нових матеріалів; еколого-економічні ризики виробництва і споживання інноваційної продукції; рівень відповідності інноваційної продукції міжнародним та національним стандартам, нормативам і вимогам.

Отже, враховуючи та оцінюючи останню складову інноваційного потенціалу, підприємство зможе передбачити фінансові витрати на екологізацію проектування, розроблення і виробництва інноваційної продукції, тобто забезпечити відповідність технічного рівня виробничого процесу екологічним стандартам та екологічної якості інноваційної продукції.

Виробничо-збутовий потенціал венчурної діяльності передбачає наявність технічно-виробничих можливостей виготовлення інноваційної продукції, наявності технічно професійного і кваліфікованого персоналу, можливості створення коопераційних зв'язків у сфері виробництва і збуту, наявних каналів збуту або можливостей їх створення. Для оцінювання технологічних можливостей виробництва інноваційної продукції підприємство може використовувати технологічні карти для

визначення місця кожного технологічного обладнання у процесі комерціалізації інновації.

Інноваційні можливості підприємства визначають на основі зіставлення інноваційного і виробничо-збутового потенціалів компанії з ринковим потенціалом (інвестиційно-інноваційним кліматом країни), у результаті чого уможливорюється вибір напрямі розвитку інноваційної діяльності компанії. Перспективні напрями інноваційної діяльності повинні відповідати загальній стратегії розвитку, цілям та завданням підприємства. Актуальним є аналіз наявних методів і моделей, які дали б змогу сформулювати напрями діяльності підприємства відповідно до його інноваційних можливостей та вибирати стратегії розвитку венчурної діяльності підприємств.

Питанням *вибору напрямів креативної інноваційної діяльності та перспективних інноваційних ідей*, проблемам формування і вибору венчурних інноваційних проектів, у літературі зосереджено зовсім мало уваги. Більшість праць пропонують матриці вибору основних видів діяльності підприємства, визначення структури таких видів діяльності, проте не пропонують методичних підходів щодо вибору венчурних проектів та можливих стратегій організаційних змін і фінансування таких проектів. Матриця Бостонської консалтингової групи, матриця І. Ансоффа, матриця “General Electric – McKinsey”, матриця фірми A. D. Little не зовсім підходять для аналізу та вибору напрямів інноваційної діяльності з метою створення венчурних підрозділів, оскільки розглядають варіанти стратегічного розвитку бізнес-одиниць, які вже довгий час працюють або виходять на нові ринки на основі фактичних, реальних, а не прогнозованих даних з ймовірнісними характеристиками. Венчурні підрозділи тільки планують створювати, тому важливим є пошук ринків, що швидко зростають або перетворення ніш на нові ринки, частки яких є слабопрогнозованими. Відомі моделі аналізу і вибору напрямів інноваційної діяльності не враховують унікальності продукції, розраховані на масове, серійне виробництво, стабільне зовнішнє середовище. Заслужовує на увагу тривимірна модель Д. Абеля, в якій запропоновано визначення і вибір галузі бізнесу на підставі трьох показників (вимірників): групи покупців, потреби покупців, технології, які використовують під час розроблення продукту та його виробництві. Ця модель була частково використана для побудови моделі вибору напрямів інноваційних досліджень та вибору стратегій венчурної діяльності підприємства.

Досвід венчурної діяльності підприємств показує, що наявність саме креативного та інноваційного потенціалів розроблення і втілення ідеї у конкретному зразку (прототипі готового виробу) є першочерговою умовою для ведення такої діяльності. Крім того, ринкові можливості сприймати інновації певного напрямку і типу, тенденції розвитку вже наявних ринків, можливості їхнього пожвавлення і підвищення темпів росту, потреби і запити споживачів щодо інноваційної продукції формують рушійні сили розвитку венчурної діяльності та передбачають наявність у венчурного проекту ринкового потенціалу. Саме ці потенціали можуть бути використані у матриці вибору венчурних проектів. На перших етапах венчурної діяльності важливе значення має розроблення інноваційної продукції відповідно до потреб ринку; на пізніших етапах життєвого циклу венчурного проекту, коли інноваційний продукт розроблений, все більшого значення набуває виробничо-збутовий потенціал підприємства, який відображає спроможність виробляти і просувати інноваційні продукти на ринок. На етапі розробки венчурного проекту підприємство може не мати широкої збутової мережі інноваційної продукції та досвіду щодо її формування, виробничих потужностей, які можна організувати через спільну діяльність з іншими великими виробниками через створення стратегічних

альянсів, консорціумів, спільних підприємств. Тому цей фактор у початковій матриці вибору венчурних проектів можна не брати до уваги за умови, що є хоча б незначні можливості його реалізації.

Важливим критерієм вибору ризикових напрямів досліджень на великих підприємствах є відповідність і спорідненість галузі (ринку), в якій планує працювати креативний підрозділ, із загальним напрямом діяльності підприємства. За таких умов компанія може досягти синергічного ефекту, забезпечивши високий виробничо-збутовий потенціал (наявність і використання спільних маркетингових та збутових систем управління інноваційною діяльністю тощо).

На етапі формування варіантів стратегій реалізації інноваційних цілей компанія шукає можливі шляхи реалізації стратегічних інноваційних цілей. Компанія виконує розрахунки щодо способу впровадження інновації: працівники підприємства самостійно розробляють науково-технічні продукти (створюють креативні підрозділи) або компанія купує патенти і ліценції на винаходи. Такі розрахунки передбачають визначення потреби у фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсах для реалізації вибраної форми розроблення і впровадження інновацій. Якщо компанія самостійно розробляє науково-технічну продукцію, відбувається процес генерації та відбору ґрунтовних ідей, які можуть забезпечити виконання важливих завдань та досягнення інноваційних цілей організації.

На цьому етапі застосовують техніки та інструменти креативного мислення з метою генерування найбільшої кількості ідей, відбору усіх можливих ідей, придатних для досягнення інноваційних цілей та завдань компанії, порівняння альтернативних способів їх досягнення і добору найвигідніших варіантів. Висування інноваційних ідей зумовлене необхідністю шукати шляхи задоволення потреб споживачів, одержання конкурентних переваг тощо.

Під кожну дібрану ідею формують концепцію, складають технічні характеристики проекту, аналізують різноманітні складові його ефективності розглядають практичну реалізованість проектів та основні організаційні заходи щодо їхнього впровадження. Всі ці проекти є альтернативами досягнення інноваційних цілей компанії, проте їхнє детальніше оцінювання відбувається на етапах поточного планування або проектування інновацій. Цей етап є трудомістким, досить тривалим та важливим, оскільки потребує здійснення маркетингових досліджень проектів ідей та їхніх концепцій.

В умовах мінливості зовнішнього середовища пристосовуваність, швидкість та гнучкість реакції організації на зміни певною мірою залежать від її організаційної структури управління. Саме організаційна структура управління передбачає чіткий поділ праці, налагодження зв'язків між окремими елементами організації, визначення повноважень та відповідальності, що забезпечує ефективний комунікаційний процес та дає змогу приймати раціональні управлінські рішення, реалізовувати цілі організації. Підприємства, які прагнуть чи вже займаються інноваційною діяльністю, повинні передусім підпорядкувати цій меті свою оргструктуру управління. Цілісно та інноваційно-орієнтована оргструктура управління підприємства може забезпечити ефективну креативну інноваційну діяльність.

Великі компанії, які забезпечені фінансовими та інформаційними ресурсами, мають можливості фінансувати інноваційну діяльність, проте програють малим інноваційно-технологічним фірмам у процесах креативного мислення та генерації ідей, тобто у творчому пошуку варіантів їхнього втілення.

Професор В. Баумоль, відомий дослідженнями в інноваційній сфері встановив наявність кореляційних зв'язків між розмірами підприємств та їхньою здатністю до ініціювання радикальних інновацій. Незважаючи на те, що на підприємства чисельністю понад 25 тис. осіб у 2001 припадало 40 % витрат на НДЦКР, основні проривні інновації у США були розроблені малими інноваційно активними підприємствами чисельністю до 99 осіб, на які припадало менше ніж 10 % витрат на НДДКР (дані 2001 р.). Зокрема, основні радикальні інновації США ХХ століття у галузі машинобудування та приладобудування розробили малі підприємства: гелікоптери та літаки, кондиціонери, аудіомагнітофони, дефібрилятори, сканери та мікроскопи високої роздільної здатності, персональні комп'ютери, ноутбуки, камери полароїд, мікропроцесори, FM-радіо тощо .

Основними причинами того, що великі підприємства відстають за кількістю та якістю інноваційних розробок від малих фірм, є те що вони переважно дотримуються бюрократичних консервативних підходів до наукових досліджень, менш ризикові у побудові інноваційних процесів, а тому більш схильні до розроблення поліпшувальних інновацій наявних товарів. Великі компанії, щоб забезпечити гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища, а тому і ефективний пошук, і розроблення інновацій, як вихід шукають способів активізації своєї креативної інноваційної діяльності. Одним із таких напрямів розв'язання проблемних питань стимулювання креативної та інноваційної діяльності на великих підприємствах є створення креативних підрозділів (груп). Ці групи, бюджетно та творчо порівняно самостійні, з неформальними міжособистісними стосунками всередині групи забезпечують активний творчий пошук інноваційних ідей, їхнє розроблення та впровадження.

Під час організування підприємств, що планують займатися креативною інноваційною діяльністю, потрібно орієнтуватися на структурні утворення органічного типу з високим рівнем децентралізації, широкими правами працівників у прийнятті рішень, що дає можливість підвищити загальну сприйнятливість організації до інновацій. Органістичні організації у чистому вигляді практично відсутні, тому такі структурні утворення можуть бути вбудовані у механістичні структури і стати центрами інноваційних змін. Потребу у них особливо гостро відчують великі підприємства, яким притаманна достатньо жорстка ієрархія влади, формалізація правил і процедур, централізація у прийнятті рішень.

Аналіз літературних джерел з проблеми дають підстави стверджувати про існування систем управління креативною інноваційною діяльністю у великих компаніях, які передбачають створення креативних підрозділів у формі цільових проектних ризикових груп із розроблення нової продукції та реалізації інноваційних проектів.

Особливостями таких груп є широка участь фахівців у прийнятті рішень, безпосереднє спілкування в групі, взаємна довіра, розуміння того, що керівник проекту - координатор робіт, порадник, а не представник керуючої системи управління. Організування на таких принципах відділів передбачає формування атмосфери творчості в групі. Люди творчого типу повністю віддані роботі, усвідомлюють суть вирішуваних проблем, сприйнятливі до будь-яких ідей, правильно їх оцінюють, віддають перевагу вільним, незапланованим дослідженням, які можна швидко припинити і перейти до пошуку нових альтернатив, ідей. Однією з причин успіху відділів (груп) у генерації ідей та розробленні варіантів їхнього втілення є незначна потреба у матеріальних витратах.

Процеси генерації та розроблення інноваційних ідей потребують незначних фінансових затрат, порівняно з іншими етапами інноваційних процесів, проте вимагають більших психологічних творчих зусиль. Творчі зусилля винахідників малих інноваційно-технологічних фірм (МІТФ) , отримання морального задоволення, можливості самореалізації є важливішими ніж фінансова винагорода, тому за таких умов інноваційна діяльність на МІТФ потребує менших компенсаційних фінансових затрат, ніж така діяльність працівників на великих підприємствах . Порівняно з фінансовими затратами на весь процес створення та комерціалізації нововведення, генерування нових ідей та формування концептуальних варіантів їхнього втілення потребує доволі незначних обсягів фінансових ресурсів, виникають потреби в інших видах ресурсів. Зокрема, такі процеси вимагають залучення висококваліфікованих і талановитих спеціалістів, формування відповідних заходів для стимулювання винахідницької діяльності тощо.

Для реалізації креативного потенціалу працівників великих підприємств та підвищення ефективності інноваційної діяльності створюють внутрішні венчури у формі проектних ризикових груп. Це організовані у великих компаніях тимчасові групи науковців, інженерів, представників виробничих підрозділів, працівників відділу маркетингу і збуту, відділу інформацій забезпечення та фахівців з аналізу та оптимізації ризиків, призначені для оцінювання та відбору комерційних виробничих ідей, можуть вирішувати як окремі організаційні чи технічні питання компанії, так і кардинально інноваційні питання, пов'язані зі створенням базисних інновацій та виходом на нові для компанії ринки збуту. Щоб отримати дозвіл на реалізацію ідей певного працівника компанії, створюють проектну групу, до якої входить автор ідеї. Учасники групи оцінюють ідею з погляду комерційної привабливості прогнозують потребу у новинці та можливий ринковий попит на неї, оцінюють технічні, матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, необхідні для розроблення ідеї обсяги науково-дослідних робіт та приймають або відхиляють пропозицію автора про фінансування дослідження. Важливою умовою, якою керуються проектні групи під час вибору інноваційної ідеї, є така: проект повинен сприяти розширенню нових можливостей підприємства, тобто сприяти виходу на нові для компанії ринки.

Недоліком створення внутрішніх венчурів є те, що винахідники-інноватори у наявних організаційних структурах обмежені у поведінці, діях, можливостях бути підприємцями в середовищі організації. На заваді вільному підприємництву стоїть формальний контроль материнської компанії. Він знижує інноваційну активність, творчу діяльність, і, крім того, створює умови для керівництва напрямами креативних інноваційних пошуків.

Обмежені можливості менеджерів стимулюють процес прийняття управлінських рішень за критеріями відповідності їх корпоративним цілям і стратегії розвитку материнської компанії. А для венчурного підприємництва неприйнятне обмеження свободи у виборі напрямів розвитку та прийнятті рішень.

Огляд та аналіз літературних джерел, що заторкують питання побудови систем креативного менеджменту, дають можливість зробити висновок, що організування роботи креативних груп повинно відповідати певним правилам. Формувати групу необхідно не більше ніж з 7 осіб різного віку, статі, різних сфер діяльності. Важливим і складним у процесі організування є вибір модератора (лідера) - найдосвідченішої особи, яка буде скеровувати креативний процес у потрібному напрямі. Досвід і знання такої особи доволі важливі у процесі генерування ідей. Необхідно забезпечити процеси огляду та комбінування ідей через їх запис (документування) та їх наочну фіксацію на дошці чи плакаті.

На підготовчому етапі процесу генерування ідей потрібно вибрати напрями та методи вибору ідей, встановити чіткі цілі креативних пошуків, визначити оптимальну кількість необхідних ідей, які заплановано сформулювати. Ще одним із важливих моментів планування креативного пошуку є забезпечення розумного керівництва дискусією з метою стримування найбільш активних генераторів ідей та надання можливості висловитись найскромнішим та несміливим учасникам групи. Психологи стверджують, що для поліпшення інтелектуальної діяльності необхідно забезпечити мінімальний обсяг харчів та напоїв для підвищення креативності учасників групи .

Будь яке рішення породжує нові проблеми Наслідок закону Мерфі

Розділ 6. Трансфер технологій - інноваційна складова креативного менеджменту

В умовах розбудови ринкової економіки головним джерелом економічного зростання стають не природні і матеріальні ресурси, а ідеї та інновації. Конкуренто-спроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, в основі якої лежать нові знання. Як у минулому промисловість залежала від доступу до природних ресурсів, так сьогодні індустрія має потребу у науці, технологічних інноваціях, освіті. Розвиток продуктивних сил відбувається при тісній взаємодії науки і нових технологій з виробництвом. Розвиток й ідентифікація сучасного виробництва повинні цілком базуватися на нових рішеннях в галузі технологій, техніки, організаційних форм, економічних методів господарювання, тобто різних технологічних інноваціях, впроваджуваних у виробництво.

Найважливішою умовою конкурентоспроможності як окремо взятої компанії, так і усієї економіки країни, є безперервний інноваційний процес, створення і застосування нових технологій. Від ступеня застосування передових технологій залежить підвищення продуктивності праці, якості продукції і, як наслідок - місце країни в міжнародному поділі праці та рівень доходів населення. Трансфер технологій є одним з інструментів інноваційного розвитку підприємств, оскільки сприяє модернізації та збільшенню обсягу виробництва, випуску нової продукції, і, відповідно, отриманню додаткового прибутку. Тому створення умов для активізації технологічного трансферу, зокрема, удосконалення фінансово-економічного механізму його реалізації, є важливим і актуальним завданням.

На сучасному етапі розвитку світової економіки трансфер технологій, як і весь інноваційний процес, протікає під впливом глобалізації і синхронізації технологічних зрушень. Це дозволяє країнам, що відстають за рівнем соціально-економічного розвитку, швидко скорочувати розрив завдяки формуванню національної інноваційної економіки та імпорту критичних технологій. Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності й невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління технологічними інноваціями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом. Але методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення поки ще неіснуючих продуктів, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин. Сьогодення вимагає закладення основ кардинальної реструктуризації економіки щодо інноваційної моделі розвитку. Все це потребує поглиблення інноваційних процесів у всіх сферах суспільного життя країни.

Існує ряд чинників, що перешкоджають ефективному трансферу науково-технічних результатів [76]:

- недосконалі механізми виявлення технологічних потреб компаній і підприємств та інформування про них наукових організацій;
- нерозвинені механізми стимулювання компаній і підприємств до розвитку технологічної кооперації та використанню науково-дослідних результатів, створених в університетах;
- інноваційна інфраструктура фрагментарна - слабо розвинені зв'язки (обмін досвідом, методологією, кращою практикою) між організаціями інноваційної інфраструктури;
- недостатня інформованість компаній і підприємств про існування нових технологій і можливостях доступу до них за допомогою інноваційної інфраструктури.

Це, зокрема, обумовлює потребу у формуванні відповідних ланок інноваційної

інфраструктури, відпрацюванні ефективних механізмів для комерціалізації завершених науково-технічних розробок і технологій.

Відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 року :

трансфер технології - передача технології, що оформляється шляхом укладення між фізичними або юридичними особами двостороннього або багатостороннього договору, яким устанавлюються, змінюються або припиняються майнові права та обов'язки щодо технології або її складових .

На сучасному етапі зростає проблема трансфера результатів науково- дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і визначається тим, що державні лабораторії, галузеві науково - дослідні інститути й університети всього світу все більше непокоїть прикладне технологічне використання результатів своїх досліджень.

Сама по собі проблема в передаванні технологій залишається новим явищем. Сучасний світовий досвід репрезентує трансфер технологій як механізм майбутнього технологічних парків ринкової економіки. Світовий досвід показує, що тільки окремі фундаментальні дослідження втілюються в розробку, проектування і промислове виробництво. До 90% тем фундаментальних досліджень мають негативний результат. З 10% тих, що залишилися, не всі мають практичний вихід.

Основною метою фундаментальних досліджень є пізнання і розвиток інноваційних процесів. Прикладні дослідження мають іншу спрямованість - це упредметнені знання, використовувані в різних технологіях, у результаті яких створюються нові машини, устаткування і системи. Прикладні дослідження поступово переходять у розробку і проектування, далі - в освоєння і промислове виробництво.

Технологічні інновації відіграють велику роль в забезпеченні стійкого економічного зростання, перетворюючи діяльність нації й технології в найбільш високу продуктивність праці та інші показники економічного зростання. При цьому підвищується якість життя, створюються нові робочі місця та вирішуються інші економічні проблеми, які постають перед кожною державою.

Комерціалізація технологій являє собою процес, за допомогою якого результати НДДКР вчасно трансформуються в продукти і послуги на ринку. Цей процес вимагає активного обміну ідеями і думками, як за технологіями, так і з питань ринку. Результати процесу комерціалізації приносять вигоди не тільки у виді повернення інвестицій у НДДКР, але й у виді збільшення обсягу продукції, підвищення її якості і зниження ціни, допомагають визначити потреби до утворення і перенавчання кадрів для забезпечення вже існуючих і виникаючих місць на ринку. Саме комерціалізація технологій часто є головною рушійною силою, що викликає створення нових і омолодження старих секторів промисловості.

Трансфер технологій - це застосування знань, цільове їх використання , особливо складний вид комунікації, який вимагає злагоджених дій двох і більше індивідумів або функціональних осередків, розділених структурними, культурними та організаційними бар'єрами. Такий трансфер технологій позитивно буде впливати на розвиток технологічного парку фірм. Трансфер технологій через організаційні бар'єри уже існуючих фірм є набагато складнішим, але існує багато доказів на корисність створення галузевих дослідницьких консорціумів, зайнятих дослідженнями, перспективними для цілої галузі. Це виправдовує мету подальшого трансфера результатів НДДКР у компанії -акціонери.

Серед переваг таких структурних рішень виступають:

- можливість додаткового приваблення інвестицій фірм-учасників (акціонерів) в сферу НДДКР;
- скорочення дублюючих один одного досліджень;

- здійснення на об'єднанні кошти довгострокових фондомістких фундаментальних досліджень;
- підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів, що дорого коштують, та талантів, що рідко зустрічаються;
- можливість контролю нових технологій і дослідницької діяльності конкурентів;

Трансфер технологій необхідно розглядати як процес взаємодії та взаємобміну інформацією між працівниками протягом тривалого періоду часу (рис.6. 1) [18].

Модель наукового парку базується на припущенні, що успішні технологічні інновації вирощуються з якісних наукових досліджень. В основі таких уявлень базується лінійна модель наукових досліджень промислових інновацій, яка з'єднує ланцюг успішних взаємозв'язаних дій. Вони починаються з фундаментального наукового дослідження й проходять далі через прикладну й дуже близьку до розробок дослідницьку роботу, розробку ідей нового продукту й процесу, створення та випробування прототипу, перехід до промислового виробництва й до розповсюдження ("дифузії") нової технології. Лінійна модель інновацій простягається від досліджень до розробок і до розповсюдження інновацій (рис. 6.2) [18].



Рис. 6.1. Основні форми трансфера технологій до стадії промислового використання результатів розробок

Технопарк створюється для розвитку наукомістких технологій, наукомістких фірм. Це своєрідна фабрика з виробництва середніх і малих ризикових інноваційних підприємств. Одна з найважливіших функцій технопарку - постійне формування нового бізнесу і його підтримка. Проте технопарк має власну, відмінну від інших парків, організаційно-функціональну структуру.

Оновлення виробництва нерозривно пов'язане з його моделюванням, яке, в свою чергу, являється невід'ємною частиною аналітичного апарату сучасної організації. Найбільшу цікавість (з точки зору управління інноваціями) викликають організаційні моделі, розраховані для дослідження організаційних систем і явищ. Моделювання організаційних систем виходить з того, що метою підприємств є впорядкування, перетворення, покращення структури і взаємозв'язку системи, що сприяє її функціонуванню. При моделюванні організаційних робіт головним завданням простих моделей є відображення організаційних відносин і зв'язків між явищами і процесами, що складають інноваційний цикл.

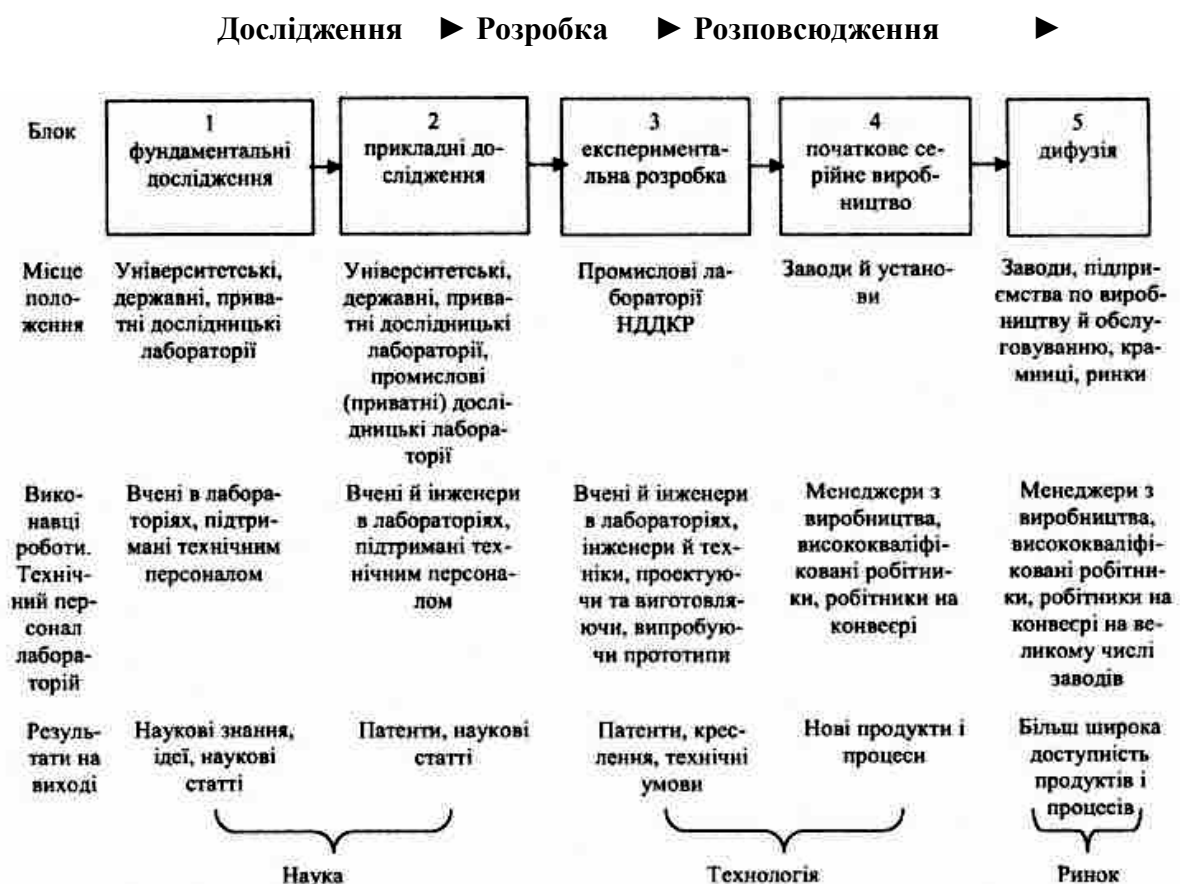


Рис.6.2. Лінійна модель інновацій

В умовах ринкової економіки інтелектуальна продукція стає товаром, мова йде про два основні об'єкти: промислової власності й авторське право. Як показує світова практика, співвідношення в розподілі ефекту нововведення між продавцем і покупцем залежить від наукового рівня (наукової значимості інтелектуального продукту) і від характеру участі покупця в його створенні. Головна особливість ринку інтелектуальної

продукції полягає в тому, що суть ринкових операцій складає обмін прав власності на інтелектуальний продукт, змістом якого є нова інформація або її результат на доход, що розподіляється особливим способом між покупцем і продавцем.

При оцінці ефективності інвестицій у технологічні інновації важливу роль відіграють два процеси: рух грошового потоку від початку інвестування (наприклад, у НДДКР) до майбутнього (нарошення) і рух від майбутнього до сьогодення (дисконтування). У даному випадку економічний зміст величини FV (приріст інвестицій у технологічні інновації) полягає в тому, що вона показує як би майбутню величину PV (деяка сума коштів) при заданому рівні прибутковості інвестицій у розрахунковий термін їхньої окупності. При цьому, коефіцієнт дисконтування показує, який щорічний відсоток повернення може мати інвестор на вкладений ним капітал.

Для досягнення високого рівня ефективності використання знань державна політика формування інноваційної економіки повинна включати реалізацію таких заходів:

- сприяння заохоченню широкомасштабного використання світового знаннєвого здобутку в усіх сферах національної економіки шляхом розробки та запровадження економічних стимулів, а також формування ефективного інституціонального середовища;
- розширення обсягів внутрішнього ринку нереалізованих технологій і підвищення платоспроможного попиту на результати вітчизняних НДДКР;
- стимулювання всебічного розвитку інтелектуального потенціалу особистості, що передбачає активний вплив держави на всіх етапах формування людського капіталу;
- вдосконалення системи непрямих методів державного впливу на процес розбудови сектора високотехнологічного виробництва, на застосування на перших етапах необхідного арсеналу протекціоністських заходів з метою його підтримки на зовнішньому ринку;
- створення стабільно функціонуючого організаційно-правового середовища генерування високопродуктивного знаннєвого ресурсу, що означає розв'язання існуючих проблем у системі освіти і науки та завершення формування дійових систем охорони і захисту прав інтелектуальної власності.

Підсумовуючи вище розглянуте, можна зробити певні узагальнення [18].

1. Розвиток інноваційної діяльності в умовах ринку супроводжується прискоренням системоутворюючих та інтеграційних процесів, що приводить до створення інноваційних структур - бізнес-інкубаторів, технопарків, інноваційних центрів, технополісів - формування яких розглядається як початкова стадія життєвого циклу технологічних інновацій.

2. Комерціалізація технологій вимагає більш активного обміну ідеями і думками за технологіями, що приносять вигоди за рахунок повернення інвестицій в НДДКР, збільшення обсягу наукоємної продукції, а також підвищення якості й зниження цін нововведень.

3. Нова економічна категорія „трансфер технологій” віддзеркалює провідну участь в інноваційному оновленні виробництва, дає змогу більш глибокого пізнання сутності галузевих процесів, розкриває функціональні зв'язки між суб'єктами та механізмами прискорення організаційно-технологічного розвитку галузі.

4. Вплив трансферу технологій на комерціалізацію виробничої діяльності вимагає одночасного сполучення ряду факторів: наявності мотивації та відповідних лідерів, реального потокового запиту ринку, технічної спроможності, тощо.

5. Організаційно-економічний механізм трансферу технологій виявляється на різних рівнях: внутрішньогалузевому; міжгалузевому в межах групи країн зі схожим політичним устроєм і економічним рівнем розвитку; міждержавному між груповому та ринковому, коли реалізація економічних, інтелектуальних потреб та відношень поєднується та проявляється в процесі управління національною економікою.

6. Трансферна діяльність стимулює як маркетингову, так і управлінську функції,

орієнтується на зміни ринкової кон'юнктури, прогнозування пріоритетних тенденцій соціально-економічного розвитку і пошуку техніко-технологічних, організаційно-фінансових та інших механізмів використання технологічно-інноваційної продукції, що сприяє формуванню та ефективному функціонуванню на базі високих технологій.

6.1. Сутність трансферного потенціалу розвитку системи креативного менеджменту

Ефективне запровадження та використання креативного менеджменту на підприємстві вимагає побудови дієвої системи креативного менеджменту (СКМ) і проведення постійної її оцінки та аналізу з метою вчасного виявлення проблем в її функціонуванні. Оцінка СКМ дозволяє визначити реальний і потенційний рівень креативності на підприємстві, а також вчасно виявити недоліки та напрями удосконалення управління креативною діяльністю.

Система креативного менеджменту – це відкрита система, яка являє собою сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів і підсистем, які забезпечують активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та вибір з метою формування ефективних управлінських рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційний розвиток. Складовими її елементами є: цілі, суб'єкти та об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації.

Розвиток системи креативного менеджменту є однією з функцій інноваційного потенціалу. До складових елементів інноваційного потенціалу належать (рис.6.3) [134]:

- трансферний потенціал (здатність залучати ресурси для розвитку системи креативного менеджменту; здатність здійснювати передавання ресурсів та інноваційної продукції споживачам і бізнес-партнерам);
- креативний потенціал (здатність суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації);
- управлінський потенціал (здатність керівників адекватно оцінювати внутрішнє і зовнішнє середовище організації, використовувати інноваційні ресурси, формувати стратегію розвитку СКМ і реалізовувати її, розробляти і реалізовувати інноваційні рішення тощо);
- виробничий потенціал (трудові ресурси, зокрема інтелектуальні; обладнання, виробниче оснащення, технології тощо; матеріали, сировина, паливо, енергія тощо; фінансові ресурси; інформаційні ресурси; виробчі площі, лабораторії, випробувальні комплекси тощо; транспортні засоби).

Трансферний потенціал, окрім технологічних процесів постачання і збуту готової продукції, може стосуватись також технологічного процесу виробництва. Трансфер у виробничій сфері, як правило, супроводжується передаванням або отриманням прав на виробництво деталей, вузлів або складання готової продукції відокремленим підрозділом, дочірнім компаніям, бізнес-партнерам тощо.

Стосовно етапів інноваційного процесу, трансферний потенціал може охоплювати будь-яку стадію, оскільки для реалізації будь-якої з них може виявитись необхідним залучати інноваційні ресурси ззовні або делегувати завдання із виконання певних робіт за програмами інноваційного розвитку відокремленим підрозділам чи бізнес-партнерам.

Якщо поняття “трансферний потенціал розвитку СКМ” є статичним, тобто воно відображає на конкретний момент часу здатність організації досягти певного рівня креативного розвитку, то поняття “забезпечення трансфером розвитку СКМ” є динамічним. Його сутність полягає у конкретизації причинно-наслідкових зв'язків між власними і

залученими ресурсами підприємства, а також фактичним і очікуваним рівнем розвитку СКМ.

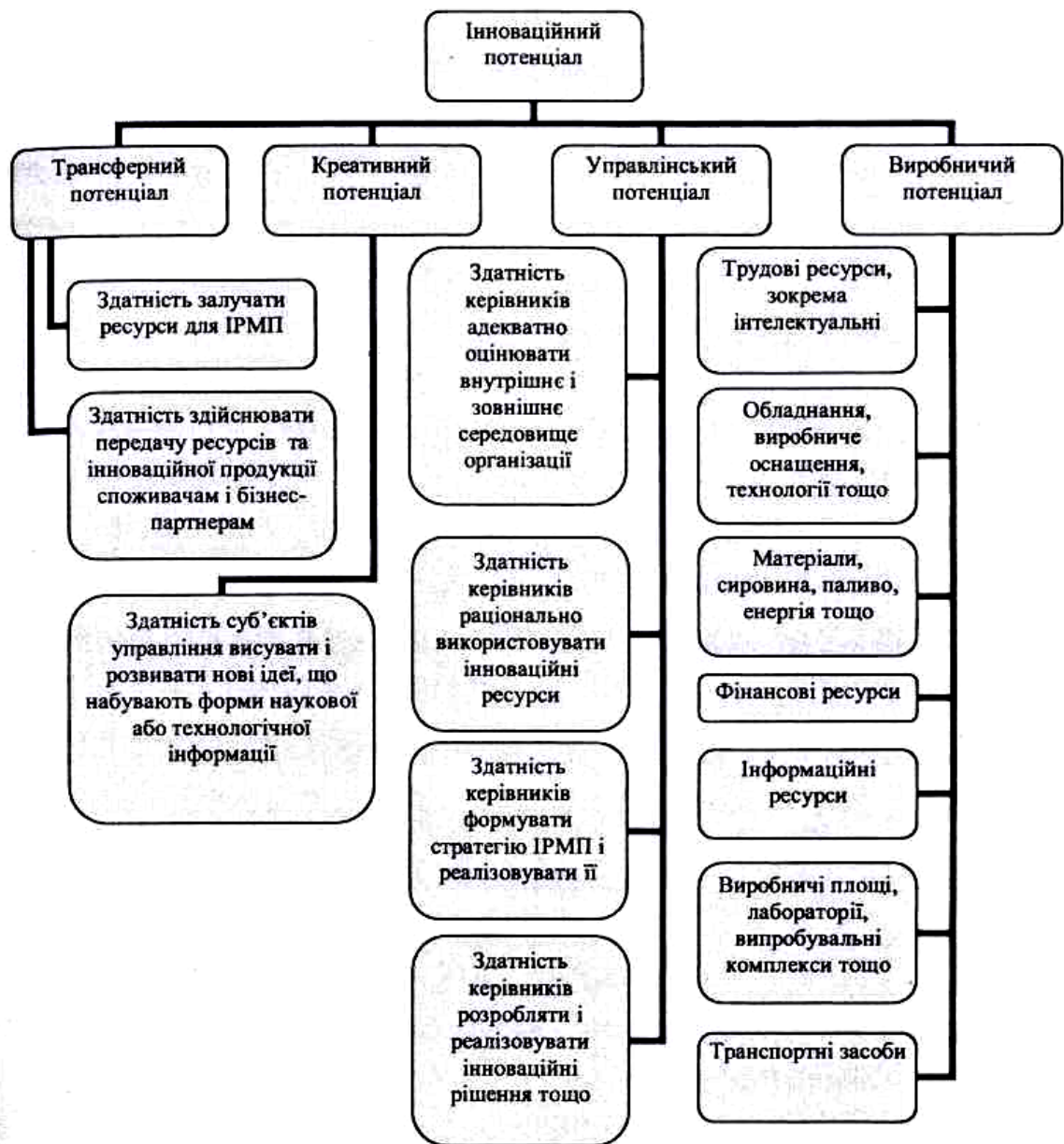


Рис. 6.3. Складові інноваційного потенціалу та їхні характеристики

Як відомо, джерела ресурсів підприємств, зокрема інноваційних, поділяються на внутрішні і зовнішні. Акумуляування інноваційних ресурсів із внутрішніх джерел здійснюється різними шляхами, зокрема формуванням цільових фондів, підготовкою кадрів, створенням баз даних і систем управління ними, формуванням виробничих та інших програм розвитку організації тощо. Своєю чергою, із зовнішніх джерел ресурси отримують лише за допомогою трансферу (рис.6.4) [134].

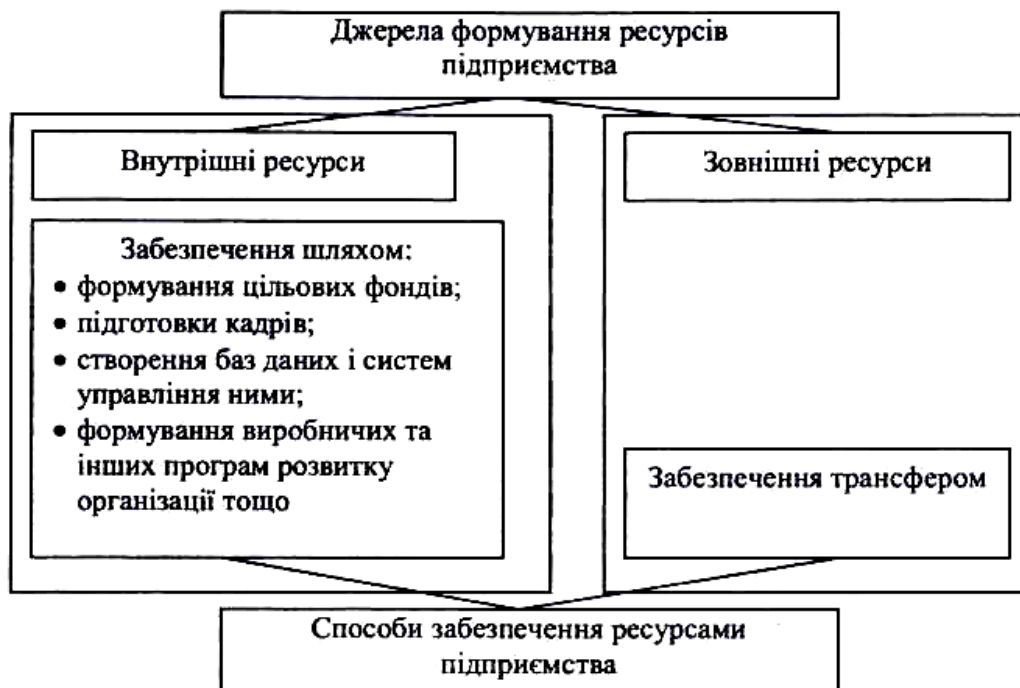


Рис.6.4. Відповідність джерел формування ресурсів способами забезпечення ними підприємства

Трансфер не має альтернатив і у збуті продукції підприємств. На рис.6.5 [134] показано найпоширеніші трансферні способи збуту готової продукції підприємств.

Враховуючи це, необхідно конкретизувати види трансферу і ввести поняття “*система трансферного потенціалу розвитку СКМ*”. Ця необхідність викликана тим, що трансферні відносини всередині організації, а також із бізнес-партнерами виникають у момент створення підприємства і тривають до моменту його ліквідації. Тобто ці відносини є систематичними. Доволі різноманітним є перелік реалізовуваних видів трансферів, особливості їхнього здійснення, цілей суб’єктів трансферних відносин, ресурсів, які є об’єктом трансферу тощо.

Трансфери доцільно класифікувати за такими ознаками:

- за об’єктом (трансфер прав власності на активи, трансфер науково-технологічної інформації, трансфер інноваційних продуктів і технологій, трансфер фінансових ресурсів, трансфер працівників підприємства та інших організацій як носіїв технологічної інформації, а також комбінований трансфер);
- за напрямком потоків ресурсів (вхідний і вихідний трансфер);
- стосовно суб’єктів трансферних відносин (внутрішній і зовнішній трансфер);
- за характером зв’язків (односторонній, двосторонній і багатосторонній трансфер);
- за місцем у динаміці трансферних систем (первинний і вторинний трансфер).

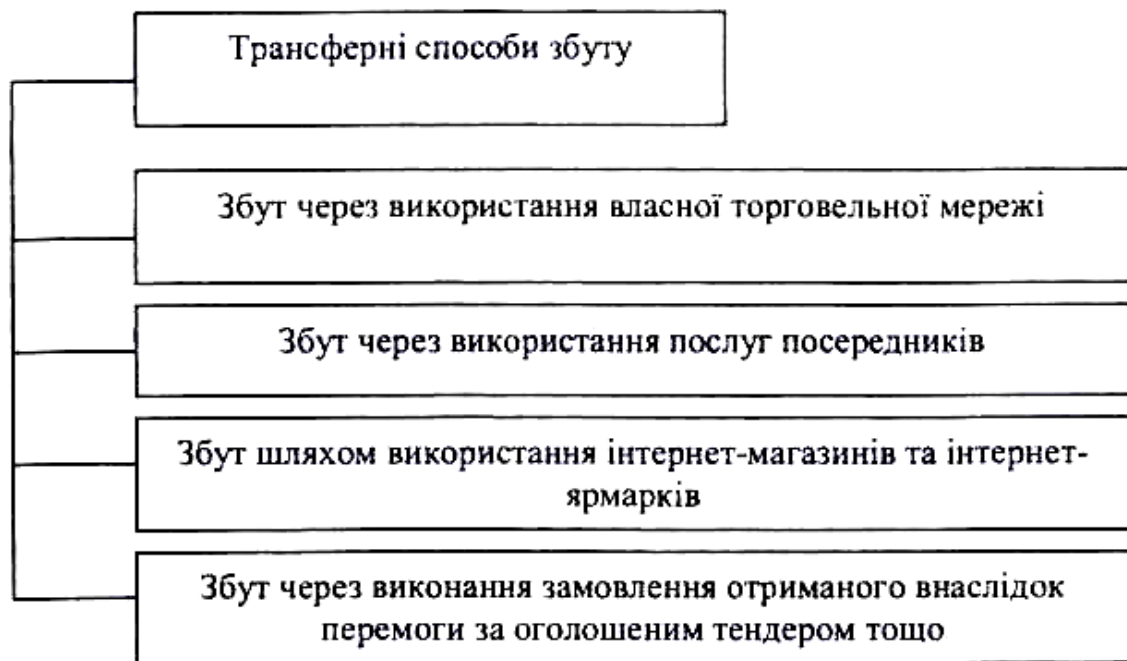


Рис.6.5. Трансферні способи збуту готової продукції виробниками

На рис. 6.6. [134] наведено графічну модель системи трансферного потенціалу розвитку СКМ. Рушієм цієї системи є суб'єкти трансферних відносин, а саме: підприємство-виробник продукції, постачальники ресурсів і споживачі готової продукції, а також інші бізнес-партнери.

Підприємство-виробник інноваційної продукції, як ініціатор створення системи трансферного потенціалу, встановлює цілі цієї системи і узгоджує їх із цілями інших суб'єктів системи. Для кожного із суб'єктів трансферних відносин цілі трансферу є індивідуальними.

Під час реалізації підприємством програми розвитку СКМ метою трансферу є своєчасне і повне отримання інноваційних ресурсів, необхідних для виконання конкретних видів робіт за етапами реалізації програми.

Своєю чергою, інші суб'єкти системи трансферного потенціалу, які є постачальниками інноваційних ресурсів або споживачів інноваційної продукції, мають за мету одержати своєчасну і повну оплату за трансферні ресурси, або інноваційну продукцію відповідних характеристик. Таку саму мету може ставити і підприємство в тому разі, коли воно виступає не базовим підприємством, на якому реалізують певну програму інноваційного розвитку, а лише її учасником.

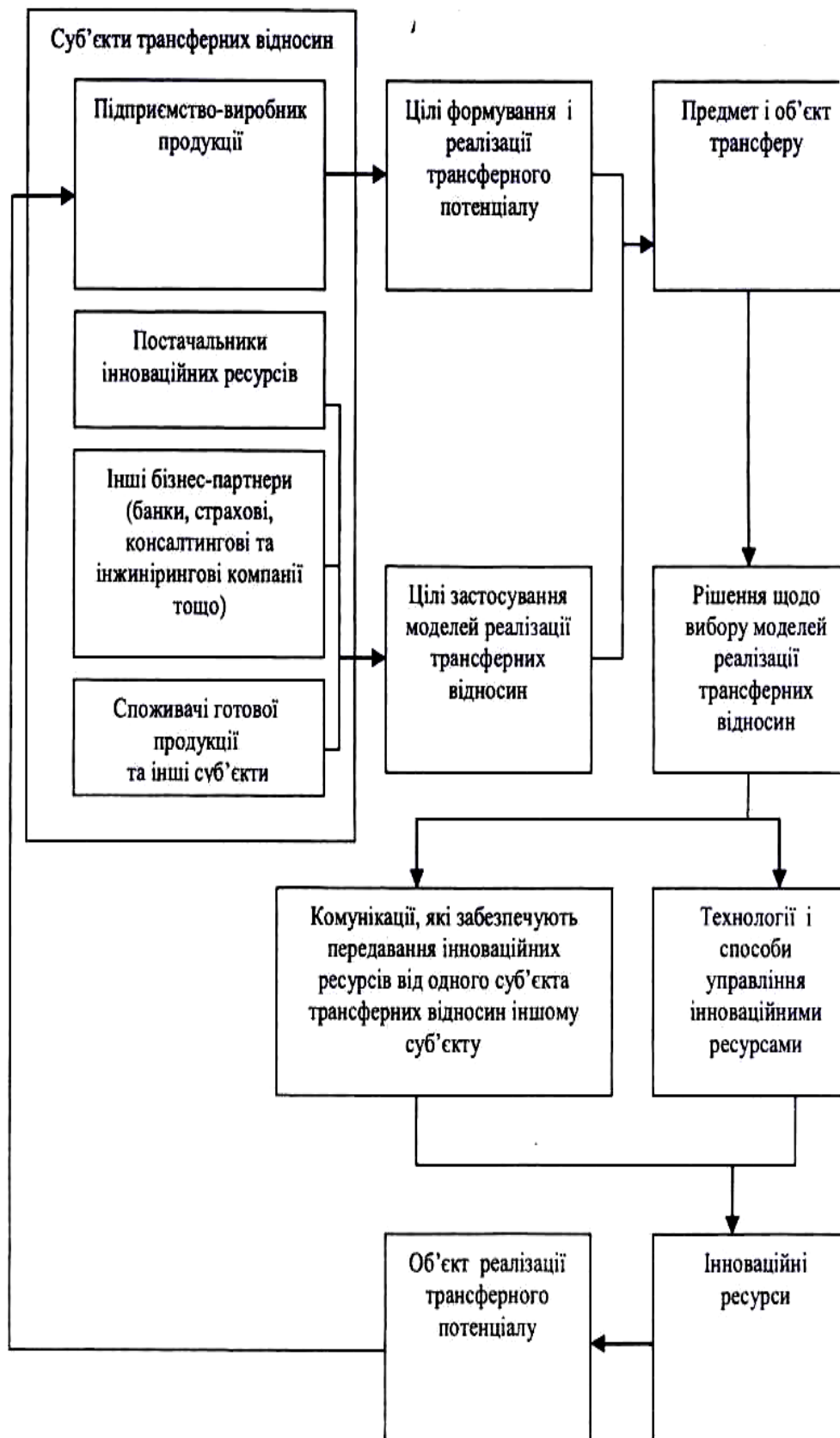


Рис.6.6. Система трансферного потенціалу розвитку СКМ

Цілі суб'єктів системи трансферного потенціалу реалізують на договірних засадах. Аналізування контрактів, які уклали суб'єкти трансферних відносин, показало, що об'єктами трансферних відносин є інноваційні ресурси, їхнє передавання від одного суб'єкта трансферу до іншого супроводжується використанням конкретних трансферних моделей (табл.6.1) [134]. Їхній вибір зумовлений контрактом. Рішення щодо вибору певної трансферної моделі є підставою для конкретизації комунікацій, які забезпечують передавання інноваційних ресурсів від одного суб'єкта трансферних відносин іншому суб'єкту, а також технологій і способів управління інноваційними ресурсами.

Однією з основних особливостей системи трансферного потенціалу є те, що, незалежно від того, яку саме трансферну модель вибирають суб'єкти трансферних відносин, вони здебільшого здійснюють трансфер фінансових ресурсів. Саме ця особливість є причиною проблематичності формування і раціонального використання системи трансферного потенціалу. Вказана обставина вимагає, щоб суб'єкти трансферних відносин, залежно від їхніх фінансово-економічних пріоритетів, застосовували певні технології і способи управління інноваційними ресурсами, зокрема фінансовими. Вони спрямовані на отримання і раціональне управління інноваційними ресурсами під час реалізації програм розвитку СКМ.

З рис. 6.6. бачимо, що розвиток СКМ, як об'єкт і функція реалізації трансферного потенціалу, пов'язаний зворотним зв'язком із суб'єктами системи трансферного потенціалу, зокрема підприємством-виробником інноваційної продукції. Цей зв'язок репрезентує моніторинг ефективності використання інноваційних ресурсів, результати якого визначають подальші умови формування і використання трансферного потенціалу підприємства.

Таблиця 6.1

Трансферні моделі

Види трансферних моделей	Сутність трансферних моделей
1	2
Модель кредитування	У цій моделі підприємство може бути кредитором, позичальником, поручителем або гарантом. Незалежно від його місця в цій моделі, її реалізація передбачає отримання позичальником трансферних ресурсів на умовах платності, строковості, забезпеченості й поворотності.
Модель інвестування	Під час застосування моделі інвестування підприємство може виступати в ролі інвестора або реципієнта. Її застосування передбачає одержання інвестором, внаслідок трансферу ресурсів, прав власності на об'єкт інвестування. Ця модель може передбачати також здійснення інвестицій у формі вкладення трансферних ресурсів у статутний фонд венчурного підприємства. Метою застосування цієї моделі є одержання прибутку у формі приросту вартості активів або у формі отримання дивідендів чи відсотків.
Модель внутрішнього переміщення трансферних ресурсів	Ця модель передбачає передавання трансферних ресурсів одним підрозділом організації іншим структурним підрозділам. Ця модель трансферу може реалізовуватись як на платних, так і на безплатних умовах залежно від того, який статус в організації має підрозділ, що є реципієнтом трансферних ресурсів.
Модель купівлі трансферних ресурсів	Цю модель можна розглядати як різновид моделі інвестування. Відмінність між ними полягає у тому, що метою реалізації моделі інвестування є отримання у майбутньому прибутку від володіння або використання трансферних ресурсів, а метою моделі купівлі трансферних ресурсів є їхнє використання у виробничо-господарському процесі підприємства з метою їхнього подальшого розвитку або використання для створення інноваційної продукції.
Модель продажу трансферних ресурсів	Ця модель також є різновидом моделі інвестування. Її особливістю є те, що у разі продажу трансферних ресурсів їхній власник отримує дохід, зокрема прибуток, у момент виконання трансферу. Своєю чергою, модель інвестування передбачає, що інвестор одержуватиме прибуток періодично протягом тривалого періоду часу.

Модель трансферу з використанням давальницької сировини	Сутність цієї моделі полягає у тому, що вона передбачає передавання одним суб'єктом іншому трансферних ресурсів у формі сировини (напівфабрикатів) для її подальшої обробки і повернення постачальнику. У цій моделі сировина або напівфабрикати, по суті, є технологічною інформацією або інноваційним продуктом в стані розроблення. Згідно з договором про одержання давальницької сировини отримувач трансферних ресурсів виконує роботи, які є частиною проекту створення технологічної інформації або продукту
Модель трансферу на умовах науково-виробничої кооперації	Цю модель застосовують через оголошення грантів, конкурсів на можливість отримання договору щодо виконання госпдоговірної або держбюджетної теми. Вона може функціонувати самостійно або в поєднанні з моделлю трансферу працівників підприємства як носіїв технологічної інформації.
Модель трансферу працівників підприємства як носіїв технологічної інформації	Сутність цієї моделі зводиться до того, що організації, працівники яких є розробниками інноваційних ідей і мають досвід їхньої реалізації, можуть на договірних засадах, що передбачають платні умови, використовувати цих працівників як трансферний ресурс. Тобто, підприємство на певний період часу передає свого працівника іншій організації для виконання конкретних робіт (навчальних, управлінських, науково-дослідних, дослідно-конструкторських тощо).
Модель трансферу на умовах лізингу	Ця модель передбачає передавання трансферних ресурсів одним суб'єктом іншому на умовах підписання лізингового договору.
Модель трансферу у формі платного навчання і консультування	Ця модель, здебільшого, використовується як прихована форма продажу технологічної інформації. Її застосовують шляхом проведення платних консультацій, стажувань і семінарів, організування циклів групових занять, видання і продажу інструктивно-методичних матеріалів із застосування інноваційних технологій тощо.
Модель трансферу у формі отримання трансферних ресурсів за результатами проведення тендерів	Модель, основана на механізмі тендерів, передбачає отримання підприємством інноваційних трансферних ресурсів за умов виконання ним певних умов суб'єкта, який оголошує і проводить тендер. Як правило, ці умови зводяться до певних порівняльних переваг одного проекту стосовно інших проектів, які розглядають на тендері. Однією з ключових проблем цієї моделі є корупційність тендерних комісій. Одним з найбільш перевірених способів її вирішення є досягнення максимального рівня публічності умов проведення тендерів.

Модель трансферу на основі франчайзин- гу	Модель, яка оснований на франчайзинговій угоді між франчайзером і франчайзі, за якою франчайзер зобов'язується постачати франчайзі товарами, технологіями, консультаційними послугами, товарним знаком, запатентованою комерційною інформацією та іншими засобами індивідуалізації. Своєю чергою, зобов'язаннями франчайзі є інвестувати в компанію частину капіталу і надавати франчайзеру управлінські й маркетингові послуги.
--	--

На рис. (6.7) [134] виділено параметри і характеристики системи трансферного потенціалу. До параметрів системи трансферного потенціалу розвитку СКМ належать: цілі, функції, стани і властивості. Ці параметри взаємопов'язані.

Метою системи є реалізація цілей її суб'єктів, тобто своєчасне і повне одержання інноваційних ресурсів, необхідних для виконання конкретних видів робіт за етапами реалізації програми розвитку СКМ одними суб'єктами, отримання своєчасної і повної оплати за інноваційні ресурси іншими суб'єктами, а також отримання споживачами інноваційної продукції, яка відповідає очікуваним характеристикам. Ті суб'єкти системи, які займаються тільки фінансуванням інноваційної діяльності, наприклад венчурні фонди і банки, плату за трансфер фінансових ресурсів отримують у формі відсотків за надані кредити, у формі прибутку або у формі частки в капіталі бізнес-партнера. Як правило, вони взаємодіють з інноваційними структурами, зокрема з технологічними парками.

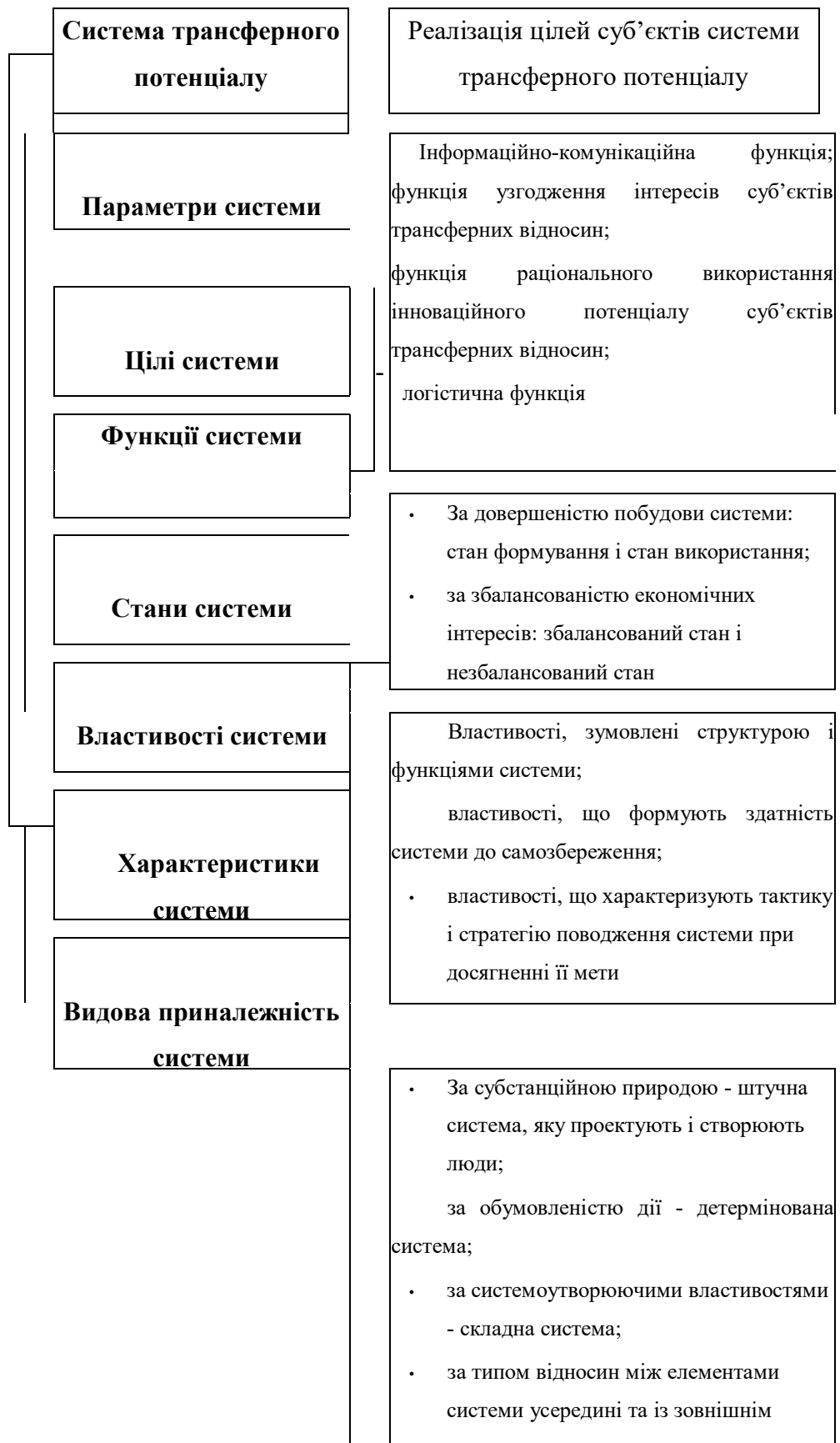


Рис.6.7. Параметри і характеристики системи трансферного потенціалу

Щодо функцій системи трансферного потенціалу розвитку СКМ, то до них зараховують: інформаційно-комунікаційну функцію; функцію узгодження інтересів суб'єктів трансферних відносин; функцію раціонального використання інноваційного потенціалу суб'єктів трансферних відносин; логістичн функцію.

Інформаційно-комунікаційна функція відображає собою взаємозв'язки як в середині системи, так і зв'язки системи із зовнішнім середовищем. Вона забезпечує обмін інформацією між наявними і потенційними суб'єктам трансферу на предмет ринкових цін, попиту на трансферні ресурси та їхні пропозиції тощо. Чим більшою є кількість комунікаційних каналів і джерел, з яких надходить ця інформація, тим більшою є ймовірність прийняття раціональних рішень суб'єктами трансферних відносин, зокрема щодо вибору найвигідніших трансферних моделей (див. табл.6.1).

Функцію узгодження інтересів суб'єктів трансферних відносин реалізують за результатами оцінювання суб'єктами трансферу власних можливостей щодо досягнення встановлених цілей, зокрема цілей виконання програм інноваційного розвитку. Оцінивши свій інноваційний потенціал, а саме - обсяг і структуру інноваційних ресурсів, здатність персоналу організації їх використати,- приймають рішення щодо необхідності залучення інноваційних ресурсів. Ключовим аспектом таких рішень є умови їхнього залучення. Діапазон цих умов може бути дуже широким - від втрати контролю над капіталом підприємства до безоплатного отримання трансферних ресурсів. Вибір прийнятності конкретних умов залучення інноваційних ресурсів залежить від того, наскільки ефективно система трансферного потенціалу реалізовує інформаційно-комунікаційну функцію.

Функцію раціонального використання трансферного потенціалу реалізують суб'єкти системи під час використання інноваційних ресурсів на усіх етапах інноваційного процесу, особливо під час комерціалізації інновацій, тобто в процесі дрібносерійного і серійного виробництва інноваційної продукції. Враховуючи те, що інновації забезпечують максимальний прибуток на початковій фазі їхнього життєвого циклу, то принципово важливим є раціоналізувати витрати, пов'язані з розробленням і впровадженням інновації, починаючи вже з моменту висунення креативної ідеї. Це пов'язано з тим, що на будь-якому етапі інноваційного процесу на ринку можуть з'явитись продукти- аналоги або продукти-замінники, які неминуче призведуть до пониження рентабельності реалізації інноваційної програми.

Щодо логістичної функції системи трансферного потенціалу розвитку СКМ, то, як відомо, логістика є сукупністю теоретичних і методико-прикладних положень з управління потоками ресурсів. Враховуючи це, очевидно, що система трансферного потенціалу є системою управління потоками інноваційних ресурсів, які підприємства використовують для розвитку СКМ. Реалізація системою цієї функції забезпечує оптимізування витрат коштів, часу, а також інтелектуальних витрат суб'єктів системи під час прийняття рішень щодо вибору прийнятних умов залучення і використання інноваційних ресурсів.

На рис. (6.8.) [134] наведено типову модель взаємозв'язків між суб'єктами трансферних відносин.

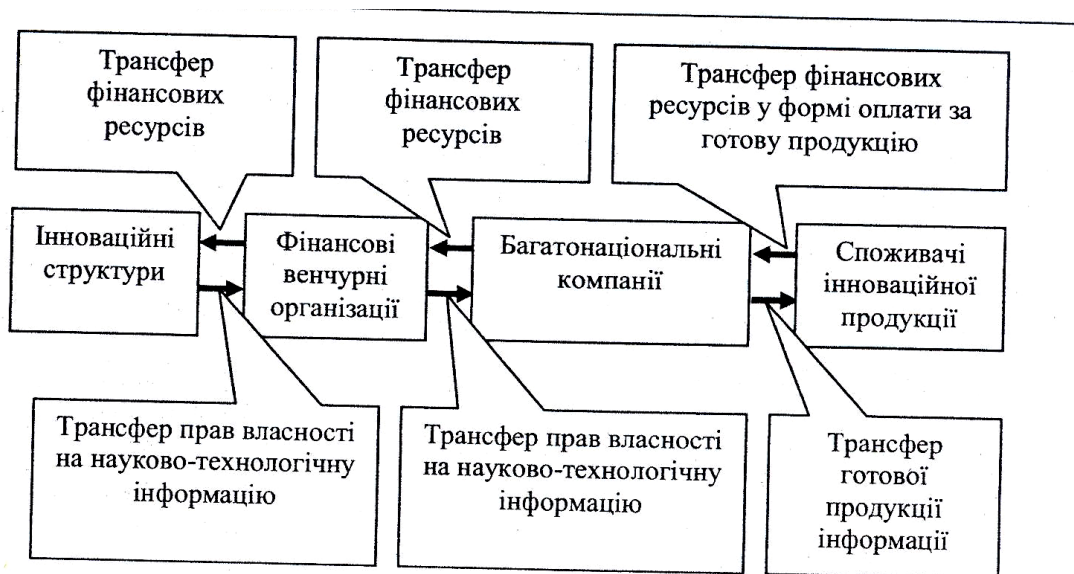


Рис. 3.6. Типова модель взаємозв'язків між суб'єктами трансферних відносин

Рис.6.8. Типова модель взаємозв'язків між суб'єктами трансферних відносин

6.1.1. Проблеми формування й реалізації трансферного потенціалу розвитку системи креативного менеджменту та принципи їхнього розв'язання

Під час формування і реалізації системи трансферного потенціалу виникають певні суперечності, зокрема [134]:

- необхідність забезпечення ліквідності та рентабельності активів суб'єктів інноваційної діяльності в умовах потреби розширення джерел їхнього фінансування (як відомо, здебільшого ті активи, які є ліквідними, характеризуються невисоким рівнем прибутковості. Як правило, їх формують у такому обсязі, який сприяє нормальному проходженню виробничо-господарських процесів. Збільшувати частку ліквідних активів у валюті балансу означає знижувати прибутковість сукупних активів підприємства. З огляду на це, в умовах виникнення потреби залучення кредитів для ІРМП, з одного боку, виникає потреба вкладати ці кошти у найрентабельніші активи для забезпечення окупності залучених коштів, а, з іншого боку, з'являється необхідність збалансувати обсяг оборотних активів із зобов'язаннями підприємства для забезпечення належного рівня ліквідності. Більшість підприємств розвивають креативну діяльність за рахунок як власних, так і залучених коштів. Можливість розширювати обсяг власних коштів є обмеженою з огляду на організаційну форму підприємства, на рівень небезпеки втрати контролю над активами підприємства, на обсяг нерозподіленого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства тощо. З огляду на це, найпоширенішим джерелом фінансування розвитку СКМ є залучені кошти. Вартість цих коштів вимірюється ставкою відсотка, який підприємство сплачує власникам залучених коштів. Отже, з позиції впливу пасивів підприємства на рентабельність його активів очевидно, що використання власних коштів для розвитку СКМ сприяє рентабельності активів, а використання залучених коштів діє протилежно. Для нівелювання негативного впливу залучених коштів на рівень рентабельності активів підприємства доцільно використовувати їх для фінансування необоротних активів. Як результат, це сприятиме окупності залучених коштів, але не забезпечить ліквідності активів);

- потреба мінімізації витрат на інноваційну діяльність в умовах потреби реалізації заходів, націлених на підвищення мотивації працівників підприємств та покращання їхнього інформаційного забезпечення суб'єктів системи трансферного потенціалу розвитку СКМ (однією з умов економічної ефективності інноваційної діяльності є виявлення і використання резервів зниження витрат усіх видів, проте виконання цього завдання, як засвідчує практика, вимагає підвищення рівня мотивації працівників підприємства, в обов'язки яких входить виявлення цих резервів, а також підвищення рівня їхнього інформаційного забезпечення. Як відомо, виконання першого завдання ґрунтується на підвищенні рівня матеріального стимулювання працівників, а другого - на поліпшенні оснащення управлінських працівників сучасними інформаційними технологіями. Отже, виникає ситуація, за якої передумовою виявлення резервів витрат є збільшення витрат на мотивування працівників і підвищення рівня їхнього інформаційного забезпечення);

- збереження прав власності на підприємство, а також забезпечення його платоспроможності в умовах потреби розширювати обсяги діяльності (платоспроможним вважають підприємство, обсяг власних коштів якого є більшим за обсяг залучених коштів. Якщо підприємство має намір розширити обсяги діяльності, то його завданням є збільшити джерела власних коштів або залучити кредити. Перший варіант здебільшого супроводжується небезпекою переходу контролю над підприємством до нових інвесторів. Очевидним є також те, що за другого варіанта ймовірність такої небезпеки в умовах високого рівня рентабельності є невисокою, проте зниження рівня платоспроможності підприємства є неминучим. Як результат, власники підприємства повинні визначитись із пріоритетами - зберегти контроль над підприємством, але погіршити рівень його рентабельності та фінансової стійкості, чи залучити кошти нових інвесторів заради збереження ринкової вартості підприємства. У цьому випадку ринкова вартість підприємства розглядають у прямому зв'язку з його рентабельністю та фінансовою стійкістю);

- необхідність максимізації обсягу виробництва і збуту продукції в умовах потреби мінімізувати витрати на модифікацію продуктів чи технологій, а також за обмежених можливостей маневрувати часткою прибутку в ціні продукції підприємства (в умовах конкуренції керівники підприємств здійснюють безперервний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища організації у напрямі виявлення можливостей оптимізувати результати діяльності, поліпшивши якість продукції або знизивши ціну на неї. Як перший, так і другий варіант часто вимагає модифікації продуктів чи технологій. Здійснення модифікації прийнятне лише за умови прогнозування окупності витрат на її здійснення. Обсяг тимчасово вільних грошових коштів, як правило, є меншим за обсяг витрат, необхідних на модифікацію. Як результат, виникає ситуація, за якої потреба забезпечити економію на витратах супроводжується необхідністю здійснення додаткових витрат).

Сукупність вищевказаних суперечностей зумовлює проблему, яка полягає у відсутності механізму раціонального формування і реалізації системи трансферного потенціалу розвитку СКМ підприємств, що спричинює зниження рівня їхнього інноваційного розвитку. У цьому випадку раціональність характеризується здатністю трансферного потенціалу забезпечувати підприємству прибутковість інноваційної діяльності та фінансову стійкість. Отже, проблема виникає через те, що суб'єкти ухвалюють управлінські рішення щодо формування і реалізації системи трансферного потенціалу розвитку СКМ, не враховуючи вищевказаних суперечностей.

Принципами вирішення цієї проблеми є такі [134] :

- 1) формування джерел фінансових ресурсів слід здійснювати із урахуванням їхнього впливу на показники ліквідності (рішення про збільшення власних або залучених коштів підприємства має формуватись із урахуванням зміни величини і структури активів підприємства, зокрема частки оборотних коштів у структурі валюти балансу. Неврахування

цього принципу може зумовити погіршення рівня кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, що негативно позначиться на вартості кредитних ресурсів і умовах вкладення коштів у розвиток СКМ потенційними інвесторами);

2) заходи, націлені на забезпечення ліквідності активів підприємства, необхідно здійснювати із урахуванням рівня диверсифікації сукупних активів підприємства і рівня їхньої прибутковості (забезпечення ліквідності підприємства є необхідною, але недостатньою умовою для раціональності реалізації трансферного потенціалу. Причиною цього є те, що ліквідні активи найменш прибуткові, тому, чим більше підприємство скерує коштів на формування поточних активів, тим нижчим рівнем рентабельності характеризується його валюта балансу. З огляду на це, заходи, націлені на забезпечення ліквідності активів підприємства, повинні формуватись так, щоб сприяти підвищенню оборотності поточних активів і за рахунок цього компенсувати їхню низьку прибутковість);

3) рішення про граничний обсяг витрат на розвиток систем управління доцільно приймати із урахуванням рівня їхньої економічної ефективності та відповідності фактичних параметрів систем управління очікуваним параметрам (сучасні теоретики менеджменту розглядають підприємство як складну систему, серед елементів якої є низка підсистем, які забезпечують функціонування підприємства і сприяють його розвитку. Загальновідомо, що прямий зв'язок між витратами на створення і підтримку функціональної здатності цих підсистем та фінансовими результатами підприємства, зокрема показниками розвитку СКМ, відсутній. З огляду на це, рішення про встановлення граничного обсягу витрат на розвиток окремих підсистем управління доцільно приймати з урахуванням функціональної та економічної ефективності цих підсистем);

4) рішення про зміну структури і обсягу трансферного потенціалу для розвитку СКМ доцільно реалізовувати із урахуванням його впливу на інформаційну безпеку підприємства (управлінські рішення, які призводять до зміни джерел і структури формування та використання трансферного потенціалу для розвитку СКМ, вимагають урахування ймовірності реалізації загроз, зокрема економіко-соціального характеру, та загрози життєдіяльності власників, керівників і працівників підприємства).

6.2. Світовий досвід фінансового регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності

На сьогодні у світі в рамках трьох основних моделей інноваційного розвитку - американської, європейської та японської — сформувались доволі повні та комплексні системи стимулювання різних етапів інноваційного процесу: починаючи від етапу досліджень і закінчуючи етапом просування нових технологій, товарів та послуг на ринок.

Основні форми підтримки та стимулювання інноваційної діяльності, що використовуються в розвинених країнах такі [76]:

- *пряме фінансування* науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт щодо створення та використання інновацій *у формі субсидій* на розробку та просування нових технологій, товарів та послуг, яке за обсягом складає 50% сукупних витрат підприємств на такі цілі (характерно для США, Франції). Найбільш поширеною формою субсидій в останні роки стали гранти, які на конкурсних засадах надаються державою, різними міжнародними громадськими організаціями та іншими спеціальними фондами шляхом фінансування проектів;

- *пільгове кредитування* інноваційної діяльності, яке передбачає повну або часткову компенсацію відсотків сплачених за банківськими кредитами за рахунок коштів спеціальних фондів або державного бюджету. Наприклад, у Німеччині для підприємств, які інвестують у модернізацію виробництва, освоєння випуску нових видів продукції або енергозбереження, надаються пільгові кредити у обсязі до 50% від коштів, що витрачає з цією метою

підприємство. Крім цього, банківські кредити на закупівлю нового обладнання мають бути застраховані за рахунок державного бюджету. В Італії пільгові кредити на технологічні нововведення надаються у сумі до 80% вартості інноваційного проекту на строк до 15 років;

- надання податкових пільг та канікул як засіб непрямого стимулювання та мотивування до інноваційної діяльності, оскільки прибуток підприємства є основою фінансування інноваційної діяльності, і його збільшення призводить до зростання інноваційних можливостей компаній;

- митні пільги або повне звільнення від сплати митних податків при імпорті наукового або високотехнологічного обладнання.

Так, інноваційна діяльність у *Сполучених Штатах Америки* здійснюється за допомогою державного регулювання інноваційних процесів. Держава підтримує підприємства, які ініціюють та здійснюють інноваційні зміни, через:

- пільгове оподаткування фірм, що здійснюють науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, у розмірі до 20 % приросту витрат на них порівняно з середньорічним рівнем цих витрат за попередні роки;

- пільгове оподаткування до 20% витрат компаній на програми фундаментальних наукових досліджень, виконуваних університетами за контрактами з ними;

- вирахування з доходу, що оподатковується, вартості наукової апаратури та обладнання, яке безкоштовно передається компаніями університетам та науково-дослідним організаціям;

- установа пільгового режиму амортизаційних відрахувань;

- надання інвестиційного податкового кредиту, а саме: зменшення податку на прибуток у розмірі від 6 % до 10 % загальної вартості інвестицій в устаткування.

Інноваційній діяльності у США характерна підтримка розвитку ризикованих проектів за допомогою стимулювання створення венчурних фірм і дослідних центрів дрібних і середніх інноваційних підприємств, державних дослідницьких центрів і спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій, а також пільгового безкоштовного субсидування цих суб'єктів інноваційної діяльності Національним науковим фондом США, що дає змогу розвиватися венчурному бізнесу.

Еталоном фонду, що здійснює фінансування фундаментальної науки й інноваційної діяльності, є Національний науковий фонд США - National Science Foundation (NSF). Він є незалежним федеральним агентством, створеним Конгресом в 1950 році "з метою сприяння прогресу науки; для просування національного здоров'я, процвітання та добробуту; для забезпечення національної оборони...", з річним бюджетом близько 7,3 млрд. дол. США. NSF є джерелом фінансування приблизно 24% усіх федерально підтримуваних фундаментальних досліджень, що проводяться в коледжах і університетах Америки. У багатьох сферах, таких як математика, інформатика і соціальні науки, NSF є головним джерелом федеральної підтримки. На сьогодні він реалізує такі програми:

- програма інноваційних досліджень малого бізнесу (Small Business Innovation Research, SBIR), яка допомагає малому високотехнологічному бізнесу знаходити замовлення федеральних агентств, а також надає підтримку у формуванні початкового капіталу. У даній програмі держава вкладає через федеральні агентства кошти в початкову стадію високоризикових проектів;

- гранти на підтримку зв'язків науки з промисловістю (Grant Opportunities for Academic Liaison with Industry, GOALI);

- інновації й організаційні зміни (Innovation and Organizational Change, IOC).

Досвід Європейського співтовариства з питання координації інноваційних політик окремих країн- членів щодо утворення єдиного наукового та інноваційного загально-європейського простору вбачається найбільш цікавим та повчальним для *України* [76]. В

Україні трансфером технологій займаються переважно підприємства високотехнологічного виробництва, а через слабку взаємодію науки і бізнесу трансфер технологій не знайшов ще свого розвитку. Через недостатнє розповсюдження прогресивних технологій країна втрачає можливість використання стратегії нарощування інноваційного потенціалу на пріоритетних напрямках НТП, що загрожує закріпленням екстенсивної моделі розвитку економіки. Низький успіх в реалізації проектів по трансферу технологій в Україні, головним чином зумовлено двома групами чинників:

- по-перше, безпосередньо пов'язаних з недостатнім розвитком інноваційних процесів, що гальмує участь країни у міжнародному обміні технологій;
- по-друге, зумовлених недоліками вітчизняного законодавства щодо визначення та захисту права інтелектуальної власності учасників інноваційного процесу.

До першої групи чинників можна віднести:

- скорочення частки інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції України та зниження інноваційної активності підприємств;
- загрозову товарну структуру українського експорту, що формується переважно за рахунок сировинних галузей;
- викривлення структури вітчизняного трансферу технологій переважно в бік залучення;
- низький попит на відповідні науково-технічні розробки з боку держави та приватного сектору.

До другої групи чинників можна віднести:

- недосконалість захисту права інтелектуальної власності через вади законодавчої бази;
- складність та бюрократизованість процесу реєстрації права інтелектуальної власності в Україні.

Подолання зазначених негативних тенденцій вимагає задіяти чинники інституційного характеру — вдосконалення законодавчої бази в області трансферу технологій та розробку напрямків державної політики в сфері комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, активізацію розвитку інфраструктури ринку технологій і залучення підприємств до роботи з існуючою інтелектуальною власністю.

Процес трансферу технологій поєднується з необхідністю для підприємства брати на себе різні витрати, які з'являються як на етапі пошуку постачальника або одержувача технології, так і при веденні переговорів і укладанні договорів на її передачу. Зазначимо, що на ранніх стадіях трансферу витрати можуть бути незначними, проте в сумі можуть перевищувати фінансові можливості покупців технології. Таким чином, найбільш важким завданням для покупця технології є не пошук технології, а пошук коштів на її придбання.

Завершення передачі технології, а саме передача постачальником одержувачу технології, на практиці здійснюється в таких формах:

- продаж і купівля технологій;
- придбання патентів, ліцензій та ноу-хау;
- спільного фонду для фінансування реалізації цієї технології.

З наведеного переліку стає зрозумілим, що існує можливість трансферу технологій за допомогою зовнішнього капіталу. Фінансування шляхом реалізації акцій вважається найбільш безпечним джерелом фінансування інвестицій (особливо для малих і середніх підприємств). Використання згаданого механізму часто диктується небажанням підприємств брати на себе фінансові зобов'язання, які містять в своїй структурі ризику. Натомість акціонерний капітал є стабільним джерелом фінансування бізнесу та потребує сплати відсотків за користування ним.

З іншого боку, фінансування капітальних вкладень шляхом продажу частки у

власному капіталі обмежується обсягом власного капіталу і має сенс лише тоді, коли підприємство прибуткове. Однією з причин високої участі власного капіталу у фінансуванні трансферу технологій на підприємствах є думка про те, що відсутність необхідності платити відсотки — найдешевший вихід зі становища. Такий підхід, очевидно, існує через відсутність достатніх знань про фінансові ресурси підприємств, оскільки в певних ситуаціях (наприклад, коли компанія працює в збиток), вартість акціонерного капіталу буде досить високою.

Фінансування трансферу технологій за допомогою використання зовнішнього капіталу є майже кредитною схемою, за якою підприємство зобов'язується повернути вкладені кошти протягом певного періоду з урахуванням умов кредитора (відсотки, комісії тощо). Це гнучке джерело фінансування, яке дозволяє збільшити рентабельність власного капіталу завдяки ефективному використанню інвестиційного капіталу. Зовнішні вкладення в капітал підприємства можуть бути отримані за допомогою банківських кредитів, позик, випуску боргових зобов'язань (облігацій, цінних паперів). Частково на згаданих джерелах можуть базуватися лізинг, факторинг, форфейтинг та франчайзинг.

Вибір методу фінансування трансферу технологій на підприємствах здійснюється на основі наступних критеріїв: джерела фінансування, форми власності, походження та форми участі в капіталі (табл.6. 2.) [76].

Таблиця 6.2.

Методи фінансування трансферу технологій за основними критеріями

Критерій	Поділ	Методи
Джерело фінансування	Власний капітал. Іноземний капітал. Інше	Акціонування, реінвестований прибуток, кредити, позики, облігації, цінні папери, венчурний капітал, лізинг, факторинг, франчайзинг
Власність	Державна. Приватна	Субсидування Кредитування, венчурний капітал
Походження	Національне. Закордонне	Іноземні інвестиції, іноземні кредитні лінії
Участь	Безпосередня. Опосередкована	Кредити, гарантії, власний капітал Інкубатори, технопарки

Оскільки трансфер технологій — це одиничні операції на виробничих підприємствах, то методи їх фінансування обираються індивідуально з наступного переліку [76]:

- за допомогою внесків власників та реінвестованих доходів;
- за допомогою кредитів і позик;

- за рахунок випуску облігацій;
- на основі венчурного капіталу;
- лізингові схеми;
- кредитні гарантії;
- бюджетне фінансування та субсидування.

На практиці застосовуються також інші методи фінансування передачі технологій, наприклад, у вигляді надання податкових пільг та за допомогою "Бізнес-ангелів" - особливого виду капіталу венчурних фондів.

Найбільш прийнятними методами фінансування трансферу технологій є наступні:

- фінансування трансферу технологій за рахунок власних коштів підприємства (додаткового фінансового внеску від засновників або нерозподіленого прибутку). Використання власного капіталу підприємства є обмеженим і дорогим інструментом фінансуванням проектів, проте поширеним у часи кризових явищ;

- придбання технологій за допомогою кредитів або позик. Однак отримання технології за допомогою кредитування пов'язане з деякими обмеженнями, наприклад, кредит не надається для здійснення великих інвестицій, інвестицій в окремих секторах економіки, а також підприємствам, які знаходяться в скрутному фінансовому становищі;

- фінансування придбання технології через випуск облігацій може бути корисним тільки для великих компаній зі стабільним становищем на ринку, оскільки основною особливістю облігацій є безпечний рівень дебіторської заборгованості. Власник облігації отримує фіксовані процентні ставки, рівень яких не залежить від фінансових результатів компанії. Проте, через відсутність ризиків, пов'язаних з діяльністю емітента, облігації є безпечнішими, ніж акції, тому менш прибутковими для їх власника;

- венчурний капітал зовнішніх інвесторів залучається на обмежений термін для малих і середніх підприємств, що мають інноваційний продукт, сервіс або метод виробництва, які ще не були перевірені на ринку, і таким чином створюють високий ризик інвестування, проте за сприятливих умов можуть значно збільшити вартість інвестованого капіталу ;

- лізинг є особливою формою придбання нового устаткування як з точки зору фінансування, так і оподаткування. Суть полягає в придбанні лізингоотримувачем права на використання активу від лізингодавця в обмін на плату. Лізинг засобів виробництва може включати в себе машини, обладнання, транспортні засоби, будівлі та інше, які приносять прибуток компанії. Крім того, підприємство може відносити лізингові платежі на валові витрати, зменшуючи таким чином суму оподаткованого прибутку. Лізинг може бути використаний як метод фінансування у випадку, коли бізнес відчуває фінансові труднощі;

- державне субсидування та фінансування трансферу технологій є вкрай обмеженим, хоча і можливим. Так, в розділі V Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» визначено умови фінансування проектів, але всі вони мають непостійний характер і залежать від обсягів планування державного бюджету на відповідний рік.

Отже, вибір методів фінансування технологій на українських підприємствах є досить широким, проте ефективність кожного з них залежить від конкретної ситуації пов'язаної з характером технологічного нововведення, фінансовим станом підприємства, формою власності. Значним недоліком системи фінансування нововведень підприємств є обмеженість в бюджетному фінансуванні та субсидуванні через брак коштів. Для покращення ситуації з фінансуванням процесів трансферу технологій необхідно, в першу чергу, використовувати світовий досвід, де значною мірою поширене фінансування технологій за участю держави, а тому вкрай важливо збільшити розміри бюджетного фінансування та розширити систему податкових пільг в системі трансферу технологій.

Між підприємством, науковою установою, організацією чи вищим навчальним закладом, де створено технологію та/або її складові та/або куди здійснюється її трансфер, і авторами технології або її складових укладається договір, в якому визначаються майнові права, що передаються за цим договором, умови виплати та розмір винагороди за передачу і використання майнових прав на технологію або її складові.

Підприємство, наукова установа, організація та вищий навчальний заклад, яким передано майнові права на технології чи їх складові, не рідше ніж один раз на рік і не пізніше ніж через місяць після закінчення бюджетного року, а у разі надання ліцензії на використання запатентованих складових технологій іншим особам - протягом місяця після одержання ліцензійних платежів, виплачують авторам технологій винагороду.

Розмір, терміни і порядок виплати винагороди авторам технологій та/або їх складових у разі відсутності договору з ними і особам, які здійснюють їх трансфер, визначаються колективними договорами, що укладаються в організаціях, які є розробниками технологій та їх складових, з урахуванням творчого вкладу авторів у їх створення, обсягу і доцільності виконання певних робіт особами, які здійснюють трансфер технологій.

Розмір винагороди авторам технологій та їх складових визначається як частка доходу, одержаного внаслідок їх використання, або у фіксованій сумі на одиницю продукції відповідно до її ціни, або у фіксованій сумі частини доходів, одержаних від передачі технологій або їх складових, або з урахуванням іншої вигоди, яка може бути отримана за використання технологій, що підтверджено відповідними документами.

Авторам технологій або їх складових винагорода розраховується і виплачується:

- 1) у разі використання технологій, при цьому розмір винагороди співвідноситься з обсягом продажу продукції, одержаної в результаті їх використання, та/або з іншою вигодою, яка може бути одержана від їх використання;
- 2) в інших випадках, що визначаються договором з автором.

Мінімальні ставки винагороди авторам технологій та особам, які здійснюють їх трансфер, встановлює Кабінет Міністрів України.

За результатами порівняння наявних в Україні засобів стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності з тими можливостями, які надають для інноваційного розвитку країни світові лідери, можна зробити наступні висновки.

На відміну від широко розвиненої системи наукових та проектно- конструкторських організацій, такий фінансовий інститут, як венчурні організації, є для України новим явищем і перебуває у зародковому стані.

Орієнтація на побудову *інноваційного суспільства* має базуватися на пріоритетному використанні національних систем науки, освіти, їхній інтеграції та зміцненні зв'язків з виробництвом, визначенні та підтримці пріоритетних напрямів, удосконаленні всієї системи інноваційних циклів, упровадженні нових організаційних форм, здійсненні надійного захисту інтелектуальної власності, інтересів власних товаровиробників, інтересів споживачів, упровадженні перспективних нетрадиційних способів розв'язання організаційних питань (створення тимчасових творчих колективів тощо). Комплексне здійснення таких заходів сприятиме розвитку інноваційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

У зв'язку з подальшою глобалізацією світових економічних процесів важливо на державному рівні стимулювати створення нових інтеграційних об'єднань вітчизняних і зарубіжних підприємств, зокрема з метою розроблення й впровадження інвестиційно-інноваційних процесів. Наразі необхідно розробити й ухвалити стратегію інноваційного розвитку України, виходячи з її геополітичних інтересів і внутрішніх можливостей. Необхідно сформувати систему фінансування інноваційних процесів з усіх можливих

джерел (державного, кредитного, венчурного та інших), спрямовуючи їх у дослідження і галузі, які в найближчі десятиліття могли б вивести Україну з аутсайдерів інноваційного розвитку у лідери. Це можливо, якщо ставку буде зроблено на інтелект, з урахуванням досвіду Японії, Фінляндії, Південної Кореї та Сінгапуру.

Сучасна економіка включає не два,
а три фактора виробництва -
капітал, праця та технології.

Пол Ромер –Нобелівський лауреат
2018 року з економіки

Розділ 7. Інформаційні технології та системи в сучасному менеджменті

7.1. Класифікація інформаційних технологій та систем

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій (ІТ) багато в чому пов'язується з поняттям персоніфікації обчислень у комплексі з потужними базами даних, інтелектуальними пристроями та інтерфейсами, формалізацією професійних знань тощо. Все це має на меті створення інформаційно-обчислювальних систем, орієнтованих на непрофесійного користувача. При цьому термін “непрофесійність” будемо вживати в широкому значенні. В даному випадку непрофесійні користувачі - це не тільки оператори ЕОМ чи програмісти. Загалом, це користувачі, які не є експертами в даній прикладній області. Наприклад, економіст може використовувати методи статистики для економіко-математичного моделювання в своїй галузі, не будучи спеціалістом з прикладної статистики.

Головне завдання сучасного розвитку ІТ вбачається в створенні інструментальних систем для автоматичної формалізації професійних знань, тоді як раніше головним завданням було програмування за вже традиційними алгоритмами ручної переробки даних, а згодом - робота з великими обсягами інформації. Ця зміна головного завдання повністю визначила етапи розвитку ІТ та зміну технологічних моделей переробки даних (рис.7.1) [165].

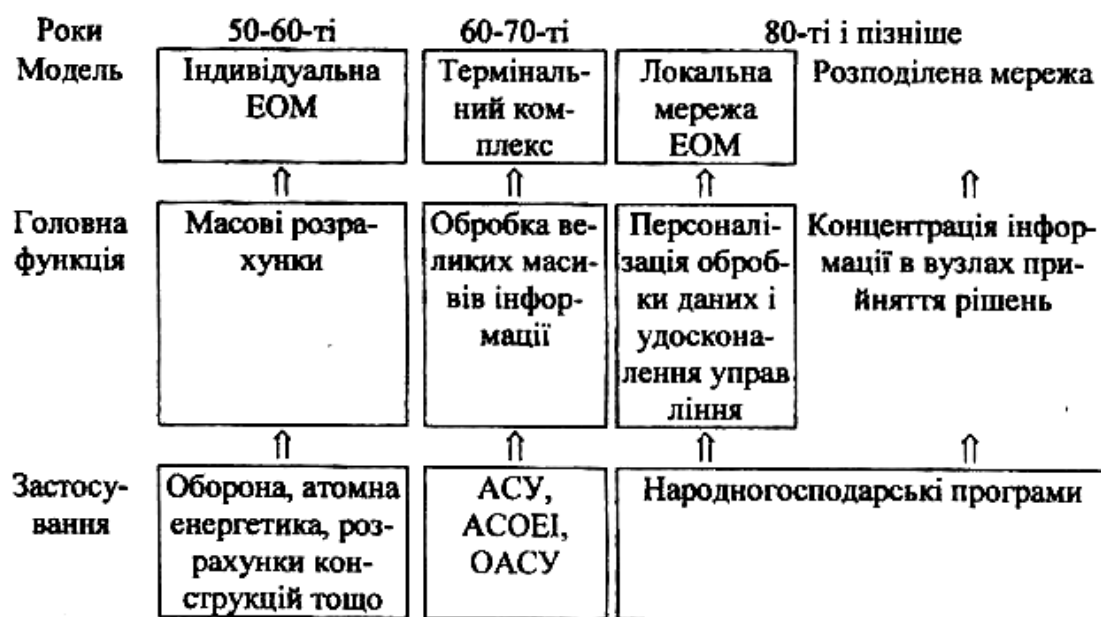


Рис.7.1. Модель розвитку ІТ.

На *першому етапі* розвитку ІТ застосування універсальних ЕОМ забезпечило швидкий прогрес насамперед тих галузей знань і практичної роботи, розвиток яких залежав від виконання масових обчислень. Так, першим застосуванням ЕОМ були обчислення траєкторій польотів снарядів і саме для цього були зроблені дві перші в світі ЕОМ.

На *другому етапі* розвитку ІТ технологічні моделі вже були більш орієнтованими на обробку великих масивів даних (чисел). Це стало головною умовою створення перших АСУ у різних галузях народного господарства [63]. З початку 80-х років головним застосуванням сучасних технологічних моделей були народногосподарські програми (поліпшення управління, економія праці, комунікація тощо), при цьому масштаби використання моделі могли коливатись у діапазонах від малого бізнесу до цілих країн, груп країн, а в деяких випадках сфера використання технології може охоплювати всю земну кулю.

Для успішного вирішення таких завдань потрібні не тільки потужні центральні інформаційні центри, які концентрують інформацію в вузлах прийняття рішень, а й розвинуті периферійні центри, що забезпечують процеси локального (на рівні підприємства), регіонального та відомчого управління [287].

Основу індустрії обробки даних на *третьому етапі* розвитку ІТ утворює розподілена мережа центрів обробки даних (ЦОД) загальнодержавного (або міждержавного, а іноді - глобального) призначення (каркас обчислювальної макросистеми), яка об'єднує в єдиний діючий механізм сотні тисяч функціональних інформаційних потоків. Паралельно функціонує потужна мережа передачі даних, яка об'єднує ці ЦОД між собою та з підлеглими їм обчислювальними центрами. Це призводить до ще більшого розподілення інформаційно-обчислювальних потужностей. Концепцію такої мережі розробив ще академік В.М.Глушков, який дав їй назву ЗДАС (загальнодержавна автоматизована система) [62].

Сучасні мережі суттєво відрізняються від цієї концепції перш за все тим, що головною функцією мережі є комунікація (передача даних), а не передача програм (обчислювальних потужностей). Це стало можливим завдяки заміні відеотерміналів, підключених до потужної ЕОМ, в кінцевих пунктах потужними ПЕОМ, об'єднаними в рамках підприємств в локальні мережі [107]. Тому передача потужності зараз стала просто непотрібною, хоча вона й зберігає свою актуальність в деяких специфічних мережах, наприклад, при тривалому прогнозуванні погоди.

Процес трансформації комп'ютерної індустрії схематично представлено на рис.7.2. [230].

Загальноприйнятою метою інформаційної діяльності є задоволення інформаційними послугами всіх структур виробництва і суспільства. Обов'язковою умовою досягнення поставленої мети є впровадження у сфери людської діяльності сучасних інформаційних технологій. Закон України «Про інформатизацію» (1998) дав таке визначення:

«інформаційна технологія (ІТ) - це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечує високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування».

Згідно визначення, прийнятому ЮНЕСКО,

інформаційна технологія – це комплекс взаємозв'язаних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, основним предметом яких є:

- методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і збереженням інформації;

- безпосередньо обчислювальна техніка і методи організації її взаємодії з людьми і виробничим обладнанням;

кул

Трансформація комп'ютерної індустрії (без масштабу)

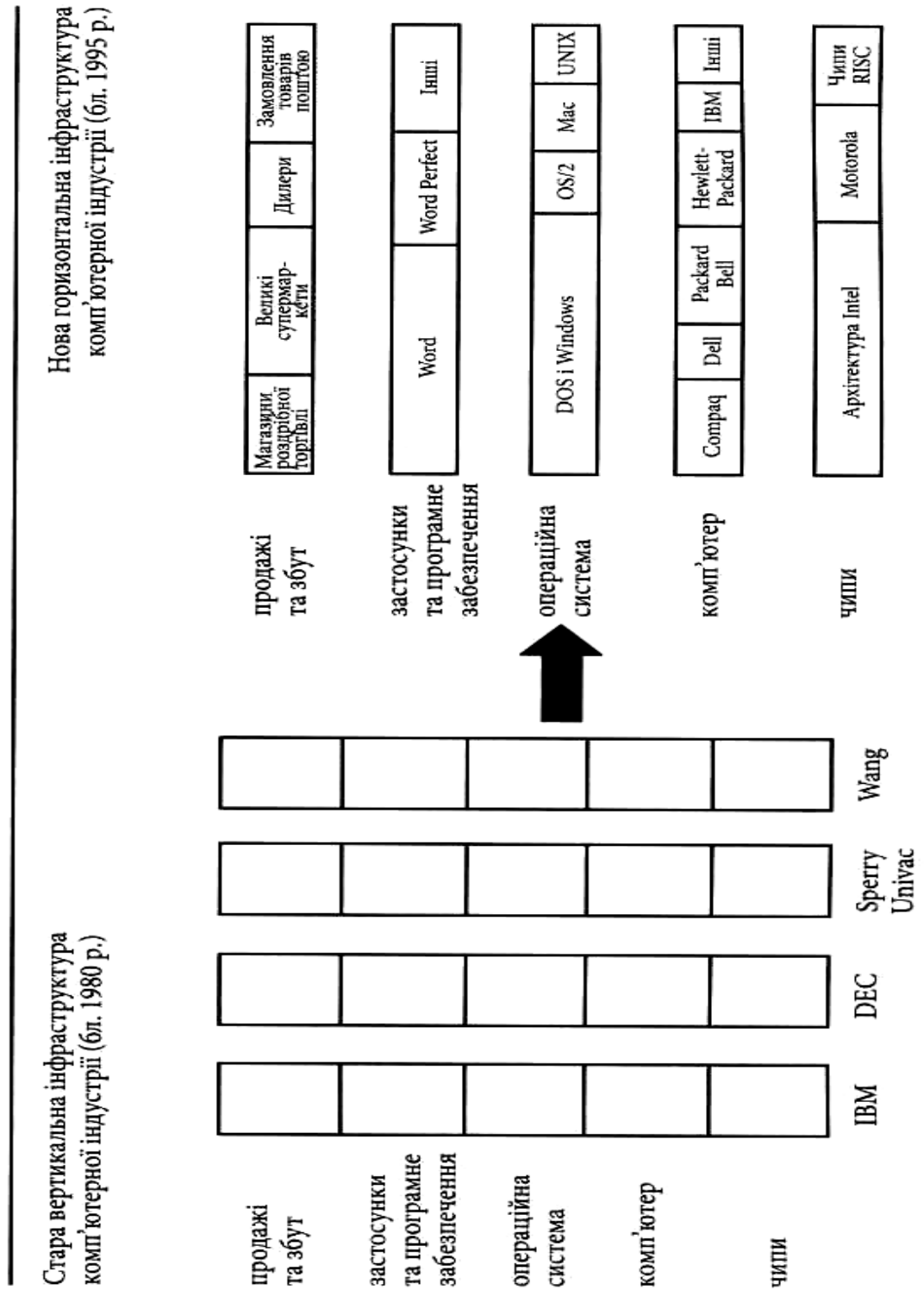


Рис.7.2. Трансформація комп'ютерної індустрії

Різні автори по різному підходять до поняття ІТ. За визначення академіка В.М. Глушкова „процеси, де основною перероблюваною продукцією є інформація, називаються *“інформаційними технологіями”*”.

Інформаційна технологія — це системно організована для вирішення задач управління сукупність методів і засобів реалізації процесів збору, реєстрації, передачі, нагромадження, пошуку, обробки і захисту інформації на базі використання засобів обчислювальної техніки і зв'язку, програмного забезпечення, а також засобів видачі інформації споживачам [20].

Переробка інформації за допомогою ЕОМ і напрацювання нових знань, співставлених з цілями користувача – таке функціональне призначення ІТ.

В даний час розроблено і впроваджено в експлуатацію ряд інформаційних технологій різних типів та призначення. Но разом з цим немає єдиної їх класифікації. В роботі [136] нами зроблено більш детальний аналіз цієї проблеми, тому в даному дослідженні ми обмежимося лише деякими доповненнями. Розглянемо деякі з підходів щодо класифікації інформаційних технологій.

В роботі [20] приведено класифікацію ІТ за способом їх реалізації в інформаційних системах, способами побудови мережі і т.п. (таблиця 7.1.). В роботі [149] подано класифікацію інформаційних технологій, розподіливши інформаційні технології на апаратне забезпечення, програмне забезпечення та ІТ-послуги (рис.7.3.).

Апаратне забезпечення включає: персональні комп'ютери, ноутбуки, монітори, принтери, мультифункціональні пристрої, сервери, системи зберігання даних, центри обробки даних, мережеве телекомунікаційне устаткування, структуровані кабельні системи, інженерні системи (інфраструктура) тощо.

Програмне забезпечення включає: пакети графічного програмного забезпечення, офісні додатки, автоматизоване проектування, системи захисту даних, спеціальні додатки для компаній окремих галузей, управління ресурсами підприємства, управління ланцюгом поставок, управління взаємовідносинами з клієнтами, системи бізнес-аналізу, системи документообігу тощо.

ІТ-послуги можуть включати: послуги із встановлення ІТ-інфраструктури та додатків, послуги розробки додатків, ІТ-аутсорсинг, ІТ-консалтинг, ІТ-навчання, віртуалізацію, хмарні обчислення (Clouding Computing), оренда додатків або апаратного забезпечення — «програмне забезпечення як послуга» (Software as a Service — SaaS) та «інфраструктура як послуга» (Infrastructure as a Service — IaaS) відповідно тощо.

Найбільшим попитом користуються послуги побудови ІТ-інфраструктури, серед яких переважають послуги щодо забезпечення безпеки, створення систем зберігання і резервного копіювання даних, а також мобільні та Інтернет-рішення.

Характерним для галузі інформаційних технологій є наявність базових та інтелектуальних секторів ринку. Так, базові — це сфера апаратного забезпечення. Програмне забезпечення та ІТ-послуги належать до інтелектуальних секторів інформаційних технологій.

Таблиця 7.1.

Класифікація інформаційних технологій

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	За способом реалізації в ІС	Традиційні ІТ Нові інформаційні технології
	За ступенем охоплення завдань управління	Електронна обробка даних Автоматизація функцій управління Підтримка прийняття рішень Електронний офіс Експертна підтримка
	За класом технологічних операцій, що реалізуються	Робота з текстовим редактором Робота з електронними таблицями Робота із системами управління базами даних Робота з графічними об'єктами Мультимедійні системи Гіпертекстові системи
	За типом інтерфейсу користувача	Пакетні Діалогові Мережеві
	За способом побудови мережі	Локальні Багаторівневі Розподілені
	За видом предметної області, що обслуговується	Бухгалтерський облік Банківська діяльність Податкова діяльність Страхова діяльність Митна діяльність та інші

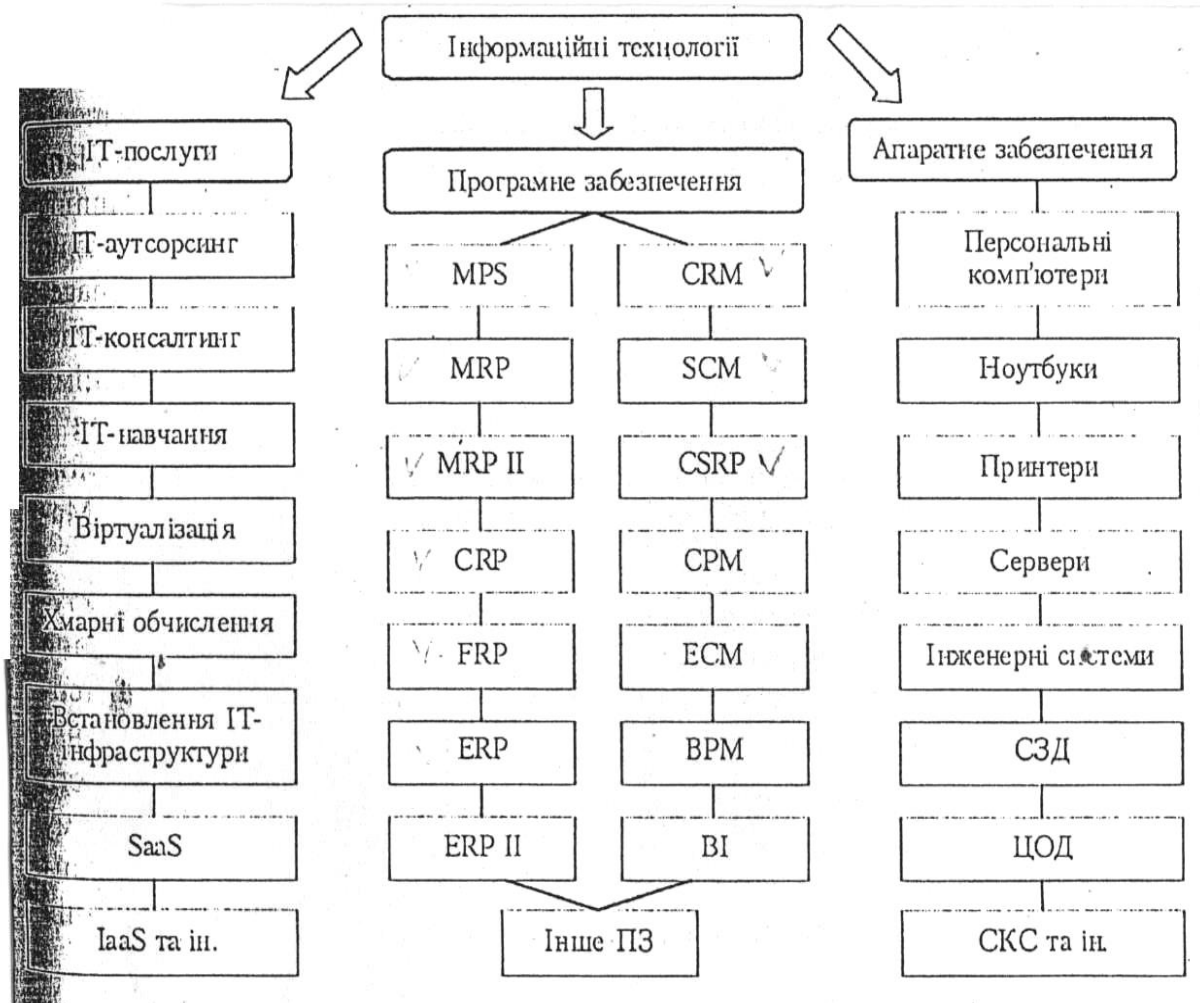


Рис.7.3. Модель інформаційних технологій

Починаючи з кінця 60-х років XX ст. і дотепер відбувається запровадження, вдосконалення існуючих та розробка нових інформаційних технологій управління підприємством: об'ємно-календарне планування (Master Planning Schedule - MPS), планування необхідних матеріалів (Material Resource Planning — MRP), планування виробничих ресурсів (Manufacturing Resource Planning — MRP II), планування необхідних потужностей (Capacity Requirements Planning-- CRP), планування фінансових ресурсів (Finance Requirements Planning — FRP), управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning - ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management — CRM), управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management — SCM), планування ресурсів, синхронізоване з покупцем (Customer Synchronized Resource Planning — CSRP), управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства (Enterprise Resource and Relationship Planning - ERP II), управління загальною ефективністю підприємства (Common Performance Management — CPM), системи документообігу (Enterprise Content Management — ECM) тощо.

Еволюція інформаційних технологій відкрила новий етап розвитку міжнародних економічних відносин завдяки появі глобального інформаційного простору. Водночас інформаційні технології відіграють важливу роль у розвитку світового фінансового сектору .

В таблиці 7.2. [136] приведено комп'ютерні технології та бізнес-процеси, які ними реалізуються.

Таблиця 7.2.

Комп'ютерні технології і бізнес-процеси, які ними реалізуються

Комп'ютерні технології	Бізнес-процеси, які реалізуються з їхньою допомогою
1	2
Технологія графічного інтерфейсу	Створення електронних каталогів, організація бізнес- сайтів і відеоконференцій, створення контент-проектів
Технологія текстового редактора	Створення бізнес-сайту, контент-проектів, організація електронних каталогів і відеоконференцій
Технологія електронного перекладу	Організація електронних каталогів, відеоконференцій
Технологія пошуку документів	Створення бізнес-сайту, контент-проектів і електронних каталогів
Органайзерна технологія	Організація бізнес-сайту, створення контент-проектів і електронних каталогів
Презентаційна технологія	Бренд-маркетинг, комерційні презентації й відеоконференції, створення електронних каталогів
Табличний процесор	Впровадження електронних платіжних систем, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів
Технологія БД	Створення електронних платіжних систем, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу
Технологія сканування	Створення контент-проектів, організація бізнес-сайту та електронних каталогів
Технологія друку	Організація бізнес-сайту, обробка грошових розрахунків у мережі, аудит е-бізнесу, розробка споживчих рахунків і електронних каталогів
Інтранет-технологія	Аудит е-бізнесу, бізнес-сайту й електронних каталогів
Мультимедіа	Ділові презентації, бренд-маркетинг, організація відеоконференцій і корпоративних порталів
Технологія архівації	Створення контент-проектів, бізнес-сайту та електронних каталогів
OLE-технологія	Бренд-маркетинг, створення бізнес-сайту та каталогів
Технологія шифрування	Мобільна комерція, створення платіжних систем, електронних каталогів і корпоративних порталів, управління фінансовими ризиками
Spyware-технологія.	Мобільна комерція, створення платіжних систем,

	управління фінансовими ризиками
Тайловий рендеринг	Комерційні презентації, бренд-маркетинг, організація електронних каталогів
Frame Relay, Ethernet, ATM, X-25-технології	Мобільна комерція, створення корпоративних порталів і платіжних систем
IDS-технологія	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів і платіжних систем
Емулювання ОС	Створення комерційних порталів, бренд-маркетинг, комерційні презентації
Технологія широкосмужної передачі даних	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів, віртуальне координування транзакцій
IP- і тег-комутація	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, здійснення shareware
Технології штучного інтелекту, нейронних мереж, OLAP- і OLTP-технології	Аудит е-бізнесу, розробка платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, електронний консалтинг
DW-технологія	Розробка платіжних систем, електронний консалтинг, післяпродажна підтримка споживачів
SMART-технологія	ASP-сервіс, мобільна комерція, віртуальне координування транзакцій, організація корпоративних порталів і платіжних систем
GPRS-технологія	Віртуальне координування транзакцій, мобільна комерція, організація платіжних систем
VPS treaming-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція
Технологія "клієнт-сервер"	Мобільна комерція, здійснення shareware, віртуальне координування транзакцій
Пейджингова технологія	Мобільна комерція, організація платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес
IP-телефонія	Мобільна комерція, віртуальне управління угодами, міжкорпоративний бізнес
Web-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, ділові презентації, ASP-сервіс
E-mail.	Мобільна комерція, міжкорпоративний бізнес, ASP-сервіс, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес, організація корпоративних порталів
CASE-технологія	Електронний консалтинг, розробка платіжних систем, управління ризиками

В роботі [134] приведено основні інформаційні технології, які використовуються для побудови систем креативного менеджменту на підприємствах (табл..7.3.)

Таблиця 7.3.

**Інформаційні технології, які використовуються
для побудови систем креативного менеджменту на підприємствах**

Назви технологій	Сутність технологій
DSS (Decision Support Systems)	Передбачає побудову системи підтримки прийняття рішень, які основані на формуванні спільної для користувачів інформаційної бази, а також на можливості спільного використання користувачами моделей вирішення конкретних управлінських проблем. Ця технологія орієнтована на створення системи пошуку рішень в умовах невизначеності ринкового середовища.
SSADM (Structured System Analyses and Design Method)	Передбачає побудову системи як сукупності взаємопов'язаних технологій, що націлені на формування технічних рішень незалежно від сфери їх застосування.
CASE (Computer Aided Engineerig) System	Ця технологія є удосконаленою версією SSADM. Її особливістю є наявність моделей (алгоритмів), за допомогою яких елементи системи, зокрема об'єкти управління, на яких ґрунтується її побудова, адекватно трактують як замовники, так і розробники системи. Цю технологію також називають спадною, оскільки вона передбачає, що характеристики системи конкретизуються в міру реалізації етапів формування системи.
Технологія автоматизованого проектування специфікацій	Ця технологія основана на формалізації інформації щодо сутності та етапів проектних робіт у формі, придатній для машинного оброблення. Тут формалізація розглядається як умова можливості застосування засобів обчислювальної техніки для нагромадження, оброблення і використання проектної інформації. Розрізняють вербальні, структуровані та формальні специфікації.
Системно-функціональна технологія	Передбачає формування системи як сукупності елементів, які пов'язані між собою виконуваними функціями. Ця технологія передбачає, що користувачі системи володітимуть спільною базою даних, у якій інформація систематизована для кожного з елементів та виконуваних ним функцій.

Процесійна технологія	Передбачає розгляд і побудову системи з позиції етапів отримання, оброблення і використання управлінської інформації. Тобто під час проектування і впровадження системи ключовим завданням є забезпечити ефективність обміну даними між користувачами системи. Під ефективністю, у цьому випадку, розуміють безперебійність процесу, відповідність форматів даних, своєчасність здійснення операцій.
---	---

Стрімкий попит в ринкових умовах на інформацію та інформаційні послуги посприяв тому, що сучасна технологія опрацювання інформації орієнтована на застосування досить широкого спектра технічних засобів, насамперед електронно-обчислювальних машин і засобів комунікацій. На їх основі створюються обчислювальні системи і мережі різних конфігурацій не тільки для накопичення, збереження, переопрацювання інформації, а й для максимального наближення термінальних пристроїв до робочого місця фахівця або керівника, який приймає управлінське рішення.

Згідно з визначенням, поданим у Державному Стандарті України (ДСТУ) *інформаційна система* (ІС) – це система, яка організовує накопичення і маніпулювання інформацією щодо проблемної сфери.

В роботі [20] з позиції ділового бачення сутність інформаційної системи формують так:

***інформаційна система** – це сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікацій, баз та банків даних, методів процедур обробки даних, персоналу управління, які організовують процес збирання, передавання, оброблення і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень.*

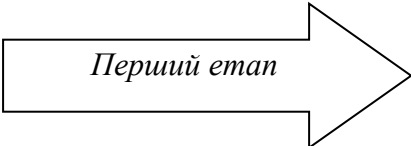
Розвиток інформаційних систем відбувався одночасно з розвитком та вдосконаленням систем управління різного призначення. Найбільш помітні успіхи в розвитку ІС були досягнуті в період створення автоматизованих систем управління (АСУ). Етапи розвитку інформаційних систем представлено у таблиці 7.4.

Таблиця 7.4.

Етапи розвитку інформаційних систем.

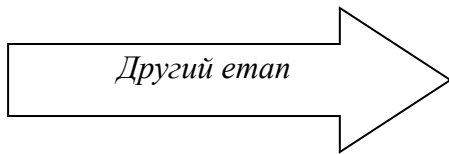
Номер етапу	Період, роки	Назва етапу в нашій країні	Назва етапу в іноземній літературі	Схема розв'язування задачі
Перший	1963-1972	Створення АСУ (позадачний підхід)	Системи обробки даних	Дані
				Розв'язання задач в пакетному режимі
Другий	1972-1985	Створення і розвиток АСУ згідно концепцією баз даних	Управлінські інформаційні системи	Дані+базы даних (БД)
				Розв'язання задач в режимі реального часу Багатоваріантні розрахунки Елементарне моделювання
Третій	Початок 1985 (триває досі)	Створення інтегрованих АСУ, обчислювальних систем і мереж	Системи підтримки прийняття рішень	БД
				Розв'язання задач в режимі реального часу Моделювання техніко-економічних процесів Підтримка управлінських рішень

Відмітимо, що між цими етапами немає чіткої межі. В кожному етапі, у свою чергу, можна виділити підетапи, що різняться деякими особливостями.

 **Перший етап**

Початок створення АСУ в нашій країні відносять до 1963 року, коли на великих підприємствах почали використовувати ЕОМ для розв'язування завдань організаційно-економічного управління. Перші такі системи обмежувалися розв'язуванням деяких функціональних управлінських завдань, наприклад завдань бухгалтерського обліку. Тому автоматизована обробка економічної інформації на початку 60-х років характеризується частковістю та локальністю. Протягом 60-х років поступово переходять від локальних систем обробки даних, призначених для тих чи інших ділянок управлінських робіт, до систем, що охоплюють широке коло завдань управління. В інформаційних системах першого покоління (1963—1972 рр.), які в зарубіжній літературі відомі під назвою „системи обробки даних”, „електронні системи обробки даних”, у вітчизняній - „автоматизовані системи управління - позадачний підхід”, для кожної задачі окремо готувалися дані, створювалася математична модель і розроблялось програмне забезпечення. До програм розв'язування задачі крім інших вносилися й процедури формування та ведення інформаційної бази, необхідної для розв'язування задачі. Такий підхід зумовлював інформаційну та програмну надмірність (записані дані на машинний носій не могли бути використані для розв'язування іншої задачі). Процес

розробки програмного забезпечення кожної задачі був тривалим і трудомістким. Крім того, незначні зміни в завданні зумовлювали потребу до опрацювання програмного забезпечення.



Подальшим розвитком інформаційних систем було створення АСУ на основі ідеології автоматизованих банків даних. Це другий етап створення АСУ, який розпочався 1972 року. Розширилася технічна та програмна бази АСУ, що урізноманітніло варіанти їх побудови з орієнтуванням на окремі класи та моделі ЕОМ, включаючи міні- та мікрокомп'ютери. Зросла також багатоваріантність АСУ у зв'язку зі збільшенням кількості технологічних режимів експлуатації ЕОМ та всього комплексу технічних засобів, зокрема почалося запровадження діалогового режиму та режиму телеобробки даних. В зарубіжній літературі АСУ другого етапу називались управлінськими (адміністративними) системами. Відмінність інформаційних систем другого покоління (1972-1986 рр.) від АСУ першого покоління полягає в тому, що АСУ другого покоління мали спільне інформаційне забезпечення усіх завдань - базу даних. Організація єдиної бази даних стала можливою лише завдяки тому, що були створені спеціальні програмні продукти - *системи управління базами даних (СУБД)*. Основне призначення СУБД - створення та підтримка в актуальному стані бази даних, а також зв'язок її з програмами розв'язування економічних завдань (прикладні програми користувачів). За цей період (1972-1985 рр.) була створена значна кількість АСУ підприємств і об'єднань, а також автоматизованих систем управління технологічними процесами (АСУ ТП) і систем автоматизованого проектування конструкцій та технологій (САПР).

Економічна ефективність багатьох АСУ була значною: окупність на створення АСУ становила 1-5 років. Крім прямого економічного ефекту, впровадження АСУ мало великий вплив на зміну характеру діяльності управлінського персоналу, а саме:

- підвищилась оперативність, наукова обґрунтованість та об'єктивність прийнятих управлінських рішень;
- виникла можливість розв'язувати принципово нові економічні задачі, які до впровадження АСУ не розв'язувалися апаратом управління;
- збільшився час на творчу роботу працівників за рахунок скорочення обсягів виконання рутинних операцій вручну;
- підвищилась інформованість управлінського персоналу у результаті автоматизації процесів інформаційного обслуговування.

Проте докорінного поліпшення якості управління об'єктами господарювання не відбулося. Досвід функціонування АСУ на першому та другому етапах виявив у них низку серйозних недоліків:

1. Значна кількість функцій управління економікою, що стосується неструктурованих і слабоструктурованих процедур, залишилась без комп'ютерної підтримки. По суті в АСУ вирішувались задачі згідно із жорсткими детермінованими алгоритмами, які не притаманні управлінським структурам.
2. Стандартний набір економічних завдань і підсистем АСУ не забезпечив їй необхідної гнучкості, через що модифікація та розширення функціонального складу системи були пов'язані зі значними трудовитратами.
3. Чітка централізація обробки інформації в діючих АСУ не давала змоги здійснювати процеси оперативного управління і регулювання в реальному масштабі часу.
4. Недостатня кількість оптимізаційних завдань у складі АСУ (1,5 % у середньому) пояснюється незацікавленістю користувачів у застосуванні оптимізаційних методів;

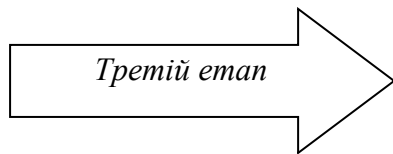
відсутністю надійної та достовірної інформації для використання оптимізаційних розрахунків; неможливістю та недоцільністю впровадження локальних оптимізаційних завдань.

5. В АСУ, як правило, були відсутні замкнені комплекси завдань управління. Різні типи АСУ (АСУП, САПР, АСУ ТП) діяли на об'єктах господарювання автономно, без взаємозв'язку.

6. Системи не забезпечували оперативної взаємодії з ЕОМ керівників різних рівнів. Пакетний режим функціонування АСУ (як основний) не давав змоги створювати системи підтримки прийняття управлінських рішень, що передбачають можливість вибору альтернативного рішення.

7. Впровадження систем не супроводжувалося необхідною перебудовою організаційних структур управління в умовах використання автоматизованої обробки даних.

Зазначені недоліки АСУ спонукали до пошуків сучасніших форм та методів їх проектування, розробки концептуальної основи АСУ нового покоління.



Наступний, третій етап створення інформаційних систем (почався приблизно із середини 80-х років) характеризується появою інтегрованих систем. Це багаторівневі ієрархічні автоматизовані системи управління, які забезпечують комплексну їх автоматизацію на усіх рівнях. *Інтегрована автоматизована система управління (ІАСУ)* може

розглядатися як ієрархічно організований комплекс організаційних методів, технічних, програмних, алгоритмічних й інформаційних засобів, які мають модульну структуру і забезпечують наскрізне узгоджене управління матеріальними та інформаційними потоками об'єкта управління.

Сучасний етап розробки інформаційних систем в економіці країни характеризується створенням АСУ нового покоління, до яких належать експертні системи, системи підтримки прийняття рішень, інформаційно-пошукові системи, системи зі штучним інтелектом. Основою створення таких систем є децентралізація структури ІАСУ та організація розподільної обробки інформації з широким використанням персональних комп'ютерів та комп'ютерних мереж.

Різноманітність сфер економічної діяльності сприяє появі великої кількості інформаційних систем економічного характеру, які вбирають у себе всі особливості структури управління, схеми декомпозиції управлінських завдань і предметних технологій. Як зазначають деякі автори, в економічній літературі немає єдності щодо класифікації інформаційних систем, хоча це дуже важливо для створення оптимальних інформаційних потоків, що забезпечують потреби управління. Зокрема, в роботі [20] інформаційні системи класифікуються за такими ознаками (табл.7.5.).

Таблиця 7.5.

Класифікація автоматизованих інформаційних систем

За рівнем у системі державного управління	Загальнодержавні АІС Територіальні АІС Галузеві АІС Міжгалузеві АІС АІС підприємств і організацій
За рівнем інтелектуалізації	Інформаційно-довідкові АІС Інформаційно-пошукові АІС АІС підтримки менеджменту АІС підтримки вищого керівництва АІС підтримки прийняття управлінських рішень АІС з використанням баз знань
За ступенем централізації обробки інформації	Централізовані АІС Децентралізовані АІС АІС колективного використання
За принципом інтеграції	Багаторівневі АІС з інтеграцією за рівнями управління Багаторівневі АІС з інтеграцією за функціями управління Однорівневі АІС
За видами процесів (дослідження, проектування, управління, навчання)	АІС для наукових досліджень АІС для автоматизованого проектування АІС організаційного управління АІС управління організаційно-технічними процесами АІС управління виробничими процесами АІС управління технологічними процесами Навчальні АІС
За сферою діяльності	Культурологічні АІС Владні АІС Науково-технічні АІС Соціальні АІС Фінансово-економічні АІС АІС міжнародних організацій
За режимом обробки інформації	АІС в режимі реального часу АІС в автономному режимі
Бізнес	АІС в міжнародному бізнесі

7.2. Парадигма хмарних обчислень в інформаційній економіці

Проблеми становлення та розвитку інформаційного суспільства й інформаційної економіки активно досліджували іноземні та вітчизняні вчені. Незважаючи на певну різницю у поглядах, усі вони підкреслюють особливу актуальність і важливість практичного застосування передових ІКТ в економіці і соціальній сфері.

Перетворення структурно-організаційної компоненти сучасної економіки пов'язане з тенденцією випереджального розвитку сфери послуг у структурі світового господарства. Інформаційні технології, будучи невід'ємним інструментом бізнесу, постійно створюють для нього нові інструменти досягнення максимальної ефективності. Поява нової парадигми в галузі інформаційних технологій зазвичай посилює конкурентну боротьбу учасників ринку за право експлуатувати цю нову парадигму. У гострій боротьбі були в минулому сформовані ринки баз даних, інформаційних систем управління підприємствами, сервіс орієнтованої архітектури тощо. Найактуальнішим прикладом формування нового ринку на основі інновацій у галузі інформаційних технологій є зростаюча конкурентна боротьба за можливість надання тих чи інших ресурсів як послуг. У термінах галузі така парадигма дістала назву «хмарні обчислення» (Cloud Computing) [143]. Ними називають послуги або сервіси (комплексні послуги), що їх надають прикладні або системні програми, при цьому доставляються вони споживачеві через Інтернет, а також програмне й апаратне забезпечення в центрах обробки даних (датацентрах), які забезпечують згадані послуги. Самі сервіси вже мають наукову назву «програмне забезпечення-як-послуга» (ПЗ-як-послуга або Software as a Service — SAAS). Програмне й апаратне забезпечення таких центрів обробки даних (датацентрів) і називають хмарию (Cloud).

Хмарні обчислення (в їх публічній формі) відрізняються від традиційних центрів обробки даних трьома фундаментальними принципами:

по-перше, це надання послуг за запитом, метод об'єднання потоків запитів на ресурси від кількох споживачів у загальний пул ресурсів, які розподіляються динамічно;

по-друге, абсолютний розмір хмари істотно перевершує розміри традиційних центрів обробки даних будь-яких підприємств;

по-третє, для традиційних центрів обробки даних методи зниження витрат — це концентрація та консолідація, а методи зниження витрат для хмар — це розподіл ресурсів (як для моделі «програмне забезпечення як послуга», так і для моделей «платформа як послуга» й «інфраструктура як послуга»).

За прогнозами провідних консалтингових компаній світу швидке вдосконалення та поширення парадигми хмарних обчислень є одним з ключових трендів, що в найближчі 5-8 років помітно вплинуть на глобальний розвиток не тільки ІТ-індустрії, але й на бізнес, фінанси, державне управління, медицину, освіту та на багато інших сфер людського життя. Так, консалтингова компанія IDC прогнозує, що до 2020 р. понад 50 % витрат світових компаній на інформаційні технології будуть припадати на технології третьої платформи еволюції ринку ІТ (хмарні технології, мобільні техноло- гії, соціальні мережі, BigData тощо), а до 2022 р. витрати на хмарні технології сягатимуть уже 60 % від усієї ІТ-інфраструктури, включаючи програмне забезпечення, ІТ-послуги та обладнання.

Хмарні технології служать альтернативою традиційній моделі локального використання апаратного та програмного забезпечення. У масштабах підприємства хмарні технології дозволять відмовитися від власної апаратно-програмної інфраструктури, замінивши її підключенням до відповідної мережної послуги - хмари. Отже, парадигма хмарних обчислень здатна вплинути на розстановку сил на ринку як програмного, так і апаратного забезпечення. Незважаючи на те, що ідея хмари сама по собі не нова, проте , як парадигма, вона все ще перебуває на початку шляху. Новизна хмарних обчислень полягає в розширенні моделі інтернет- хостингу за межі оренди інтернет-сайтів і дає можливість

охопити найширше коло важливих для бізнесу завдань, які вирішуються традиційними інформаційними технологіями, такими як системи управління підприємствами, системи взаємодії з клієнтами (СКМ) або системи управління людськими ресурсами (HR).

Хмарні обчислення — це не тільки технологічна інновація в ІТ, а і спосіб створення нових бізнес-моделей, коли в невеликих виробників ІТ-продуктів з'являються можливість швидкого просування на ринку своїх послуг і маловитратний засіб утілення своїх бізнес-ідей. Розвиток хмарних обчислень у поєднанні з інвестиціями в молоді компанії на всій території України створить екосистему інноваційних виробництв, яка швидко розвиватиметься.

Аналіз українського ринку інформаційно-комунікаційних технологій показує, що єдиним сегментом ІКТ, що показав позитивну динаміку, є хмарні обчислення, доходи від яких у 2015 р. зросли майже на 10 % проти 2014 р. і становили 9 млн дол. [142]. Фахівці у галузі ІТ пояснюють це відносною стабілізацією економіки, зростаючим інтересом до хмарних обчислень з боку бізнесу та держави, а також підвищенням вартості послуг вітчизняними операторами через девальвацію гривні. Слід зазначити, що за даними дослідження компанії «Depovo» у 2016 р. 96 % підприємств одержали позитивний ефект від використання хмар.

Аспекти становлення та розвитку хмарних технологій описано в працях іноземних і українських авторів. Однак, незважаючи на зростаючу кількість досліджень у даному напрямку, питання використання хмарних обчислень в ІТ-сфері України та економічних наслідків їх впровадження у вітчизняній економічній науці поки що недостатньо опрацьовані й потребують детального аналізу, конкретизації і розвитку.

Аналіз наукових досліджень щодо прогнозування дальшого розвитку інформаційної економіки та економіки загалом може бути поданий у розрізі двох аспектів: з позиції історичного підходу — у міру розгортання перетворень (тренди «інформаційна-електронна», «віртуальна-мережна», «постіндустріальна» тощо) — та стосовно до економіки в цілому з позиції сукупності змін (інтелектуальна робота й економіка знань, інноваційна економіка тощо).

Становлення економіки нового типу являє собою системну трансформацію, де можна виділити дві взаємозв'язані компоненти:

- а) техніко-технологічний, визначений набором і комбінацією матеріальних і нематеріальних факторів виробництва (сукупністю технологій та обладнання);
- б) структурно-організаційний, який визначається набором способів, форм і механізмів, відповідальних за економічну ефективність організаційних відносин.

Перший компонент створює передумови для формування другого і лежить у його основі. Тобто доцільно розглядати розвиток економіки нового типу через перетворення технологічної складової економічної діяльності.

Перетворення структурно-організаційного компоненту сучасної економіки пов'язане з тенденцією випереджального розвитку сфери послуг у структурі світової економіки. На більш глибокому рівні вивчення ця тенденція виявляється у вигляді передавання допоміжних і обслуговуючих процесів дрібнішим компаніям від великих корпорацій, які перебирають на себе функції сервісного обслуговування, а також у появі нових видів послуг.

В умовах становлення економіки нового типу місце і роль технології зазнають суттєвих змін, пов'язаних з такими передумовами:

- прискоренням процесу технологічних удосконалень і набуттям ними системного характеру (середній період освоєнь інновацій за останню сотню років зменшився більше ніж у 12 разів (сьогодні — у середньому три роки) [143], що зумовило необхідність трансферу технологій, у тому числі на комерційній основі, тобто як самостійного виробничого ресурсу;

- розширення складу технологій у напрямку від створення і використання предметів праці до створення і використання засобів праці, а також формування і використання людського капіталу;

- створення окремих технологій для реалізації конкретних потреб.

Становлення економіки нового типу характеризує якісний стрибок від техніко-технологічної компоненти до структурно- організаційної. Це виявляється у виникненні та розповсюдженні нових віртуальних, електронних моделей бізнесу та розподілі великих компаній на провайдерів сервісів, що використовують інформаційні технології. Як бачимо, обидві ці тенденції пов'язані з розвитком постіндустріальної економіки.

Частка технологічної складової у середніх показниках сучасної виробничої функції становить 50 %, тимчасом як капіталу (у тому числі природних ресурсів) — 35% і праці — 15 %. Інтелектуалізація праці в умовах розвитку інформаційних технологій виробництва стає передумовою формування великої кількості бізнесів, основними ресурсами яких є інтелект, комп'ютерне обладнання та інформаційні технології. Розширення складу технологій обумовлене безперервним збільшенням різних видів сервісної діяльності, зокрема інтелектуального характеру. Прикладами розвитку сфери послуг на основі застосування інформаційних технологій можуть служити геоінформаційні технології (ГІС), технології гарантування безпеки критичної інфраструктури (CIP), мобільні сервіси (MANET) і, найголовніше, хмарні обчислення (Cloud Computing).

Важливою рисою економіки нового типу є залучення у виробничу діяльність споживачів, що пов'язано перш за все з автоматизацією послуг, передумови для якої створюються інформаційними технологіями. Ця ознака, з одного боку, підкреслює значення ІТ для економіки, а з другого, вказує на застосування в сфері послуг принципів масового виробництва. Сутність автоматизації процесу надання послуг полягає у виключенні людини з такого процесу й у заміні її зусиль засобами інформаційних технологій. Цей тренд відображений у терміні «Інтернет речей» (Internet of Things — IoT), уперше використаному відомим дослідником Кевіном Ештоном у 1999 р. [143]. Інтернет речей є особливою платформою, яка забезпечує інформаційні способи взаємодії фізичних об'єктів, пристроїв і систем між собою і з навколишнім світом із застосуванням різних технологій зв'язку і стандартів з'єднання.

Інтернет речей ґрунтується на електронній взаємодії різних пристроїв між собою, яка реалізується без участі людини. Технологічну основу для підключення «речей» до Інтернету становлять мобільний зв'язок і технології хмарних обчислень. Хмарні технології дозволяють функціонувати цілій системі сервісів і програмних додатків, підключених до різних пристроїв, зчитувати дані, аналізувати їх і виводити результати аналізу отриманих даних. У результаті таких операцій користувач не тільки отримує дані, зібрані в єдину картину. Електронні пристрої і технології, як носії штучного інтелекту, можуть бути вписані в зовнішнє середовище людини, підлаштовуючись під її споживчі і виробничі потреби, на відміну від машинних технологій, які створюють увесь виробничий ланцюжок за вимогами технології обробки речовини.

Інформаційні технології та Інтернет речей посилюють тенденцію інноваційного розвитку економіки, пропонуючи нові варіанти використання продуктів і нові сегменти споживачів таких бізнес-моделей, як модель передплати та модель «як послуга». Промисловий Інтернет речей дозволяє компаніям точніше планувати свою діяльність і збільшувати доходи завдяки наданню сервісу або продукту за певний часовий проміжок (моделі передплати). Модель передплати передбачає, що компанія отримує виручку не в момент продажу товару, а за використання продукту протягом визначеного терміну. Модель обслуговування за передплатою полегшує процес масштабування бізнесу і вимагає меншого розміру капіталу, оскільки передоплата вартості сервісу на півроку/рік уперед імітує

кредитування за нульовою процентною ставкою. Модель «як послуга» дозволяє випускати в обіг надлишковий товар, проникати на нові сегменти ринку, провадити дослідження і випробування товарів та послуг серед потенційних клієнтів, поглиблювати відносини з клієнтами на основі переходу до постійної взаємодії.

З погляду IT-інфраструктури в парадигмі хмарних обчислень існують три основні економічні аспекти:

1) не має потреби в первинному інвестуванні в обладнання, що дозволяє створювати стартапи за допомогою невеликої кількості ресурсів, а потім розширювати їхню інфраструктуру відповідно до зростаючих вимог бізнесу;

2) використання віртуальних машин, які підключаються за необхідності, робить непотрібним планування потужностей інфраструктури;

3) оплата за час використання сервісів дозволяє вивільняти хмарні ресурси, коли немає необхідності їх використання, та уникати зайвих витрат на супровід ресурсів.

Усі три економічні аспекти важливі, оскільки вони характеризують основні фактори, які зробили парадигму хмарних обчислень технічно та економічно вигідною. Як показує аналіз розвитку хмарних обчислень, технологічні можливості існували і раніше, але треба було розробити й реалізувати нову схему продажу послуг для того, щоб виникла нова парадигма хмарних обчислень. Крім того, у всіх попередніх спробах не має або одного, або двох, або всіх трьох економічних аспектів.

Проведемо аналіз технологічних особливостей парадигми хмарних обчислень. Будь-яка комп'ютерна програма має обчислювальну (функціональну) модель, модель зберігання станів і комунікативну модель. Поділ і спільне використання апаратних ресурсів, необхідні для еластичності і абстракції безлічі використовуваних ресурсів, потребують, щоб ресурси були віртуалізовані, тобто щоб реалізація поділу ресурсів була прихована від розробника прикладної програми. На наш погляд, різні пропозиції комп'ютерної корисності на ринку мають різнитися за рівнем абстракції, запропонованим розробникові моделлю SaaS, і за рівнем управління (доступними) ресурсами [143].

Так, на одному рівні абстракції є хмара «Amazon EC2». Екземпляр цього ресурсу має вигляд фізичного комп'ютера і користувачеві підконтрольний увесь перелік установленого програмного забезпечення, починаючи з ядра операційної системи. Обмежень на типи програмних додатків, які можуть бути розгорнуті, немає. Рівень віртуалізації в цьому разі — низькорівнева віртуалізація — цикли ЦПУ, пристроїв зберігання даних, комунікації рівня протоколу IP. Отже, розробники можуть програмувати і розгортати будь-які сервіси. Низькорівневий підхід має недоліки, пов'язані з автоматичним масштабуванням ресурсів і надійністю, оскільки семантика реплікації й інших питань збереження, відновлення й управління станами системи залежить від якості програмних додатків.

Іншим рівнем абстракції є прикладні хмарні платформи, такі як «Google AppEngine» або «Force.com» (платформа бізнес-застосувань від компанії Salesforce). «Google AppEngine» — це платформа, яка встановлює межу між шаром безстатусної обчислювальної моделі і статусною моделлю зберігання. Сервіси на базі «AppEngine» працюють за моделлю «запит-відповідь», і ця модель має жорсткі обмеження, скільки часу роботи сервера може бути витрачено на виконання одного запиту. Можна зробити висновок, що «AppEngine» не придатна в тому разі, коли модель має саме обчислювальний характер і застосовується для запуску бізнес-додатків на основі СУБД.

Платформа «Microsoft Azure» розміщена посередині шкали з погляду балансу між гнучкістю і низькорівневою віртуалізацією, з одного боку, і зручністю створення додатків на високорівневих платформах, з другого боку. Програмні додатки «Microsoft Azure» створюються з використанням бібліотек «.NET» і компілюються для виконання в незалежному середовищі «Common Language Runtime». Засоби контролю над операційною

системою і «CLR» користувачам «Microsoft Azure» недоступні. Система придатна для обчислювальних моделей, підтримує широкий спектр різних програм, дозволяє вибрати мову програмування. Отже, платформа «Azure» є приблизно посередині між платформами для створення сервісів і фізичними віртуальними машинами (табл.7.6.) [143].

Таблиця 7.6.

Обчислювальна модель, комунікаційна модель і модель зберігання даних

Модель	Хмара та хмарна платформа		
	Amazon Web Services	Microsoft Azure	Google App Engine
Обчислювальна модель (віртуалізація)	Архітектура x86. Реалізація Xen VM. Обчислювальна модель дуже добре масштабується, проте управління масштабованістю забезпечує сервіс	Microsoft Common Language Runtime (CLR) — модель віртуалізації застосувань у керованому середовищі. Автоматичне балансування навантаження	Задана структура додатка в межах фреймворку. Автоматичне масштабування вгору й униз обчислювальних ресурсів і ресурсів моделі зберігання
Модель зберігання	Блокова модель зберігання (EBS). Таблична модель з підтримкою бінарних файлів (SIMPLEDB)	SQL (підмножина SQLServer). Блокова модель зберігання	Таблична модель зберігання (MegaStore/BigTable)
Комунікаційна модель	Повторює архітектуру IP. Групи безпеки визначають дозволені взаємодії між членами груп	Автоматична модель взаємодії застосувань на основі декларацій кожного застосування	Фіксована топологія. Масштабування вгору й униз автоматичне, недоступне розробникові

Наприклад, платформу «AppEngine» можна розмістити на базі «Azure» або «Ec2». «Azure» можна розмістити на основі «Ec2». Звичайно, виникне проблема з підтримкою різного роду властивостей платформ (масштабування і безпека «AppEngine» в сукупності з «MegaStore»; складний і взаємозв'язаний API бібліотек (Azure.NET), і для повного «клонування» функцій платформ знадобиться переписати частини, яких бракує, а це вже практично нездійсненне завдання.

До речі, у 2003 і 2008 рр. Джім Крей (Jim Gray), досліджуючи розвиток технологічних напрямків [143], стверджував, що економічні розрахунки потребують розміщення даних близько від програмних додатків, оскільки вартість передавання даних по глобальних мережах знижується не так швидко (і залишається високою) порівняно з іншими типами технічного забезпечення ІТ. І хоч вартість устаткування з часів аналізу Крея змінилася, його теза справедлива і сьогодні. Використаємо гіпотезу Крея для аналізу хмарних сервісів, тобто

визначимо, які типи програми додатків мають найліпший потенціал і будуть сервісами хмарних обчислень.

Мобільні додатки. Такі сервіси добре вписуються в хмару, оскільки, по-перше, вони мають відповідати вимогам високого рівня доступності; по-друге, сервіси подібного типу використовують великі обсяги даних, а великі обсяги даних зручніше розміщувати у великих датацентрах. Особливо це твердження справедливе для сервісів, які збирають дані з двох або більше джерел. Незважаючи на те, що не всі мобільні пристрої підключені до хмар 100 % робочого часу, питання забезпечення зв'язку з хмарами вирішені в багатьох мобільних додатках.

Масові паралельні обчислення. Концепція хмарних обчислень надає можливості для пакетної обробки даних, аналізуючи терабайти даних і витрачаючи невеликий обсяг машинного часу. Якщо обчислювальна модель дозволяє масовий паралелізм, користувачі можуть використовувати асоціативність «комп'ютерної корисності»: вартість використання сотень серверів протягом короткого проміжку часу дорівнює вартості використання одного сервера протягом довгого часу.

Згідно з постулатами Крея: кожного конкретного разу необхідно оцінити вартість завантаження у хмару даних для аналізу і вартість обробки цих даних, швидкість завантаження даних та швидкість обробки даних. Якщо ми детальніше проаналізуємо економічну модель, то побачимо, що, наприклад, сервіс «Amazon» пропонує послугу розміщення великих обсягів даних безкоштовно. Це свідчить про те, що «Amazon» стимулює споживачів розміщувати дані близько від обчислювальних потужностей і тим самим сприяє купівлі «комп'ютерної корисності».

Аналітичні обчислення. Особливим випадком пакетних обчислень є обчислення бізнес-аналітики. Спочатку технологія баз даних розроблялася виходячи з вимог обробки транзакцій, але поступово попит на аналітичну обробку даних зріс. Чимраз більша частина обчислювальних ресурсів витрачається на виконання завдань аналізу поведінки споживачів, вивчення ланцюжків постачань у логістиці, виявлення переваг під час купівлі товарів, ранжирування і т. ін. Обсяг онлайн-транзакцій теж постійно зростає, але темп зростання його нижчий, ніж темп зростання обсягу аналітичних обчислень.

Розширення настільних застосувань, які використовують значні обчислювальні ресурси. Наприклад, останні версії пакетів програм «Matlab» і «Mathematica» здатні використовувати хмарні обчислення для ресурсомістких моделей. Інші настільні застосування також можуть запропонувати свої моделі використання хмар для виконання частини своїх функцій. І знов буде потрібно провадити аналіз витрат та ефекту на використання «комп'ютерної корисності», витрат на передавання даних у хмару і одержання результатів, оцінку економії часу від використання сервісів хмари (наприклад, розміщення тривимірних зображень і анімацій). Розмістивши у хмарі масиви вихідних даних і піддавши їх попередній обробці, потім можливо оперативно передавати дані про поведінку модельованих об'єктів (траєкторії руху, освітлення тощо) і отримувати у відповідь анімовані в реальному часі зображення.

Фінансове програмне забезпечення. Деякі додатки, які потребують еластичності й паралелізму, що можуть забезпечити хмари, можуть зіткнутись із проблемою рівня латентності у вигляді пропускнуої спроможності ліній передавання даних. Аналітична обробка даних є хорошим кандидатом для використання хмарних обчислень у разі, коли немає обмежень за часом. Для роботи біржі, приміром, потрібна точність до мікросекунд, тобто той рівень латентності, який у теперішній час мережі WAN забезпечити не можуть. А це спричинює економічно невиправдані витрати. Відповідно, біржова торгівля або її фрагменти не можуть сьогодні розглядатись як можливий кандидат для розміщення в хмарі в країнах з нерозвинутим Інтернетом.

Щоб глибше зрозуміти парадигму хмарних обчислень і її попередників, результати і процеси, пов'язані з її сприйняттям організаціями, в роботі [143] розглядається модель, яка фокусується на хмарних обчисленнях як основному досліджуваному явищі. Також модель показує контекстні умови, в яких дане явище відбувається. Модель демонструє фактори, які втручаються в процеси прийняття рішень, а також стратегії, яких організаціям слід дотримуватися, щоб досягти успіху. На рис.7.4. подано графічне зображення теоретичної моделі розвитку хмарних обчислень.



Рис.7.4. Теоретична модель розвитку парадигми хмарних обчислень

Модель відображує і пояснює мотиви появи парадигми хмарних обчислень, а також її наслідки. Вона також відбиває контекстні умови, які впливають на процеси прийняття рішень. Крім того, модель визначає ризики і стратегії, що їх організація повинна розглянути для того, щоб пом'якшити вплив перешкод на процеси впровадження.

Аналіз слабких місць для впровадження хмарних технологій наведено в таблиці 7.7. Кожному слабкому місцю відповідає низка запобіжних заходів.

Перші п'ять проблем стосуються розуміння базової специфіки хмарних обчислень, наступні дві зачіпають бізнес-процедури і правила. Кожній проблемі відповідає низка запобіжних заходів. При цьому запобіжними можуть бути заходи різного роду, починаючи від дослідницьких проектів з вирішення проблеми і закінчуючи створенням нових продуктів.

Таблиця 7.7.

Слабкі місця хмарних обчислень і запобіжні заходи

№ з/п	Слабке місце	Запобіжні заходи
1	Недоступність сервісу	Дублювання хмарного провайдера. Використання еластичності у віддзеркаленні розподілених атак (Distributed Denial of Service (DDoS))
2	Прив'язка даних	Стандартизація API
3	Конфіденційність даних і аудит	Розгортання систем шифрування, приватних віртуальних мереж, установлення брандмауерів. Безпечне відокремлення аудиту і прикладного ПЗ. Державна концепція розвитку хмарних технологій
4	Передавання даних	Пересилання жорстких дисків. Розміщення в хмарі унікальних даних. Зниження вартості інтернет-трафіку в результаті розвитку технологій
5	Пікові навантаження	Поліпшення технології апаратної реалізації віртуалізації. Розвиток технологій синхронізації обчислень
6	Помилки в дуже великих системах	Розробка систем моніторингу віртуальних компонентів (або віртуальних машин) у хмарному середовищі
7	Неадекватне ліцензування програмного забезпечення	Створення схем ліцензування, відповідних принципам хмарних обчислень

7.3. Інформаційно-електронні платформи мереж трансферу технологій

Перелік скорочень [76].

AGIT - Аахенське суспільство інновацій та трансферу технологій.

МСП - Малі і середні підприємства.

LRD - Центр досліджень і розробок Католицького університету міста Левен.

ERA - Європейська науково-дослідна зона.

EEN - Європейська мережа підтримка підприємництва.

EBN - Європейська мережа бізнес-іноваційних центрів.

NTTN - Національна мережа трансферу технологій.

IRC - Європейська мережа релей-центрів.

RTTN - Російська мережа трансферу технологій.

UTTN - Українська мережа трансферу технологій.

У середині минулого століття провідні європейські країни опинилися перед черговим серйозним викликом, пов'язаним з обмеженістю природних ресурсів металургійної та вугільної галузей промисловості. Для запобігання виникнення в Європі нової кризи 9 травня 1950 було оприлюднено пропозицію міністра закордонних справ Франції Роберта Шумана, яка увійшла в історію Європи як Декларація Шумана (Schuman Declaration).

У Декларації говорилося про необхідність створення Європейського об'єднання вугілля і сталі (European Coal and Steel Community, ECSC) як наднаціонального органу управління цими життєво важливими галузями промисловості. Спільнота повинна була об'єднатися на економічних умовах і під єдиним управлінням. Згідно з Паризькою угодою 1951р. до Європейського об'єднання вугілля і сталі увійшли Бельгія, Західна Німеччина, Італія, Люксембург, Нідерланди та Франція.

Створення Європейського Союзу в 1985 році стало логічним продовженням політичного та економічного співробітництва європейських країн та галузевих європейських співтовариств (Європейського об'єднання вугілля і сталі, а також утворених згідно Римського договору 1957 р. Європейського економічного співтовариства та Євратому).

Варто відзначити, що створення і становлення Європейського Союзу фактично відбувалося «за ініціативою знизу» і в значній мірі ситуативно, як відповідь країн-учасниць на виклики, що виникли наприкінці 60-х - початку 70-х років минулого століття, перш за все, у зв'язку з вичерпанням природних ресурсів.

Програма ЄС в галузі наукових досліджень і технологічного розвитку розділена на сім Спеціальних підпрограм, згідно з якими структурується науково-дослідна діяльність у Європі: «Співпраця», «Ідеї», «Люди», «Можливості», «Центр спільних досліджень (неядерні випробування)», «Євратом», «Центр спільних досліджень (ядерні випробування)». Підпрограми «Люди» та «Співробітництво» покликані служити збільшенню кадрового потенціалу європейської науки. Підпрограма «Ідеї» служить інструментом відбору та накопичення проривних ідей і технологій. Підпрограма «Можливості» є інструментом формування інфраструктури європейської науки, а також створення умов для її подальшого ефективного розвитку у взаємозв'язку з кінцевими споживачами орієнтованих на знання продуктів і послуг.

З 1 січня 2014 розпочато реалізацію програми «Горизонт 2020» - це нова програма ЄС з досліджень та інновацій. Вона триватиме з 2014 року до 2020 року з загальним бюджетом приблизно 80 млрд. євро. Горизонт 2020 є фінансовим інструментом реалізації флагманської ініціативи Інноваційного союзу Європа 2020 з метою зміцнення конкурентоспроможності Європи у глобальному вимірі, її еконо-

мічного зростання та створення нових робочих місць. По суті, Горизонт 2020 є не лише наступною Рамковою програмою після Сьомої рамкової програми з досліджень та технологічного розвитку.

Рамкові програми наділені на стимулювання акумуляції та ефективну реалізацію науково-технічного потенціалу ЄС. Сьома рамкова програма наукових досліджень та технологічного розвитку ЄС була запущена в 2007 р і її реалізація продовжувалась до 2013 р. Загальний бюджет програми становив 54 млрд. євро, що приблизно на 60% більше, ніж бюджет попередньої, 6-ї програми.

Горизонт 2020 об'єднує Рамкову програму з досліджень та інноваційного розвитку (РП), Рамкову програму конкурентоспроможності та інновацій (CIP) та Європейський інститут інновацій та технологій (EIT).

Програма «Горизонт 2020» дозволить полегшити виконання науково-дослідних та інноваційних робіт та підвищити їхню ефективність, а також стимулюватиме зростання та більшу зайнятість, зважаючи на величезні виклики, які стоять перед нашими суспільствами.

Назва нової програми ЄС з фінансування досліджень та інновацій - «Горизонт 2020» — віддзеркалює прагнення забезпечити розвиток нових ідей, економічне зростання та робочі місця на майбутнє. Вона стане ключовим інструментом впровадження флагманської ініціативи створення Інноваційного Союзу, виконанні зобов'язань, взятих цією ініціативою у відповідності до висновків Європейської Ради від 4 лютого 2011 року та Постанови Європарламенту щодо Інноваційного Союзу від 12 травня 2011 року.

Програма «Горизонт 2020» має ряд нових рис, які дозволяють їй відповідати цілям сприяння економічному розвитку та боротьбі з соціальними викликами. Зокрема, ця програма має такі нові риси [76]:

- значне спрощення фінансування завдяки спрощенню структури програми, розробці одного набору правил, скорочення бюрократичної тяганини завдяки простій схемі відшкодування витрат, запровадженню «єдиного підходу» для учасників, скороченню роботи з паперами при підготовці пропозицій, рідшому проведенню перевірок та аудитів із загальною метою зменшити середній час на видачу гранту до 100 днів;

- інтеграція досліджень та інновацій завдяки забезпеченню безперешкодного та узгодженого фінансування від ідеї до виходу на ринок;

- збільшення підтримки інновацій та діяльності, наближеної до ринку, що веде до прямого економічного стимулювання;

- зосередження на розвитку бізнес - можливостей із зосередженням на «суспільних викликах»;

- надання більших можливостей новим учасникам та молодим перспективним науковцям для просування своїх ідей та одержання фінансування.

Програма «Горизонт 2020» зосередить фінансування на трьох різних, взаємодоповнюючих пріоритетах ЄС. Ці пріоритети відповідають пріоритетам, визначеним в програмі «Європа 2020» та Інноваційним Союзом.

Особлива увага буде приділятися таким напрямкам:

Інформаційно-комунікаційні технології:

- нове покоління компонентів та систем;
- нове покоління комп'ютеризованих систем;
- майбутнє мережі Інтернет;
- управління інформаційними потоками;
- новітні інтерфейси та роботи;
- мікро- та нанoeлектроніка та фотоніка.

Нанотехнології:

- розробка нового покоління наноматеріалів, наноприладів та наносистем;
 - забезпечення безпечної розробки та використання нанотехнологій;
 - розвиток суспільного виміру нанотехнологій;
 - ефективний синтез та виготовлення наноматеріалів, компонентів і систем;
- розробка техніки, методів вимірювання та обладнання, що підвищує продуктивність,

зосереджуючись на основних технологіях, що сприяють розвитку та виведенню на ринок складних наноматеріалів та наносистем.

Новітні матеріали:

- міжгалузеві технології на основі передових матеріалів;
- розробка та перетворення матеріалів;
- використання матеріалів і компонентів;
- матеріали для екологічно раціональної та низько вуглецевої промисловості;
- матеріали для творчих галузей;
- метрологія, випробування характеристик, стандартизації та контроль якості;
- оптимізація використання матеріалів.

Біотехнології:

- стимулюючі передові біотехнології як рушійна сила майбутніх інновацій;
- промислові процеси на основі біотехнологій;
- інноваційні та конкурентні технологічні платформи.

Космічна галузь

Специфічне завдання наукових досліджень та інновацій в космічній галузі полягає в розвитку конкурентної та інноваційної космічної промисловості та наукової спільноти, яка розроблятиме та використовуватиме космічну інфраструктуру для підтримки майбутньої політики та суспільних потреб ЄС.

В ЄС 80% громадських наукових досліджень проводиться на національному рівні, тому науково-дослідний потенціал ЄС використовується недостатньо ефективно. Для вирішення цієї проблеми колишній єврокомісар з питань науки і наукових досліджень Філіп Баскін ініціював програму створення Європейської науково-дослідної зони (ERA). Вона була запропонована Європейською комісією в січні 2000 р під девізом «Назустріч Європейській науково-дослідній зоні».

Європейська науково-дослідна зона включає три концепції:

- створення «внутрішнього ринку» наукових досліджень - іншими словами, зону вільного пересування знань, дослідників і технологій з метою покращення співпраці, стимуляції конкуренції та досягнення більш раціонального розподілу ресурсів;
- реструктурування європейського «науково-дослідного матеріалу», особливо шляхом поліпшення координації національної наукової діяльності та політики;
- розробка європейської науково-дослідної стратегії, яка призначена не тільки для фінансування науково-дослідної діяльності, але також враховує всі аспекти інших стратегій ЄС та національних стратегій.

Структура досліджень ЄС базується на таких пріоритетах:

- здоров'я;
- продукти харчування, сільське господарство, біотехнології;
- інформаційні та комунікаційні технології;
- нанонауки, нанотехнології, матеріали та нові виробничі технології;
- енергетика;
- навколишнє середовище;
- транспорт;
- соціоекономічні та гуманітарні науки;
- космос.

В Україні концепція створення та розвитку мережі трансферу технологій в якості національного ресурсу була розроблена членом-кореспондентом АН України д.ф.-м.н. В.С. Лисенко та членом-кореспондентом АН України к.е.н. Є.А. Єгоровим. З метою практичної реалізації проекту з розвитку Національної мережі трансферу технологій Академією технологічних наук України у 2007 році був створений Центр трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності, одним із завдань якого є інтеграція вітчизняних і зарубіжних інноваційних ресурсів та мереж трансферу технологій.

Національна мережа трансферу технологій (NTTN) створена за підтримки Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. На початку 2008 року між Академією технологічних наук України та Міністерством освіти і науки України було укладено Договір про співпрацю у сфері трансферу технологій. З метою реалізації положень Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій та розвитку Національної мережі трансферу технологій» Наказом Міністерства освіти і науки України від 31.07.2008 року № 712 була створена робоча група, що складається з представників міністерств, відомств, ВНЗ і громадських організацій.

Національна мережа трансферу технологій будується відповідно до методології та моделі Європейської мережі «релей-центрів» (Innovation Relay Centers — IRC network, з 2008 року - EEN), Російської мережі трансферу технологій RTTN та Української мережі трансферу технологій UTTN.

Проект створення мережі направлений на консолідацію інформаційних ресурсів державних, громадських, приватних інноваційних структур України, підприємств, установ та організацій в єдину мережу трансферу технологій та подальшу інтеграцію NTTN до європейської мережі EEN.

Основними завданнями Національної мережі трансферу технологій є:

- трансфер технологій, “ноу-хау” між науковими секторами та промисловістю;
- пошук партнерів та інвесторів для кооперації при розробці і впровадженні високотехнологічного наукового продукту як в Україні, так і за кордоном;
- організація взаємодії NTTN з міжнародними мережами трансферу технологій.

Національна мережа трансферу технологій будується відповідно до принципів:

- єдність форматів. Технологічна інформація, яку використовують для обміну між собою учасники національної мережі трансферу технологій, надається в єдиному форматі;
- сумісність з EEN (IRC) та RTTN. Методологія роботи, а також формати представлення технологічних запитів/ пропозицій в NTTN , сумісні з форматами та методологією європейської мережі EEN (IRC), російською RTTN та мережею UTTN. Єдність форматів української, російської та європейських мереж створює передумови для ефективної спільної роботи;
- орієнтація на професійних учасників процесу трансферу технологій. NTTN передбачає передачу методології роботи мережі існуючим суб'єктам інноваційної інфраструктури. Такі організації вже мають базу клієнтів для надання послуг з трансферу технологій,
- контроль якості вхідної інформації. Якість та достовірність інформації в технологічних запитах/пропозиціях забезпечується правом занесення інформації в базу даних мережі тільки сертифікованим учасникам мережі, які несуть відповідальність за зміст та якість своїх даних;
- відкритість мережі для нових учасників. Широке залучення нових учасників мережі дозволяє надавати клієнтам унікальні можливості для просування їх технологічних пропозицій/запитів не тільки в Україні, але і за кордоном.

NTTN складається з державних та недержавних сегментів мережі. Сегмент мережі - це юридична особа будь-якої організаційно-правової форми, що створена відповідно до законодавства (вид сегменту - А), або група юридичних осіб, яка діє на основі договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів її учасників (вид сегменту - Б).

Сегмент виду А мережі складається тільки з адміністратора сегменту NTTN. Сегмент виду Б мережі складається з кількох учасників NTTN, які діють на основі договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів її учасників. Діяльність сегменту виду Б координує адміністратор сегменту.

Учасниками національної мережі можуть бути будь-які підприємства, організації та установи незалежно від форм власності (з урахуванням обмежень, встановлених законодавчими актами), зокрема:

- науково-дослідні та проектно-конструкторські організації, які працюють за профілем інноваційної структури;
- навчальні заклади, які працюють за профілем інноваційної структури або спеціалізуються на підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців з базових спеціальностей інноваційної структури;
- виробничі підприємства, які впроваджують результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та винаходів;
- інноваційні фонди, комерційні банки, страхові фірми;
- суб'єкти підприємницької діяльності, що надають юридичні послуги, послуги в галузі науково-технічної експертизи, менеджменту, маркетингу, транспорту, рекламної, видавничої та інформаційної діяльності;
- інші суб'єкти інноваційної діяльності та трансферу технологій.

Іноземні юридичні особи, міжнародні організації можуть бути партнерами національної мережі трансферу технологій.

До складу національної мережі трансферу технологій NTTN на правах сегменту можуть входити існуючі в Україні мережі трансферу технологій в особі їх координаторів, чи мережі, що утворюються з ініціативи національного координатора чи суб'єктів інноваційної діяльності.

Для вступу до національної мережі трансферу технологій потенційний учасник NTTN подає заявку до національного координатора та встановлює з ним договірні відносини. Учасники національної мережі повинні обов'язково пройти сертифікацію на відповідність вимогам NTTN згідно Положення, що затверджується національним координатором.

Діяльність національної мережі трансферу технологій спрямовується національним координатором мережі. Розробку та супровід ВеБ-сайту NTTN, її централізованих баз даних (ЦБД) здійснює національний координатор або, за його дорученням, інша юридична чи фізична особа.

Після проходження сертифікації в NTTN її учасник набуває статусу сертифікованого учасника національної мережі трансферу технологій.

Адміністратори сегментів виду А та Б взаємодіють з національним координатором відповідно до умов договору та регламенту роботи NTTN.

Адміністратори сегменту виду Б національної мережі зобов'язані координувати діяльність сегменту, який вони представляють відповідно до договору та власного регламенту роботи.

Всі учасники NTTN повинні дотримуватися принципів та методології національної мережі трансферу технологій.

Подальший розвиток організаційно-правової, методологічної, інформаційно-комутаційної платформ та іншого забезпечення національної мережі трансферу технологій здійснює національний координатор спільно з іншими учасниками та партнерами мережі.

Національний координатор діє та укладає договори від імені NTTN, встановлює та затверджує регламент і процедури взаємодії учасників національної мережі трансферу технологій, координує національні сегменти міжнародних мереж трансферу технологій.

Типи профілів централізованої бази даних NTTN:

- технологічні пропозиції;
- технологічні запити;
- інноваційні пропозиції;
- інноваційні продукти;
- пропозиції НДДКР;
- запити НДДКР.

Профілі в мережі NTTN представлені українською, російською та англійською мовами.

Вхід в централізовану базу даних NTTN для клієнтів вільний, але розміщувати в ЦБД свої заявки можуть тільки її учасники відповідно до регламенту NTTN. Всі технологічні запити та пропозиції супроводжуються технологічним брокером в особі одного з учасників національної мережі трансферу технологій.

Клієнтом NTTN може стати будь-яка фізична або юридична особа, яка заповнила та надіслала для розміщення в мережі технологічний профіль на адресу учасника національної мережі трансферу технологій.

Для учасників та організацій, що мають намір працювати в NTTN, проводяться навчальні семінари, протягом яких фахівці організацій отримують теоретичні знання і практичні навички методології роботи із використанням електронної платформи UTTN.

Мережа NTTN функціонує відповідно до чинного законодавства України та керується у роботі інституційними нормами мережі (організаційно-правова платформа, інформаційно-методична платформа, навчально-методична та ін).

Національна мережа трансферу технологій складається з учасників, які разом з партнерами і клієнтами представлені в мережі відповідними сегментами. Координатором мережі є Академія технологічних наук України. Координатор діє та укладає договори від імені мережі, встановлює та затверджує регламент і процедури взаємодії її учасників. Кожен учасник мережі адмініструє власний сегмент і взаємодіє з координатором відповідно до умов договору та регламенту роботи мережі NTTN. Клієнтом мережі NTTN є юридичні особи, які мають технологічні запити або технологічні пропозиції. Для учасників та організацій, які мають намір працювати в мережі NTTN, проводяться навчальні семінари, протягом яких фахівці отримують теоретичні знання та практичні навички методології роботи з використанням сучасного інструменту трансферу технологій - електронної платформи UTTN.

Національна мережа трансферу технологій NTTN пропонує наступні послуги у сфері трансферу технологій відповідно до розробленої бізнес- моделі.

Експертиза інноваційних проектів:

- науково-технічна експертиза пропозицій і проектів;
- оцінка працездатності запропонованих технологій і пристроїв;
- оцінка інноваційного та комерційного потенціалу пропозиції або проекту у сфері наукомістких технологій;
- формування короткої анотації, резюме або опису пропозиції або проекту;

- надання висновків про інноваційність пропозицій і проектів у сфері наукомістких технологій;
- технологічний аудит;
- узгодження з клієнтом цілей, завдань, очікуваних результатів від проведення технологічного аудиту;
- попередня оцінка потреб клієнта і вибір процедури (методики) проведення технологічного аудиту, формальні анкети, інтерв'ювання, фокус групи;
- проведення технологічного аудиту згідно з відповідною методикою та інструментарію, збір інформації;
- складання звіту про проведення технологічного аудиту, чітке формулювання потреб клієнта: проблеми (труднощі)/завдання, які необхідно вирішувати;
- аналіз (SWOT) результатів технологічного аудиту та підготовка рекомендацій щодо плану дій,
- обговорення результатів і рекомендацій технологічного аудиту з клієнтом, узгодження плану дій;
- сприяння в реалізації плану дій: підготовка технологічних запитів/пропозицій, пошук партнерів, проведення маркетингових досліджень.

Аудит інтелектуальної власності:

- інвентаризації інтелектуальної власності замовника;
- управління інтелектуальною власністю на підставі договорів;
- оцінка об'єктів інтелектуальної власності.

Технологічний маркетинг:

- розробка маркетингової стратегії інноваційних проектів;
- проведення необхідних досліджень з виявлення найбільш ефективних ринків збуту товарів, послуг та технологій;
- проведення дослідження ринку технологій;
- розробка маркетингового плану для інноваційних проектів (індивідуально);
- проведення технологічного маркетингу в цілях трансферу нових і високих технологій;
- розробка рекламної стратегії по просуванню проектів і технологій;
- проведення комплексу заходів щодо просування проекту на ринки (розсіпка пропозицій по персональній базі даних відповідно до обраного сегменту ринку, організація зустрічей та презентацій, участь у виставках, розміщення інформації про проект на сайті мережі NТТN і т.д.).

Бізнес-планування інноваційних проектів:

- складання бізнес-плану;
- експертиза наявного бізнес-плану;
- розробка бізнес-пропозицій для потенційних інвесторів;
- консультації по складанню резюме, бізнес-плану, ТЕО, інших документів.

Менеджмент інноваційних проектів.

Консультації з комерціалізації та трансферу технологій:

- консультування з юридичних, фінансових питань, питань охорони інтелектуальної власності;
- патентний пошук та консультації з оформлення патентів і авторських свідоцтв;
- консультування з питань планування управління проектами;

- консультування та ведення ділової переписки;
- здійснення видавничої діяльності, підготовка до публікації матеріалів у засобах масової інформації тощо.

Пошук і залучення інвестицій:

- надання інформації щодо проведених конкурсів та грантів;
- надання портфеля проектів інвесторові, який цікавиться бізнесом в інноваційній сфері;
- забезпечення доступу до інформації про проведення українських та міжнародних ярмарків технологій, венчурних ярмарків, ярмарків бізнес-ангелів та інноваторів, салонів інновацій та інвестицій тощо;
- підготовка документів для участі в конкурсах інноваційних проектів;
- пошук інвесторів та партнерів для реалізації інноваційних проектів.

Аутсорсинг науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Інформаційно-аналітичні послуги:

- системний інформаційний пошук по заданій тематиці, підбір нових технологій: збір, систематизація та аналіз інформації про наукові розробки, попит на нові технології;
 - аналітичні огляди по різних областях науки і техніки України та зарубіжних країн;
 - аналітичні дослідження в заданих секторах економіки і промисловості;
- узагальнення та аналіз досвіду діяльності інноваційних підприємств і наукових колективів;
- індивідуальні інформаційні послуги: розміщення в мережі Інтернет довідок про компанії, пропозиції або проектів на сторінках сайту NTTN, надання доступу до мережі Інтернет, надання доступу до бібліотеки книжкових і періодичних видань, відео- і аудіоархіву, сканування, редагування матеріалів;
 - організація комунікативних та інформаційних заходів (конференції, семінари, круглі столи, презентації, виставки та ін.). За участю сторін, зацікавлених у реалізації інноваційних проектів, як-то: представників наукового сектора, органів влади та управління, бізнесу, засобів масової інформації; організація та обслуговування заходів.

Освітні послуги:

- навчально-методичні заходи (семінари, тренінги та курси для наукових співробітників, фахівців, представників бізнесу, органів влади та управління);
- курси з питань трансферу технологій, управління інноваційними проектами та ін.

Станом на сьогодні в роботі мережі беруть участь понад 70 організацій, якими підготовлено та розміщено понад 300 технологічних профілів.

Національна мережа NTTN співпрацює з мережами трансферу технологій інших країн. Укладено відповідні угоди з координаторами мереж Російської Федерації, Білорусі, Молдови і Казахстану. В рамках реалізації проекту з розвитку мережі NTTN створено Національний банк технологій України, що дає можливість учасникам мережі реєструвати технології як об'єкти авторського права.

Таким чином, створення та розвиток Національної мережі трансферу технологій NTTN є прикладом партнерства Міністерства освіти і науки України з університетськими, академічними, громадськими та виробничими організаціями, що дозволяє інтегрувати в Україні науково-технічні та інноваційні ресурси в рамках єдиного організаційно-правового, методологічного, інформаційно-комунікаційного та іншого забезпечення мережі NTTN, сумісного з європейською платформою мережі EEN.

7.4. Ситуаційні центри та електронний уряд

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, впровадження їх у системи управління, особливо на стратегічному рівні, дуже часто використовується термін ситуаційні центри. Це автоматизовані системи підтримки прийняття рішень, які базуються на ситуативному підході до прийняття рішень з використанням широкого спектру сучасних новітніх технологій. Сьогодні прийняття рішення з питань управління об'єктами (системами) відбувається в умовах багатокритеріальності, багатофакторності, невизначеності і наявності великої кількості обмежень, що приводить до того, що особи, які приймають рішення (ОПР), без додаткової аналітичної та інструментальної підтримки, часто використовують спрощені, а іноді суперечливі вирішальні правила. Збільшення об'ємів інформації, яка надходить в органи управління об'єктами та безпосередньо до керівників, необхідність урахування великої кількості взаємопов'язаних факторів та динамічно змінюваних умов функціонування об'єктів, навколишнього середовища вимагають використовувати в процесі прийняття управлінських рішень нові інформаційні технології ситуативної підтримки прийняття рішень.

Складність проблеми ситуативного прийняття рішення при управлінні високодинамічними, багаторівневими структурами визначається тим, що доводиться використовувати велику кількість неоднозначної, слабоструктурованої інформації, враховувати різні інтереси, прогнозувати та оцінювати наслідки, пов'язані з можливими варіантами рішень. Саме швидкі зміни стану об'єкта, збільшення об'ємів інформації, ускладнення задач, необхідність урахування великої кількості факторів впливу потребують використання обчислювальної техніки, сучасних наукових та програмних засобів у процесі прийняття рішень, а також використання колективного розуму та колективних знань учасників обговорення запропонованих можливих альтернативних варіантів рішень.

Ці особливості і обумовлюють те, що в процесах формування механізмів прийняття ефективних рішень особлива увага приділяється використанню інформаційно-аналітичних систем, які дозволяють швидко «занурити» учасників процесу прийняття рішень у проблему, що розглядається, «навчити говорити» на одній мові, допомогти розібратися у проблемі, правильно сформулювати запити до зовнішніх джерел інформації і спільно підготувати достатньо обґрунтоване погоджене рішення.

Таким інструментом для вирішення питань прийняття управлінських рішень на сьогодні є Ситуаційний центр (СЦ) [170].

Основними технологічними особливостями Ситуаційних центрів стосовно "звичайних" СППР є:

1. багаторівневості і багатоетапності схеми підготовки й ухвалення рішення;
2. використання неформалізованих методів прийняття рішень, технологій колективної роботи експертів і ОПР;
3. використання сценарних підходів до оцінки розвитку подій, проведення нарад, вироблення керуючих впливів на об'єкт;
4. застосування мультимедійних засобів представлення інформації і деяких інших засобів.

Перші СЦ з'явилися на початку 80-х років минулого століття. Цей напрямок виник не на пустому місці, а як результат досліджень питань автоматизації виробництва, розробки нових інформаційних технологій та впровадження їх у різні сфери життєдіяльності суспільства, починаючи від АСУП і закінчуючи створенням Ситуаційних центрів на вищому стратегічному рівні управління державою. .

Інформаційне суспільство вимагає для свого ефективного функціонування відповідних вимог до системи менеджменту і, зокрема, створення електронного уряду. «Піонерами» в даній сфері прийнято вважати західні демократії. Ця обставина має глибокі

історичні корені. У західному суспільстві ще з феодальних часів суспільні відносини між людьми традиційно оформлялися у формі контрактів — писаних документів. Європа наслідувала римські традиції писаного права і строгого визначення процедур — будь-які зміни в правовій системі фіксувалися на папері з усіма реквізитами: печатками і підписами. Тому і сьогодні для більшості європейців зміни в житті — це строго регламентовані і письмово зафіксовані зміни-процедури. З такого підходу логічно виникає ідея автоматизованого керування суспільством за допомогою чітко прописаних і стандартизованих процедур — ідея «електронного уряду».

Електронний уряд - це модель державного управління, яка заснована на використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності та прозорості влади, а також встановлення суспільного контролю над нею. Електронний уряд являє собою модель управління, у якій вся сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків і процесів підтримується й забезпечується відповідними інформаційно-комп'ютерними технологіями. Іншими словами, необхідною умовою переходу до електронного уряду є широка інформатизація всіх процесів у звичайній діяльності міністерств, відомств, місцевих органів виконавчої влади, причому як внутрішніх, так і зовнішніх.

Саме поняття «електронного уряду» на Заході з'явилося на початку 90-х років, реалізовуватися ж практично воно почало тільки наприкінці 90-х. Однак, першим у світі ідею урядового порталу реалізував Сінгапур. Портал не тільки надає інформацію про державні органи, але й дозволяє зробити деякі дії, для яких раніше населення було змушене відвідувати державні установи. Сервер підтримує кілька розділів: бізнес, оборона, освіта, зайнятість, охорона здоров'я, житло, правопорядок і т. д. У розділі «Сім'я» можна одружитися, у розділі «Правопорядок» — можна відправити в поліцію повідомлення про певну подію. Кожна державна установа підтримує свій сектор.

Законодавча система США пішла далі всіх у процедурному підході до фіксації змін у житті суспільства, тому не дивно, що саме ця держава стала однією з перших у розробці систем електронного уряду. Ще в лютому 1997 року американська адміністрація виступила з ініціативою «Удосконалення урядової діяльності через нові технології», а в 2000 році стартував проект FirstGov, що об'єднав близько 20 000 сайтів державних органів різних рівнів. Проект здійснювався в кілька етапів: до 2002 року проводилися нескладні операції (наприклад, оформлення водійських ліцензій, заповнення деяких електронних документів), з 2002 по 2005 рік — створювався єдиний сайт електронного уряду, що дозволив американцям спілкуватися в Інтернеті як із представниками федерального уряду, так і з органами урядування штатів і міст.

У Європі лідером є Великобританія - з 2000 року реалізується програма "E – citizen, e-business, e-government" («Електронний громадянин, електронний бізнес, електронний уряд») у рамках проекту «Стратегічної структури для обслуговування суспільства в інформаційному столітті». Про грама передбачає розвиток і використання всіх електронних видів державних послуг - вони можуть надаватися через Інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення, центри обслуговування викликів (кол-центри). Громадяни можуть одержувати в Інтернеті довідки і документи, подавати скарги і заяви, заповнювати податкові декларації, отримувати реакцію на свої запити в режимі онлайн.

Виділяють наступні рівні реалізації моделі електронного уряду:

1) «Уряд — громадянам» (Government 2 Citizens, **G2C**; організація зворотного зв'язку з громадянами). З введенням систем C2C громадяни зможуть набагато менше стояти в чергах за типовою інформацією, довідками і формами. Бюджет заощаджує при цьому значні ресурси на адміністрування типових процедур, а громадяни — час і свої гроші.

2) «Уряд — бізнесу» (Government 2 Business, **G2B**; відносини державних органів і бізнесу). Це автоматизація податкових виплат, проведення електронних тендерів на постачання продукції тощо. Уряд Швеції вже пересвідчився, що при переході на електронну

систему закупівель економія коштів становить 50%. Система виявилася настільки ефективною, що державними установами Швеції проводиться близько 95% закупівель через електронні канали.

3) « *Уряд — уряду*» (Government 2Government, **G2G**; автоматизація відносин і документообігу між відомствами). G2G — частина об'єднаної інформаційної системи, що забезпечує виконання таких задач:

- керування роботою державного апарату;
- координація діяльності регіональних управлінь і територіальних підрозділів;
- ведення внутрішнього діловодства.

Основним принципами побудови електронного уряду є:

- Надання послуг у будь-який момент часу (електронний уряд працює 24 години на добу).

- Максимальна простота і прозорість (обслуговує звичайних громадян, а не тільки фахівців).

- Забезпечення конфіденційності і виконання правил інформаційної безпеки.

- Беззастережна орієнтація на думку громадян при реалізації нововведень.

Виділяють 5 основних етапів розвитку системи електронного уряду.

На першому етапі створюються веб-ресурси різних міністерств і відомств, що містять інформацію про їхню місію і напрямки діяльності. Сайти державних органів, як правило, не підтримуються централізовано і не об'єднуються в єдиний портал.

На другому етапі з'являються перші елементи інтерактивності (наприклад, відправлення питань і одержання відповідей громадян за допомогою електронної пошти). Постійно публікуються новини про діяльність державних органів влади.

Третій етап характеризує поява повноцінної інтерактивності — можливості здійснювати операції (сервіси) в режимі онлайн (наприклад, сплатити штраф, замовити паспорт, продовжити дію деяких ліцензій і патентів тощо). Така конкретизація роботи електронного управління, що полягає вже не стільки в інформуванні, скільки в обслуговуванні, припускає створення спеціальних сайтів для підтримки цих сервісів не тільки для центральних, але і для міських і навіть районних органів влади.

Четвертий етап — створення об'єднаних порталів різних відомств і служб, через які можна здійснювати будь-які види трансакцій, для яких раніше було потрібно звертатися безпосередньо в державний орган. Через регіональні портали стає можливою реєстрація підприємств, оформлення фінансових документів, легалізація іноземних документів тощо. З'являються регіональні портали, що поєднують у собі як увесь спектр державних послуг, так і послуги недержавного сектору — підключаються системи електронної комерції, і нтернет-банкінгу.

На п'ятому етапі відбувається створення електронної системи державного управління на основі єдиних стандартів, а також урядового порталу як єдиної точки доступу до всіх послуг — і для громадян, і для бізнесу. Більшість фахівців вважає, що найвищим ступенем розвитку електронної демократії є запровадження електронної системи волевиявлення (електронного голосування).

Основні підсистеми електронного уряду України створені на базі ситуаційних центрів.

**Математика має хороший інструмент.
Економіка володіє хорошим матеріалом.
Економіко-математичні методи –
це поєднання хорошого інструменту
з хорошим матеріалом.
Генріх Герц**

Розділ 8. Типові інформаційні моделі менеджменту

8.1. Макроекономічні моделі

8.1.1. Виробничі функції

В багатьох економічних задачах, - макромодельовання, моделі «затрати – випуск», виробниче планування і т.п., - широко використовуються виробничі функції, - це функції, які описують технологічний зв'язок між випуском продукції і затратами ресурсів. Використання виробничої функції в складі моделі господарського розрахунку дозволяє розглядати зміну показників підприємства в часі (накопичення необхідної суми капітальних ресурсів, зміна фонду оплати праці, вплив виділених ресурсів на зміни об'єму виробництва і т. п.)

Загальний вигляд виробничої функції є:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

де :

Y – випуск продукції,

x_i - кількість виділеного ресурсу i –го типу, $i = \overline{1, n}$.

Типовими варіантами її представлення є:

$$Y = \sum_{i=1}^n f_i(x_i) \quad \text{або} \quad Y = \prod_{i=1}^n f_i(x_i)$$

де кожна компонента $f_i(x_i)$ представляє собою функцію одного виду ресурсу. Найчастіше до основних ресурсів відносять чисельність працівників, вартість основних фондів, вкладені матеріальні ресурси, енергетичні затрати і т.п. Тобто виробнича функція визначає залежність результату виробництва від факторів, що на нього впливають.

В простіших випадках випуск продукції Y пов'язують або тільки з чисельністю L працівників

$$Y = aL$$

або тільки із вартістю K основних фондів

$$Y = bK$$

де :

a - продуктивність праці,

b - фондівіддача.

Наприклад:

-функція попиту

$$Q = \phi(P)$$

яка визначає залежність попиту на товар від ціни на нього, де p – ціна за одиницю товару, Q - кількість проданого товару;

функція пропозиції

$$P = \phi(Q)$$

як залежність ринкової ціни на товар від кількості запропонованої продукції;

- дохід підприємства від вартості виробленої продукції $D = F(P)$.

Співставляючи функції попиту та пропозиції, можна знайти точку їх перетину – це точка рівноваги, яка дозволяє визначити ту кількість товару та його ціну, коли попит і пропозиція співпадають.

Узагальнюючи виробничу функцію для випадку, коли здійснюється випуск m видів продукції у виробничому процесі, що використовує n видів сировини, її представляють як відображення $f : D \rightarrow U$, де $D \in R^n$, $U \in R^m$.

Розглянемо двофакторну виробничу функцію

$$Y = f(K, L)$$

де :

Y - об'єм випущеної продукції,

L - число трудових ресурсів,

K – обсяг основних фондів у вартісному чи кількісному виразі. Прикладом такої функції є функція Кобба-Дугласа:

$$Y = A \circ K^\alpha \circ L^{1-\alpha} \quad (8.1)$$

При цьому, як правило, вважається, що $K > 0$, $L > 0$.

За допомогою функції Кобба-Дугласа описується цілий ряд практичних моделей.

1. Якщо припустити, що витратити праці є лінійною залежністю від часу, а затрати капіталу незмінні, то функція має вигляд:

$$q(t) = (at + \beta) \circ e^{t\gamma}$$

і тоді об'єм продукції, випущений за T років, становитиме:

$$Q = \int_0^T (at + \beta) \circ e^{t\gamma} dt \quad (8.2)$$

2. Якщо Y – сумарний національний дохід, отриманий за рахунок капіталовкладень K і затрат праці L , то

$$Y = F(K, L) = A \circ K^\alpha \circ L^{1-\alpha}$$

Відповідно до відомої формули Ейлера про однорідні функції має місце рівність

$$Y = \frac{\partial F}{\partial K} \circ K + \frac{\partial F}{\partial L} \circ L \quad (8.3)$$

Згідно цієї формули національний дохід розпадається на дві складові: дохід за рахунок капіталовкладень $\frac{\partial F}{\partial K} \circ K$ та затрати праці $\frac{\partial F}{\partial L} \circ L$. Нехай середня заробітна праця робітника становить W , тоді сумарний дохід всіх робітників становитиме $L \circ W$.

Теорія граничних показників стверджує, що в умовах конкуренції загальна зайнятість робітників і заробітна плата пов'язані рівністю $\frac{\partial F}{\partial L} = W$. З цього випливає, що доцільно

збільшувати число робітників доти, поки додатковий дохід $\frac{\partial F}{\partial L}$, вироблений додатковим робітником, перевищує його заробітну плату W . Отже другий доданок рівності (8.3) має зміст сумарного доходу всіх робітників, тоді як перший доданок є сумарним доходом від вкладеного капіталу.

На практиці використовують різні типи виробничих функцій, які б дозволяли більш змістовно описувати моделюємі процеси. Але частіше всього вони є удосконаленими модифікаціями функції Кобба-Дугласа. Найпростіше можна ввести виробничі функції за допомогою теорії кореляції, оскільки в економічних задачах доводиться аналізувати значну сукупність статистичних даних, що спостерігаються протягом деякого періоду (наприклад, по роках, кварталах і т.д.). Залежну змінну у замінимо на середню, яку позначимо символом $\overline{y_x}$. Функції, які при цьому утворюються, називають статистичними (або кореляційними).

Роль залежної змінної відіграє величина $\overline{y_x}$, яку називають умовною середньою. За означенням це середнє значення величини y , яке відповідає одному й тому ж значенню x .

Наприклад, якщо X - вартість основних виробничих фондів підприємства, Y - середній виробіток продукції на одного працюючого, то одній і тій же вартості фондів можуть відповідати різні значення y . Тоді умовна середня $\overline{y_x}$ є середнє значення y по x .

Кореляційною залежністю називається залежність умовної середньої від аргументів. Ця залежність записується у вигляді функції

$$\overline{y_x} = f(x_1, \dots, x_n).$$

Найпростішою буде залежність від одного аргументу. Її називають парною. Якщо аргументів більше ніж один, то залежність називають множинною. Вигляд рівняння визначає тип кореляційної залежності, а саме рівняння називають рівнянням регресії, графік — кривою регресії. Найбільш поширеним і простим є рівняння лінійної регресії, коли всі параметри входять у першій степені. Крім лінійної функції, на практиці використовують різні нелінійні функції.

Виробничі функції застосовують для аналізу ефективності використання ресурсів. За результуючий показник часто беруть такі економічні величини, як прибуток, собівартість, випуск продукції тощо, фактори - затрати праці, засоби виробництва, використання потужностей тощо. Коефіцієнти, що входять у статистичну функцію, розраховують методом найменших квадратів.

Щільність зв'язку (наскільки вдало ми припустили, що залежність між двома факторами є лінійною), перевіряється за допомогою коефіцієнта кореляції

$$R = \sqrt{1 - \frac{D_y}{D}}$$

де :

D_y - дисперсія, підрахована за рівнянням прямої регресії:

$$D_y = \frac{1}{n} \sum (\overline{y_i} - \overline{y_{xi}})^2, \quad \overline{y_{xi}} = a_1 x_i + a_0,$$

D - дисперсія, обчислена за результатами спостережень:

$$D_y = \frac{1}{n} \sum (\overline{y_i} - \overline{y})^2, \quad \overline{y} = \frac{1}{n} \sum y_i$$

Близькість R до одиниці вказує, що зв'язок щільний, і, навпаки, якщо $R \approx 0$, то це свідчить про відсутність кореляційного зв'язку.

Економічний аналіз виробничого процесу за допомогою виробничої функції здійснюється на підставі таких економічних категорій:

1. Середні та граничні величини ефективності.
2. Коефіцієнти еластичності.
3. Коефіцієнти заміщення.

Середні показники ефективності визначаються за формулою

$$\overline{z_i} = \frac{f(x_1, \dots, x_n)}{x_i}$$

Для функції $z = f(K, L)$ такими будуть середня продуктивність праці

$$\overline{y} = \frac{f(K, L)}{L}$$

$$\overline{w} = \frac{f(K, L)}{L}$$

і середня фондівіддача

За означенням, середня продуктивність праці є відношенням обсягу виробленої продукції до кількості затраченої праці, а середня фондівіддача - обсяг виробленої продукції до величини основних фондів. Зокрема, для функції

$$y = AK^{\alpha} L^{1-\alpha}$$

- така залежність є спадною функцією від L . Економічно це можна трактувати так: зі збільшенням затрат середня продуктивність праці спадає. Цей факт допускає природне пояснення - оскільки величина другого фактору K залишається без зміни, то нова робоча сила не буде забезпечена додатковими засобами виробництва, що призводить до зниження продуктивності праці. З цієї причини при аналізі виробничого процесу за формулою важливу роль відіграє фондоозброєність праці $k = K/L$, що виражає обсяг основних фондів на одного працюючого.

Поряд із середніми характеристиками функції важливу роль відіграють і граничні характеристики, які виражаються частинними похідними першого порядку і часто називаються граничними продуктами

$$\frac{\partial f(x)}{\partial x_j} = MP_j(x)$$

$$\frac{\partial f}{\partial L}$$

Так, гранична продуктивність праці $\frac{\partial f}{\partial L}$ характеризує величину додаткового ефекту від кожної затраченої додаткової одиниці праці в даній точці $(K; L)$ фазової площини. Для функції Кобба-Дугласа

$$\frac{\partial f}{\partial L} = (1 - \alpha)AK^{\alpha} L^{-\alpha}.$$

Оскільки $0 < (1 - \alpha) < 1$, то гранична продуктивність праці пропорційна середній продуктивності праці з коефіцієнтом $(1 - \alpha)$ і менша за неї. Те саме можна сказати і про граничну фондовіддачу. Зауважимо, що названі вище середні та граничні характеристики є розмірними величинами, зв'язаними з абсолютними приростами.

З економічних міркувань виділяється деяка підмножина простору I

$$MP(x) = \{MP_1(x), \dots, MP_n(x)\} \geq 0, \quad MP(x) = \frac{\partial f}{\partial x}. \quad (8.4).$$

Цю підмножину простору затрат називають економічною областю і збільшення будь-якого виду затрат не призводить до зменшення випуску продукції. Обмеження на другі похідні виділяють опуклу підмножину економічної області, для якої матриця Гессе

$$H(x) = \frac{\partial^2 f}{\partial x^2}(x)$$

від'ємно визначена для всіх x :

$$\frac{\partial^2 f}{\partial x^2}(x) = \frac{\partial}{\partial x_j} (MP_j(x)) < 0 \quad (8.5)$$

Співвідношення (8.5) називають законом спадаючої віддачі. Затрати одного виду добавляються до фіксованих обсягів інших затрат. У кінцевому випадку досягається особлива область, де граничний продукт затрат знижується. Таке явище спостерігається у функції Кобба-Дугласа. Виробнича функція в області, де виконуються умови (8.5) характеризується віддачею (прибутком) від розширення масштабів виробництва і «можливостями заміщення», тобто вказує стан випуску продукції, коли всі затрати змінюються в однаковій пропорції. Припустимо, що в деякій точці x всі затрати множаться на число a : $ax = (ax_1, \dots, ax_n)$. Можливі три різні випадки:

$$f(ax) = af(x), \quad f(ax) < af(x), \quad f(ax) > af(x).$$

У першому випадку виробнича функція характеризується постійним прибутком від розширення виробництва. Так, збільшення всіх затрат у 3 рази збільшить і кінцеву продукцію у 3 рази. У двох інших випадках вона зростає повільніше або швидше, ніж

масштаби виробництва. Звичайно, виробнича функція може мати різний дохід у різних точках затрат від розширення виробництва. Локальним показником вимірювання прибутку від розширення виробництва є еластичність виробництва:

$$\varepsilon(x) = \sum_{j=1}^n \frac{\partial f}{\partial x_j} \cdot \frac{x_j}{f(x)}.$$

Частковими коефіцієнтами еластичності випуску по відношенню до затрат j -го виду будемо називати вираз

$$\varepsilon_j(x) = \frac{x_j}{f(x)} \frac{\partial f}{\partial x_j}(x) \quad (j = 1, 2, \dots, n)$$

Тоді

$$\varepsilon(x) = \varepsilon_1(x) + \dots + \varepsilon_n(x).$$

З економічної точки зору коефіцієнти еластичності характеризують відсоток приросту продукції при збільшенні затрат ресурсу на 1%. Для функції $z = f(K, L)$ коефіцієнт еластичності обчислюється так:

$$\varepsilon_K = \frac{\partial f}{\partial K} \cdot \frac{K}{f} \quad (8.6)$$

Розглянемо докладніше формулу (8.6). Нехай приріст ΔK основних фондів при фіксованих трудових ресурсах дає приріст продукції ΔY . Тоді збільшення основних фондів на $\frac{\Delta K}{K} 100\%$ відповідає зміні випуску обсягу продукції на $\frac{\Delta Y}{Y} 100\%$. Отже, при збільшенні

обсягу основних фондів на 1% обсяг випуску зміниться на $\frac{\Delta Y}{\Delta K} \frac{K}{Y} \%$. Перейшовши до

границі при $\Delta K \rightarrow 0$ отримаємо формулу (8.6). Зауважимо також, що для функції Кобба-Дугласа $\varepsilon_k = \alpha$, тобто коефіцієнти еластичності для неї є постійними.

Особливістю реальних виробничих процесів є можливість заміщення одного фактора іншим. Наприклад, відсутність екскаватора (вартість якого складає частину основних фондів) для копання каналу можна замінити певною кількістю людей, тобто збільшити значення фактору трудових ресурсів, і навпаки. Заміна одного фактору іншим необхідна тому, що він може бути дефіцитним і виникає потреба заміни його більш доступним.

Граничною нормою заміщення між факторами називають відношення

$$\delta_{kr} = - \frac{\partial f}{\partial x_k} : \frac{\partial f}{\partial x_r}$$

Локальною мірою заміщення між двома факторами, наприклад x_j та x_k , коли всі інші затрати залишаються незмінними, може слугувати еластичність заміщення між затратами j і k , що розраховується за формулою

$$\sigma_{jk}(x) = - \frac{d \ln(x_j / x_k)}{d \ln(MP_j(x) / MP_k(x))}, \quad j, k = 1, \dots, n.$$

8.1.2. Модель Харрода (розвиток економіки)

Однією з перших спрощених моделей розвитку економіки держави є модель Харрода, в якій враховується один визначаємі фактор – капітальні вкладення, а стан економіки оцінюється через розмір національного доходу.

Для побудови моделі введемо позначення:

Y_t - національний дохід в році t ;

K_t - виробничі фонди в році t ;

C_t - об'єм споживання в році t ;

S_t - об'єм накопичення в році t ;

V_t - капітальні вкладення в році t .

Припускається, що функціонування економіки відбувається при виконанні наступних умов:

- баланс доходів і витрат за кожний рік: $Y_t = C_t + S_t$;
- виключення залежування капіталу: $S_t = V_t$;
- пропорційний поділ національного річного доходу: $S_t = Q \cdot Y_t$

Крім цього накладаються дві умови для характеристики внутрішніх економічних процесів:

1) зв'язок капітальних вкладень і загальної суми виробничих фондів, а саме: капітальні вкладення в році t розподіляються як приріст виробничих фондів або похідна від функції виробничі фонди приймається як капітальні річні вкладення: $V_t = \frac{dk}{dt}$;

2) зв'язок національного річного доходу і виробничі фонди, а саме: національний дохід кожного року приймається як віддача виробничих фондів з відповідним нормативним коефіцієнтом фондовіддачі: $Y_t = \frac{K_t}{b}$

Поєднуючи ці умови, отримуємо:

$$Y_t = \frac{S_t}{a} = \frac{V_t}{a} = \frac{dk}{a \cdot dt} = \frac{b}{a} \cdot \frac{dY}{dt}$$

звідси

$$a \cdot Y = b \cdot \frac{dY}{dt} \quad (8.7) \quad - \text{рівняння Харрода.}$$

Розв'язком рівняння Харрода як диференційного рівняння першого порядку є експоненційна зміна національного доходу по річним інтервалом:

$$Y_t = Y_0 \cdot E^{\frac{at}{b}}$$

Незважаючи на спрощений вигляд даної моделі, результат її розв'язку може бути використаний для макроаналізу національної економіки. Параметри моделі « a » і « b » можуть стати параметрами управління при виборі планової стратегії розвитку з метою максимального наближення до кращої траєкторії зміни національного доходу або для вибору мінімального інтервалу часу досягнення заданого рівня національного доходу.

8.1.3. Модель В.Леонтьєва міжгалузевого балансу

Ідея збалансованості покладена в основу раціонального функціонування господарства, яка полягає в тому, що всі затрати повинні компенсуватися доходами господарства. В основу створення балансових моделей покладено балансовий метод – взаємне співставлення наявних ресурсів і потреб в них.

Міжгалузевий баланс описує виробництва та розподіл валового національного продукту в галузевому розрізі, міжгалузеві виробничі зв'язки, використання матеріальних та трудових ресурсів, створення і розподіл національного доходу.

Модель розглядається для випадку, що економіка країни має n галузей матеріального виробництва, при цьому кожна галузь випускає деякий продукт, частина якого використовується іншими галузями (проміжний продукт), а друга частина йде на остаточне споживання та накопичення (кінцевий продукт).

Міжгалузевий баланс складається з чотирьох квадратів:

1-й - відтворює міжгалузеві потоки продукції;

2-й – характеризує галузеву матеріальну структуру національного доходу;

3-й – представляє національний дохід як вартість умовно-чистої продукції Z_j , чисельно рівна сумі амортизації C_j , оплати праці V_j та чистого доходу m_j j -ї галузі, тобто $Z_j = C_j + V_j + m_j$, $j = \overline{1, n}$;

4-й – показує кінцевий розподіл та використання національного доходу.

Для побудови моделі введемо позначення:

X_i валовий продукт i -ї галузі, $i = \overline{1, n}$;

Y_i кінцевий продукт i -ї галузі, $i = \overline{1, n}$;

X_{ij} вартість продукту, який створено в i -й галузі і використаний в j -й галузі для виробництва своєї продукції;

Основні співвідношення міжгалузевого балансу наступні.

Валова продукція (X_j) j -ї галузі-користувача рівна сумі її матеріальних затрат $\{x_{ij}\}$ та умовно-чистої продукції Z_j :

$$X_j = \sum_{i=1}^n x_{ij} + Z_j, \quad j = \overline{1, n}$$

Валова продукція (X_i) i -ї галузі-виробника рівна сумі матеріальних затрат галузей-користувачів її продукції та кінцевої продукції даної галузі

$$X_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} + Y_i, \quad i = \overline{1, n} \quad \backslash 8.8$$

Валовий національний продукт рівен сумі валових продукцій галузей:

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^n X_j &= \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n x_{ij} + \sum_{j=1}^n Z_j, \\ \sum_{i=1}^n X_i &= \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_{ij} + \sum_{i=1}^n Y_i \end{aligned} \quad (8.9)$$

Звідси повинна зберігатися рівність $\sum_{j=1}^n Z_j = \sum_{i=1}^n Y_i$, тобто рівність сумарного третього та сумарного другого квадрантів.

Введемо так званий коефіцієнт прямих затрат

$$a_{ij} = \frac{x_{ij}}{X_j} \quad j = \overline{1, n} \quad (8.10)$$

який показує, яку кількість продукції i -ї галузі з врахуванням тільки прямих затрат необхідно для виробництва одиниці продукції j -ї галузі.

Тоді рівняння (8.8) запишеться

$$X_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_{ij} + Y_i, \quad i = \overline{1, n} \quad (8.11)$$

і відповідно представиться система рівнянь балансу, або ввівши матрицю коефіцієнтів прямих затрат $A = \|a_{ji}\|$, вектор-стовбець валової продукції $X = \|x_i\|$ та вектор-стовбець кінцевої продукції $Y = \|y_i\|$, в матричній формі система (8.11) представиться так

$$X = A \cdot X + Y \quad (8.12)$$

це так звана модель В.Леонтьєва міжгалузевого балансу, або модель «затрати-випуск».

Ця модель дозволяє здійснити три варіанта розрахунків:

1) Задаючи величини валової продукції кожної галузі, модель дозволяє визначити об'єм кінцевої продукції кожної галузі:

$$Y = (E - A) \cdot X \quad (8.13)$$

2) Задаючи величини кінцевої продукції всіх галузей, модель дозволяє визначити величини валової продукції кожної галузі:

$$X = (E - A)^{-1} \cdot Y \quad (8.14)$$

3) Задаючи для деякої частини галузей величини валової продукції, а для решта $(n-k)$ галузей задаючи об'єми кінцевої продукції, можна знайти величини кінцевої продукції для цих k галузей та об'єми валової продукції для решту $(n-k)$ галузей. Позначимо обернену матрицю $(E - A)^{-1} = B = \|b_{ij}\|$

де

$$B = (E - A)^{-1} = E + A + A^2 + \dots = \sum_{k=0}^{\infty} A^k.$$

Тоді рівняння (8.14) запишеться:

$$X_i = \sum_{j=1}^n b_{ij} \cdot Y_j, \quad j = \overline{1, n} \quad (8.15)$$

де коефіцієнт b_{ij} , - називають коефіцієнтом повних затрат, - показує яку кількість продукції i - ї галузі необхідно виробити, щоб з врахуванням прямих та побічних затрат цієї продукції отримати одиницю кінцевої продукції j - ї галузі.

Повні затрати показують використання ресурсу на всіх етапах виготовлення і дорівнюють сумі прямих та непрямих затрат на всіх попередніх стадіях виробництва продукції.

Рівняння (8.11) може розглядатися і як модель між продуктового балансу, що забезпечує повне взаємоузгодження планів виробництва для групи з n взаємозв'язаних підприємств чи підрозділів. При цьому в рівнянні (8.11) змінні величини мають наступну інтерпретацію:

X_i - кількість продукції i -го виду, яка виробляється i -м підрозділом, $i = \overline{1, n}$;

Y_i - кількість кінцевої продукції i - ого виду, $i = \overline{1, n}$;

x_{ij} - кількість продукції i - го виду, яка використовується для виготовлення j - го виду продукції;

a_{ij} - норма витрат продукції i - го виду при виробництві продукції j - го виду $i, j = \overline{1, n}$.

При цих інтерпретаціях рівняння (8.11), як сума проміжного і кінцевого продукту, виражає потребу у виробництві продукції i - ого виду (валовий випуск), а з рівняння (8.14) та величини a_{ij} можна вирішити наступні задачі:

- валовий випуск продукції як добуток матриці коефіцієнтів повних затрат на вектор кінцевої продукції;
- розподіл продукції між підрозділами шляхом множення коефіцієнтів прямих затрат на валовий випуск продукції.

Зауваження. Недоліком моделі є те, що вона не дозволяє встановити зв'язок між планами виробництва галузей та планами капітальних вкладень, які забезпечують розвиток галузей, тобто модель не враховує динаміки самої економіки.

8.2. Моделі маркетингу

8.2.1. Модель вибору сегментів ринку

Введемо позначення:

n - число все можливих сегментів ринку даного підприємства і даного товару, $n \geq 2$;

N - число сегментів, на яких підприємство хотілоби продавати свій товар, $N \leq n$;

K_j – кількість товару, який може бути реалізований на j -му сегменті;
 C_j – змінні затрати по реалізації товару на j -му сегменті;
 Z_j – сукупні постійні затрати по реалізації товару на j -му сегменті;
 P_j – ціна товару на j -му сегменті;
 P – мінімально необхідна виручка;
 X_j – булева змінна, яка показує доцільно чи ні працювати на j -му сегменті.
 Тоді модель вибору сегменту запишеться так:

$$\left. \begin{aligned} L &= \sum_{j=1}^n (C_j \cdot K_j + Z_j) \cdot x_j \rightarrow \min \\ \sum_{j=1}^n P_j \cdot K_j \cdot x_j &\geq P; \quad \sum_{j=1}^n x_j \leq N; \quad x_j = \{0,1\}; \quad j = \overline{1,n} \end{aligned} \right\} \quad (8.16)$$

8.2. 2. Структурна модель попиту

Введемо позначення:

P_{ij} – ймовірність того, що i -й товар буде куплено j -м покупцем, $P = \|P_{ij}\| \quad i, j = \overline{1, n}$;
 d_i – відносна частка покупців що придбали, i тий вид товару
 r_i – ймовірність того, що покупець купить саме i -й товар, r_i – називають ємкістю ринка; $D = (d_0, d_1, \dots, d_{n-1})^{mp}$; $R = (r_1, r_2, \dots, r_n)^{mp}$, тоді
 $R = P \cdot D \quad (8.17)$

Рівняння (8.17) дозволяє оцінити ємкість ринку в цілому та визначити попит на досліджувані товари.

8.2. 3. Регресійна модель попиту

Дана модель представляється системою рівнянь, що характеризують залежності споживання товарів і послуг різних факторів. Розрізняють одно-та багатофакторні моделі. Однофакторна модель виражається лінійною функцією:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 \quad (8.18)$$

Наприклад, рівняння (8.18) виражає залежність витрат на харчування (Y) від доходу сім'ї (x_1). Параметри a_0 та a_1 визначаються як результат розв'язку системи нормальних рівнянь:

$$\left. \begin{aligned} n \cdot a_0 + \left(\sum x_1 \right) \cdot a_1 &= \sum Y \\ \left(\sum x_1 \right) \cdot a_0 + \left(\sum x_1^2 \right) a_1 &= \sum Y \cdot x_1 \end{aligned} \right\} \quad (8.19)$$

де n – число висхідних даних.

Як приклад багатофакторної моделі є функція

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 \quad (8.20)$$

і може, наприклад, виражати залежність витрат на харчування (y) від доходу сім'ї (x_1) та розміру сім'ї (x_2). Параметри a_0, a_1, a_2 визначаються як результат розв'язку системи

$$\left. \begin{aligned} n \cdot a_0 + \left(\sum x_1 \right) \cdot a_1 + \left(\sum_n x_2 \right) \cdot a_2 &= \sum Y \\ \left(\sum x_1 \right) \cdot a_0 + \left(\sum x_1^2 \right) \cdot a_1 + \left(\sum x_1 \cdot x_2 \right) \cdot a_2 &= \sum Y \cdot x_1 \\ \left(\sum x_2 \right) \cdot a_0 + \left(\sum x_1 \cdot x_2 \right) \cdot a_1 + \left(\sum x_2^2 \right) \cdot a_2 &= \sum Y \cdot x_2 \end{aligned} \right\} (8.21)$$

8.3. Моделі фінансового менеджменту

8.3. 1. Динамічна модель розвитку виробництва

Задача полягає в тому, що планується розвиток галузі в заданому регіоні, при цьому відомі потреби в даному продукті, пункти, в яких працюють або можуть бути побудовані підприємства по випуску даного продукту. По кожному такому пункту будівництва чи реконструкції підприємства можливі різні варіанти потужності підприємства. Для кожного підприємства і кожного варіанта його потужності можна визначити залежність собівартості продукції та капітальних вкладень від виробничої потужності підприємства. Крім цього, для кожного пункту можна визначити максимальну виробничу потужність, яку можна там зосередити.

Необхідно вибрати виробничі потужності підприємств так, щоб сумарні річні затрати по всім підприємствам галузі були мінімальними.

Для побудови моделі задачі введемо такі показники:

x_j - виробнича потужність j -го підприємства, $j=1, N$;

B - сумарна виробнича потужність всіх N підприємств;

D_j, d_j - відповідно максимальна та мінімальна виробнича потужність, яку може мати j -е підприємство;

$C_j(x_j)$ - об'єм продукції, що вироблятиметься за рік j -м підприємством;

$K_j(x_j)$ - капітальні вкладення в будівництво чи реконструкцію j -го підприємства залежно від його виробничої потужності x_j ;

$\phi_j(x_j)$ - річні заплановані затрати на j -му підприємстві, як сума собівартості виробництва та добутку капіталовкладень на ставку дисканта, $\phi_j(x_j) = C_j(x_j) + B K_j(x_j)$.

Необхідно знайти план розміщення та розвитку $(x_1, x_2, \dots, x_N)$, який би забезпечив мінімум загальних затрат:

$$\sum_{j=1}^N \phi_j(x_j) \rightarrow \min$$

при умові

$$\sum_{j=1}^N x_j = B$$

$$d_j \leq x_j \leq D_j, j = 1, \overline{N}$$

Для розв'язку задачі будемо шукати замість оптимальних виробничих потужностей $(x_1, x_2, \dots, x_N)$ оптимальні прирости потужностей $X_1, X_2, \dots, X_N$ порівняно з найменшими можливими потужностями підприємства

$$X_j = x_j - d_j, j = 1, \overline{N}$$

Тоді введемо наступні позначення для всіх $j = 1, \overline{N}$:

$$\varphi_j(X_j) = \phi_j(x_j) - \phi_j(d_j) = \phi_j(X_j + d_j) - \phi_j(d_j);$$

$$m_j = D_j - d_j;$$

$$b = B - \sum_{j=1}^N d_j$$

де :

$\varphi_j(X_j)$ визначає розрахункові річні затрати на j -му підприємстві для створення додаткової потужності X_j , виходячи з мінімальної потужності d_j ;

b – сумарний приріст потужностей на всіх N підприємствах.

Тоді модель задачі запишеться так:

$$Z = \sum_{j=1}^N \varphi_j(X_j) \rightarrow \min \quad (8.22)$$

$$\sum_{j=1}^N X_j = B \quad (8.23)$$

$$0 \leq X_j \leq m_j, \quad j = \overline{1, N} \quad (8.24)$$

Така модель є задачею математичного програмування і може бути розв’язана методом динамічного програмування. Для цього введемо параметр стану та функцію стану.

Позначимо через $F_k(\xi)$ - мінімальні затрати на створення додаткової потужності ξ тільки на перших k підприємствах, $k < N$, тобто $F_k(\xi) = \min \sum_{j=1}^k \varphi_j(X_j)$ де мінімум береться по змінам

$X_1, \dots, X_k$, що задовольняють умовам

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^k X_j = \xi \\ 0 \leq X_j \leq m_j, \quad j = \overline{1, k} \end{cases}$$

Якщо на k -му підприємстві планується створити додаткову потужність X_k , то на попередніх $(k-1)$ підприємствах приріст потужності повинен становити $(\xi - X_k)$. При

цьому, яким не було вибрано значення X_k які б затрати $\varphi_k(X_k)$ в результаті цього вибору не виникали на k -му підприємстві, необхідно використати попередні $(k-1)$ підприємства так, щоб затрати на приріст потужності $(\xi - X_k)$ на них були мінімальні, тобто рівні $F_{k-1}(\xi - X_k)$. Тоді затрати на перших k підприємствах на створення додаткової потужності ξ будуть рівні

$$\varphi_k(X_k) + F_{k-1}(\xi - X_k)$$

При цьому мінімальні затрати на перших R підприємствах одержаться, якщо вибрати значення X_R між нулем та меншим із значень $\{\xi$ та $m_R\}$ так, щоб ця сума прийняла найменш можливі значення. Тим самим отримуємо рекурентне співвідношення як модель динамічного програмування:

$$F_R(\xi) = \min_{0 \leq X_k \leq \min(\xi, m_k)} [\varphi_k(X_k) + F_{k-1}(\xi - X_k)], \quad k = \overline{2, N} \quad (8.25)$$

$$F_1(\xi) = \varphi_1(X_1)$$

8.3.2. Модель задачі регулювання виробництва

Задача розглядається для випадку, коли фірма, маючи капітал X , виробляє N різних виробів в різних кількостях (наприклад комбінат по виробництву ковбасних виробів ряду найменувань). При цьому вартість виробництва $q_j(k_j)$ партії з k_j штук виробів j -го виду, $j = \overline{1, N}$, визначається так:

$$q_j(k_j) = \begin{cases} (a_j + b_j + c_j) \cdot k_j + R_j, & \text{якщо } k_j > 0, \\ 0, & \text{якщо } k_j = 0 \end{cases}$$

де:

a_j - вартість сировинних ресурсів, необхідних для виробництва одиниці j -го виробу;

b_j - вартість технологічного виробництва одиниці j -го виробу;

c_j - вартість робочої сили, необхідної для виробництва одиниці j -го виробу;

R_j - фіксовані затрати, які не залежать від об'єму продуктованої партії j -го виробу, якщо $k_j > 0$;

P_j - прибуток від реалізації одиниці j -го виробу.

При введених позначеннях, очевидно, що

$$\sum_{j=1}^N q_j(k_j) \leq X$$

Задача полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між величинами k_j , $j = \overline{1, N}$, щоб сумарний прибуток $f_N(X)$ від виробництва N виробів призначеному капіталі X був максимальним

$$f_N(X) = \max_{\{k_j\}} \sum_{j=1}^n P_j \cdot k_j \quad (8.26)$$

Розглянемо вираз (8.26) більш детально.

Якщо фірма вироблятиме лише один виріб, то

$$f_1(X) = \max_{k_1} (P_1 \cdot k_1) \quad (8.27)$$

Поскілки в цьому випадку

$$X = (a_1 + b_1 + c_1) \cdot k_1 + R_1$$

то

$$k_1 = \frac{X - R_1}{a_1 + b_1 + c_1}$$

і рівняння можна представити так:

$$f_1(X) = \max_{k_1} \frac{P_1 \cdot (X - R_1)}{a_1 + b_1 + c_1} \quad (8.28)$$

при цьому у випадку, якщо $R_1 \geq X$, то $f_1(X) = 0$.

Якщо фірма виробляє два види виробів, то

$$f_2(X) = \max_{k_1, k_2} (P_2 \cdot k_2 + P_1 \cdot k_1) \quad (8.29)$$

Доданок « $P_1 \cdot k_1$ » представимо більш детальніше, враховуючи, що при $N=2$ має місце

$$X = (a_1 + b_1 + c_1) \cdot k_1 + R_1 + q_2(k_2)$$

звідси

$$k_1 = \frac{X - q_2(k_2) - R_1}{a_1 + b_1 + c_1}$$

тоді

$$P_1 \cdot k_1 = P_1 \left[\frac{X - R_1 - q_2(k_2)}{a_1 + b_1 + c_1} \right] = f_1[X - q_2(k_2)]$$

згідно (8.28) рівняння (8.29) представиться так:

$$f_2(X) = \max_{\substack{k_2 \geq 0 \\ q_2(k_2) \leq X}} \{P_2 \cdot k_2 + f_1[X - q_2(k_2)]\} \quad (8.30)$$

За аналогією для довільного значення N можна записати

$$f_N(X) = \max_{\substack{k_N \geq 0 \\ q_N(k_N) \leq X}} \{P_N \cdot k_N + f_{n-1}[X - q_N(k_N)]\} \quad (8.31)$$

як функціональне рівняння задачі регулювання виробництва, а з врахуванням рівняння (8.28) - це задача динамічного програмування.

8.3.3. Модель оцінки ризику інвестиційного проекту

Проблеми, які виникають при прийнятті рішень у випадку розробки проектів різних форм та видів, зумовлені в значній мірі невизначеністю майбутніх умов, в яких буде здійснюватися проект, а також можливою протиречивістю порівняльних оцінок декількох проектів, коли по одному з показників кращим виступає один проект, а по іншому показнику – інший.

Фактор невизначеності майбутніх умов реалізації проекту зумовлює появу ризику для інвесторів проекту і, відповідно, до необхідності прийняття мір для його пониження. Протиречивість порівняльних оцінок проектів по різних критеріях зумовлює необхідність додаткового аналізу порівнюваних проектів з метою кінцевого вибору одного з них.

Під невизначеністю розуміють неповноту або неточність інформації про умови реалізації проекту, в тому числі пов'язаних з ними затратами та результатами.

Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в процесі реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків, характеризується поняттям ризику.

Для побудови відповідної моделі введемо наступні позначення:

Π_t - величина прибутку від реалізації проекту в році t , $t = \overline{1, T}$;

P_t - ймовірність появи величини Π_t

$\bar{\Pi}$ - середній прибуток від реалізації проекту за період $[1, T]$, тобто $\bar{\Pi} = \sum_{t=1}^T \Pi_t \cdot P_t$

$\sigma(\Pi)$ - середньоквадратичне відхилення для проекту, тобто

$$\sigma(\Pi) = \sqrt{\sum_{t=1}^T (\Pi_t - \bar{\Pi}) \cdot P_t} \quad (8.32)$$

Тоді загальна величина ризику по проекту визначається як середньоквадратичне відхилення чистої біжучої вартості проекту $\sigma(NPV)$, яка визначається як:

$$\sigma(NPV) = \sqrt{\sum_{t=1}^T \left[\frac{\sigma(\Pi)}{(1+R)^t} \right]^2} \quad (8.33)$$

де R – ймовірнісний параметр, переважно $R=0,5$.

В багатьох випадках зручніше користуватися не величиною σ , а величиною відносного ризику $CV(NPV)$, яка визначається як відношення середнього квадратного відхилення до очікуваного результату:

$$CV(NPV) = \frac{\sigma(NPV)}{NPV} \quad (8.34)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{\Pi_t}{(1+R)^t} \quad (8.35)$$

8.4 Моделі виробничого менеджменту

Моделі цього типу використовуються для оптимізації розподілу об'ємів виробництва по способам виробництва. Постановка задачі може виконуватися з різними економічними оцінками, а спосіб її розв'язку – від виду математичної моделі.

8.4.1. Однопродуктова модель

Підприємство виробляє продукцію одного виду за допомогою N технологічних способів. Відомі норми витрат a_{ij} ресурсу i -го виду, $i = \overline{1, m}$, на виготовлення одиниці продукції j -м технологічним способом, $j = \overline{1, n}$; також задано запас b_i ресурсу i -го виду, прибуток c_j від реалізації одиниці продукції при її виготовленні j -м способом.

Необхідно знайти інтенсивність x_j використання j -го технологічного способу на виготовлення продукції, при якому прибуток був би максимальним, тобто скільки одиниць продукції необхідно випустити кожним технологічним способом, щоб отримати максимальний прибуток.

Математична модель задачі має вигляд:

$$L = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max \left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i, \quad i = \overline{1, m} \\ x_j \geq 0, \quad j = \overline{1, n} \end{array} \right\}$$

Як видно, -це класична задача лінійного програмування.

8.4.2. Багатопродуктова модель

Підприємство випускає n видів виробів, на які використовується m видів ресурсів. Відомі запас $b_i, i = \overline{1, m}$, кожного виду ресурсу, норми витрат a_{ij} одиниці ресурсу i -го виду на виробництво одиниці виробу j -го виду, а також прибуток c_j від реалізації одиниці виробу j -го виду.

Необхідно скласти виробничу програму, яка би визначала об'єм x_j випуску продукції j -го виду, при яких підприємство отримало б максимальний прибуток.

При введених позначеннях математична модель задачі буде мати вигляд моделі лінійного програмування.

8.4.3. Оптимізація завантаження виробничих потужностей

Підприємство повинно випустити n видів продукції на m технологічних лініях, при цьому кількість запланованої продукції j -го виду становитиме $B_j, j = \overline{1, n}$, фонд часу кожної лінії становить $P_i, i = \overline{1, m}$; продуктивність виробництва одиниці продукції j -го виду на i -ій лінії та її вартість становить відповідно a_{ij} та c_{ij} . Необхідно так розмістити вироби по технологічних лініях, щоб сумарна вартість виготовлення всієї продукції була мінімальна.

Позначимо через x_{ij} - кількість часу на виготовлення одиниці продукції j -го виду на i -й технологічній лінії.

При введених позначеннях математична модель є задачею лінійного програмування:

$$L = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq P_i, \quad i = \overline{1, m}$$

$$\sum_{i=1}^b a_{ij} x_{ij} \leq b_j, \quad j = \overline{1, n}$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}$$

Менеджмент — мистецтво визначати, до чого треба прагнути та реалізації цього. Це щось цілком інше і цьому не навчають.
Іцхак Адізес

Розділ 9. Мистецтво управління та ефективні прийоми його вираження успішними керівниками

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови визначає менеджмент як :

- спосіб, манеру спілкування з людьми;
- владу та *мистецтво* стосунків;
- особливого роду вміння та адміністративні навички;
- орган управління, адміністративну одиницю.

Пітер Ф. Друкер відзначає [78] , що управління –це *особливий вид діяльності*, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

Рікі В.Гріфін, В. Яцура стверджують [70] : менеджмент – це не тільки наука, а й *мистецтво*. Вивчивши теорію, керівник застосовує її принципи з огляду на власні можливості, завдання, здібності; управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, тим часом як керівництво є використанням непримусового впливу з тим, щоб координувати й узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети.

Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. константують [241]: керівництво, лідерство та управління – це свого роду *мистецтво*.

Іцхак Адізес [4] відзначає: ролі підприємця (Е) та інтегратора (І), які є найважливішими на верхніх щаблях менеджменту, складаються переважно з непрограмованих рішень, у прийнятті яких мають значення *талант та інтуїція*. Людина не може сподіватися досягти досконалості у цих ролях, просто запам'ятовуючи певні правила.

Менеджмент — *мистецтво* визначати, до чого треба прагнути, та реалізації цього, а це не просто підсумок усіх вище перерахованих навичок. Це щось цілком інше і цьому не навчають.

Мистецтво управління- особисте вміння, творчість, талант керівника, що виявляється в процесі управління [191].

Можна продовжити цитування відомих спеціалістів з менеджменту, які виділяють ці два поняття “ управління” та” мистецтво” В той час як в теорії менеджменту їх розглядають в контексті соціально-психологічних аспектів керівництва, в практичній же діяльності можна привести широкий список успішних керівників , які на практиці підтверджують симбіоз пари “ управління” та” мистецтво”, доповнюючи теоретичні положення теорії менеджменту цілою гамою нестандартних прийомів , які забезпечують успіх їхнього керівництва.

9.1. Основи мистецтва управління

Сучасний етап переходу до ринкової економіки, розвиток підприємницької діяльності, нестабільність економіки вимагають нової системи менеджменту, адекватної завданням, які необхідно вирішувати. Створення такої системи можливе при розвитку менеджменту як науки і мистецтва.

Менеджмент як наука ґрунтується на законах, закономірностях, принципах управління — фундаменті її методології. Менеджмент, як мистецтво, тісно пов'язаний із суб'єктивними факторами — професійно-інтелектуальним потенціалом менеджера, його здібностями реалізовувати свій особистий потенціал і потенціал організаційної системи.

Професійно-інтелектуальний потенціал менеджерів різний. Неоднаковий і рівень мистецтва управління, а також кінцева результативність організаційної системи.

Мистецтво управління проявляється по-різному: залежно від характеру ситуації, сукупності суб'єктивних і об'єктивних факторів.

На управлінську діяльність впливають такі фактори [69] :

- особливості зовнішнього і внутрішнього середовищ, в яких функціонує організаційна система;
- перехід до ринкової економіки, що зумовило виникнення нових проблем, соціально-економічних завдань;
- трансформація відносин власності, традиційних відносин і цінностей, що потребує нового психологічного, соціально-економічного й організаційного зовнішнього середовища;
- стреси і невизначеність, що вимагає від менеджерів розвитку таких якостей, як уміння управляти собою і своїм часом;
- зовнішнє конкурентне середовище, що потребує від менеджерів мобільності в прийнятті та реалізації управлінських рішень, швидкості в реагуванні на ситуації, які виникають;
- динамізм ситуацій, що виникають, швидка зміна в них зумовлює зміни в стилях керівництва;
- зміна співвідношення між централізацією і децентралізацією, що ставить нові проблеми перед менеджментом ефективно працювати в умовах децентралізованих структур;
- зменшення чисельності трудових ресурсів та зниження якості трудового потенціалу, що потребує комплексного підходу до вирішення даної проблеми з боку суб'єктів менеджерської діяльності;
- інтеграційні процеси, які вимагають глибоких знань і уміння працівників апарату управління, особливо головного адміністративного менеджера;
- юридична, виробнича, фінансова, ринкова ризикованість, які потребують обґрунтованості стратегічних, поточних та оперативних рішень;
- постійна зміна параметрів внутрішньосистемного середовища, що вимагає швидкості в прийнятті управлінських рішень щодо вирішення ситуацій і забезпечення адаптації організаційної системи до вимог зовнішнього середовища.

Таким чином, фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ зумовлюють можливу поведінку організації, визначають способи вирішення ситуацій як складової механізму *прояву мистецтва управління*. Останній здійснюється:

- в умовах адаптивних реакцій організаційної системи;
- в процесі забезпечення майбутньої поведінки організації;
- на стадіях розвитку системи, стадіях життєвого циклу організації;
- у процесі вибору та реалізації стратегій;
- при формуванні іміджу організації;
- вирішенні конфліктних ситуацій і конфліктів;
- відстоюванні лідерських позицій;
- у процесі управління колективами, особистостями, собою і своїм часом, у цілому організаційною системою;
- при взаємодії з контактними аудиторіями та в процесі управління результативністю організаційного формування та ін.

Все це вимагає певних навиків і здібностей від менеджерів. Вони зводяться до:

- вміння управляти системою, виробництвом і людьми;
- здатності управляти собою;
- визначення чітких особистих цілей;
- постійного самовдосконалення;
- вміння вирішувати проблеми;
- новаторства;
- здатності впливати на оточуючих;

- уміння формувати ефективні робочі групи тощо.

Високий рівень професійно-інтелектуального потенціалу разом із здібностями, можливостями і зусиллями визначають *потенціал мистецтва управління* і рівень його реалізації.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння *мистецтвом управління* [75]:

1. Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - ◆ Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
 - ◆ Які Ваші плани, пріоритети, надії?
 - ◆ Що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до її втілення у життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.
8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.
10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність - це спілкуватися з ними.
11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це у письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.
12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.
13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.
14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками та підзаголовками. Звідси наслідок - ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.
15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага над мавпою.
16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито признавати.
17. Якщо дійсно віриш у те, що робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки у результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

9.2. Характеристики успішних лідерів

В роботі [241] автори констатують: керівництво, лідерство та управління – це свого роду *мистецтво*. Погоджуючись з таким трактуванням, необхідно разом з тим більш

детальніше розглянути певні особливості керівництва та необхідні якості, притаманні успішним лідерам.

Чи можна навчитися лідерства? На це питання фахівці дають діаметрально протилежні відповіді.

У. Бенніс стверджує, що навчити лідерства не можна, оскільки лідерство - це «склад характеру і склад розуму, а ці два предмета неможливо викладати».

У свою чергу, П. Друкер упевнено заявляє, що лідерства необхідно й можна вчитися.

Іцхака Адізеса стверджує «що ідеального менеджера, керівника або лідера не існує; що потенційно усі мають якості, щоб стати лідерами, хоча ці якості можуть «дрімати», якщо їх не розвивають».

На думку більшості вчених, навчання лідерства - тривалий процес. Спеціальна або професійна підготовка можуть лише надати блиску лідерським якостям, які закладено в людині з раннього дитинства. Людина може засвоїти навички, властиві лідерам. Але вона не може набути почуття, інтуїції, емоцій, проникливості та інших якостей, пов'язаних із лідерством. Разом з тим при цьому слід враховувати фактори, *що визначають здатність до лідерства* :

- генетично обумовлені задатки й досвід перших років життя;
- освіта з акцентом на гуманітарні науки;
- життєвий досвід;
- професійна підготовка.

Український економіст доктор економічних наук Валерій Терещенко узагальнює свій власний досвід керівництва організаціями та виділяє 10 якостей керівника, які стануть у пригоді менеджерам [244]:

Перша якість - будь завжди управляючим, а не погоничем.

Друга якість — упевненість в собі.

Третя якість — строгість і вимогливість.

Четверта якість - завжди критикуй своїх підлеглих позитивно.

П'ята якість — вміння заохочувати і карати.

Шоста якість - вміння начальника цінувати час своїх підлеглих.

Сьома якість - ввічливе, доброзичливе ставлення начальника до своїх підлеглих.

Восьма якість — це вміння говорити і мовчати.

Дев'ята якість - почуття гумору, вміння посміятись, оцінити якийсь дотепний жарт — іноді навіть над самим собою.

Десята якість — цікався, вивчай своїх підлеглих.

Уоррен Бенініс-американський вчений, який здобув широку популярність завдяки своїм розробкам проблем лідерства, розглядає лідерство як фактор, що має в кінці XX ст. першорядне значення. Його найвідоміша книга з даної проблеми «Лідери» (1985), написана спільно з Бертом Нанусом, ґрунтувалася на результатах вивчення дев'ятнадцяти американських лідерів. Незважаючи на їх відмінності, автори виявили у них чотири основні якості:

- управління увагою;
- управління асоційованими ідеями;
- управління довірою;
- самоврядування.

Управління увагою походить від уміння побачити те, що готові визнати інші люди. Управління асоційованими ідеями вимагає вміння їх успішного поширення. Управління довірою є вкрай важливим, так як воно необхідне всім організаціям і є основним елементом їх надійності. Самоврядування передбачає знання власних здібностей та вміння їх застосування.

Основні якості лідера за Уорреном Беннісом

Якість	Пояснення
Спрямувальне бачення	Ви чітко розумієте, що хочете вчинити як професіонал і як особистість, здатні виявляти завзятість при невдачах і навіть провалах
Пристрасть	У вас є глибока внутрішня пристрасть, прагнення скористатися тими можливостями, які дає життя, причому це прагнення збігається з дуже специфічною пристрастю до певного покликання, професії, способу дій. Ви любите те, що робите
Цілісність особистості	Цілісність особистості - це похідна від знання людиною самого себе, щирості і зрілості. Ви знаєте свої сильні й слабкі сторони, вірні своїм принципам, хочете і вмієте вчитися в інших людей і працювати з ними
Довіра	Ви здатні заслужити довіру інших
Допитливість	Вам усе цікаво, й ви хочете навчитися якомога більше
Завзятість	Ви готові йти на ризик, експериментувати, випробовувати нове

Таблиця 9.2.

**Характеристики лідерів, орієнтованих на цінності,
за Джеймсом О'Тулом**

Характеристика	Пояснення
Цілісність особистості	Ви ніколи не забуваєте про Ваші цілі й ніколи не йдете на компроміс зі своїми принципами. Ви одночасно принципова і прагматична людина
Довіра	Ви відображаєте цінності й прагнення своїх підлеглих. Для вас лідерство - це не привілей, а відповідальність. Ви служите іншим
Здатність слухати	Ви прислухаєтеся до людей, яким служите, але не стаєте рабом громадської думки. Ви заохочуєте неконформізм серед своїх радників, випробовуєте (досліджуєте) ідеї, вивчаєте питання всебічно й даєте людям можливість висловлювати всі свої думки.
Повага до підлеглих	Якщо ви володієте цією якістю, то ви –лідер серед лідерів. Ви справжній прагматик, але пристрасно вірите в те, що говорите й робите

Звички успішних людей за Стівеном Кові

Таблиця 9.3.

Звичка	Пояснення
Звичка до активності	Ви берете на себе відповідальність за власну поведінку. Ви не виправдовуєте свою поведінку обставинами, умовами або минулим, самі визначаєте свою реакцію на будь-яку ситуацію й будь-яку людину
Звичка починати справу, не випускаючи з уваги її завершення	Ви здатні побачити майбутнє, якого хочете досягти. У вас чітке бачення того, куди ви збираєтесь рухатись і що бажаєте зробити. Ви живете своїм життям за деякими твердими переконаннями, принципами чи фундаментальними істинами
Звичка вирішувати спочатку важливі питання	Ви ведете впорядковане, дисципліноване життя. Ви зосереджуєтесь на вкрай важливих, хоча й необов'язково термінових справах, таких як вибудовування відносин, написання заяв про особисті важливі завдання, довгострокове планування, виправи, підготовка, тобто на тих, які треба зробити, але до виконання яких рідко доходять руки, оскільки ці справи не є невідкладними. Ви ігноруєте питання, що здаються терміновими, але не дуже важливі
Звичка мислити за принципом «Ваш перший виграш - ваш виграш»	Ваше мислення будується на усвідомленні достатку. Ви впевнені в тому, що світ багатий можливостями для кожного. Ви не вважаєте, що успіх одного потребує провалу іншого. Ви шукаєте синергетичні подолання проблем і прагнете знайти варіанти, вигідні для всіх сторін
Звичка прагнути спочатку до розуміння, а потім до того, щоб тебе зрозуміли	Ви слухаєте іншу людину, прагнучи до повного, глибокого емоційного та інтелектуального розуміння її. Спочатку ви ставите діагнози й лише потім визначаєте свої дії
Звичка прагнути до синергетики	Ви - творча особистість, першопроходець і слідопит. Ви впевнені в тому, що ціле більше суми його частин. Ви цінуєте відмінності людей і намагаєтесь творити на основі цих відмінностей. Стикаючись із двома протилежними пропозиціями, ви намагаєтесь знайти третє, більш творче рішення
Звичка відточувати свої здібності	Ви прагнете до безмежної досконалості, до постійних інновацій, до більшої витонченості. Ви завжди прагнете вчитися

Таблиця 9.4.

Характеристики лідерів, зорієнтованих на принципи, за Стівеном Кові

Характеристика	Пояснення
Постійне навчання	Ви прагнете до навчання, відвідуєте курси, прислуховуєтесь, ставите питання
Орієнтація на служіння	Ви вважаєте життя «місією, а не кар'єрою»
Випромінювання позитивної енергії	Ви життєрадісні, приємні у спілкуванні, щасливі, оптимістичні, позитивні, стримані, схильні до захопленості, підбадьорюєте людей і вірите в них
Віра в інших людей	Ваша реакція на негативну поведінку інших людей не надмірна, ви не тримаєте зла на інших, не вішаєте на них ярлики, не підганяєте людей під стереотипи, не ставитесь до людей упереджено, а берете до уваги їхні вчинки
Урівноважений спосіб життя	Ви врівноважений, спокійний, невибагливий, мудрий, мислите тверезо, простий, безпосередній, вами не можна маніпулювати, ви фізично й соціально активний, добре освічений. Ви не фанатик, не мученик і не жертва поганих звичок. Ви не обтяжені думками про минуле, приймаєте похвали і осуд адекватно й по справжньому радієте успіхам інших
Сприйняття життя як пригоди	Ви - сміливий, холонокровний, дослідник, що володіє абсолютною гнучкістю і насолоджується життям
Прагнення до синергетики	Ви - ефектний, «розумний» каталізатор змін
Заняття фізичними, інтелектуальними, емоційними і духовними вправами заради самооновлення	Ви займаєтесь аеробікою. Ви любите читати, писати і знаходити нестандартні розв'язання проблем. Ви емоційний, але терплячий, слухаєте інших з доброзичливою увагою і демонструєте безмежну любов. Ви молитесь, медитуєте, дотримуетесь посту і читаєте Священне Писання

Таблиця 9.5.

Якості лідера за Максом де Пре

Якість	Роз'яснення
Цілісність	Ви демонструєте цілісність характеру своєю поведінкою
Потреба рахуватися з іншими	Ви вірите у здібність інших. Ви дозволяєте людям, які йдуть за вами, проявити себе вповні
Проникливість	Ви далекоглядні, мудрі й розважливі
Розуміння інших	Ви розумієте турботи, устремління й муки людської душі
Сміливість у стосунках	Ви готові приймати складні рішення. Ви дієте з безкомпромісною чесністю
Почуття гумору	У вас широке бачення людського життя, що об'єднує різноманітність думок, і почуття доброзичливого гумору
Інтелектуальна енергія і допитливість	Ви берете відповідальність за навчання і вчитеся швидкими темпами
Повага до майбутнього і теперішнього, розуміння минулого	Ви здатні постійно переноситись із теперішності в майбутнє й у зворотному напрямі. Ви будете свою діяльність на засадах, закладених старшими
Передбачуваність	Ви не потураєте своїм і чужим примхам
Широта мислення	Ваше уявлення про те, чого може добитися організація, вміщує внесок будь-яких учасників. Ваше бачення «досить широке» для того, щоб охопити «багато чого»
Комфортне існування в умовах невизначеності	Ви впорядковуєте хаос
Самовладання і послідовність	Ви вмієте не ставити питання й відповідати на них. Ви терплячі, прислуховуєтесь до проблем, прагнете зрозуміти нюанси, вперто доводите справу до кінця

Таблиця 9.6.

Якості лідера за Джоном Гарднером

Якість	Пояснення
Життєва сила й невтомність	У вас високий енергетичний рівень і ви фізично витривалі
Інтелект і здатність розмірковувати у процесі діяльності	Ви здатні поєднувати перевірені й сумнівні дані та інтуїтивні здогадки й на цій основі доходити висновку про те, що події розвиватимуться у правильному напрямку
Готовність брати на себе відповідальність і обов'язки	У вас є імпульс до громадської ініціативи. Ви виступаєте тоді, коли ніхто на це не наважується
Компетентність у виконанні завдання	Ви розумієте завдання, яке належить виконати
Розуміння підлеглих, колег і обізнаність із їхніми потребами	Ви розумієте різних людей з якими працюєте
Навички роботи з людьми	Ви здатні точно оцінити готовність підлеглих рухатися в заданому напрямку чи їх небажання робити це. Ви отримуєте максимальний ефект з їхніх мотивів і розумієте їхні почуття
Потреба у досягненні результату	Ви відчуваєте внутрішнє спонукання досягати результату
Здатність мотивувати інших	Ви здатні переконувати людей у процесі спілкування і спонукати їх до дії
Сміливість, рішучість, наполегливість	Ви готові ризикувати, ніколи не здаєтеся й наполегливо проводите свою лінію
Уміння завойовувати і зберігати довіру	Ви володієте незвичайною здатністю завойовувати довіру людей
Здатність керувати, приймати рішення, визначати пріоритети	Ви дуже добре виконуєте традиційні управлінські завдання: формулюєте цілі, визначаєте пріоритети, вибудовуєте послідовність дій, обираєте помічників і делегуєте повноваження
Упевненість	Ви постійно берете на себе керівництво й завжди впевнені, що всі позитивно поставляться до цього
Здатність до главенства, домінування, самоствердження	У вас є потреба і схильність главенствувати над іншими
Здатність до адаптації, гнучкості	Ви здатні швидко й без вагань відмовитися від марної тактики на користь інших дій, а якщо вони виявляться неефективними, то продовжити пошуки

Якщо уважно проаналізувати ці характеристики, то можна дійти таких висновків [124].

По-перше, для більшості людей подібні якості лідера викликають невпевненість і неспроможність, оскільки таких якостей у багатьох немає й навряд чи хто зможе їх розвинути протягом усієї своєї кар'єри.

По-друге, серед експертів спостерігаються суттєві розбіжності щодо справжньої цінності всіх названих характеристик. Так, наприклад, той же Джон Гарднер зазначає, що не можна говорити про якості лідера занадто категорично, оскільки вони залежать від характеру керівництва, середовища, підлеглості і т. д. Пітер Друкер вважає, що вся дискусія про характеристики лідера - марна трата часу, оскільки не існує унікального набору особистісних характеристик лідера і стилів лідерства. Дійсно, якщо назвати імена широко відомих усьому світові лідерів (Ендрю Карнегі, Джон Кеннеді, Білл Гейтс та ін.), то виявиться, що багато з них не проявили жодної із зазначених вище рис. Чому все-таки ці люди були лідерами? Єдине, що відрізняє лідерів від нелідерів - це наявність послідовників, готових йти за ними. Ніхто не стає лідером до тих пір, поки не знаходить послідовників.

Концентрація уваги на відносинах *«лідер - послідовники»*, а не на особистісних характеристиках, поведінці, звичках лідерів, дозволяє дійти нового розуміння (сприймання) лідерства. Уоррен Бланк (W. Blank, 1995), автор книги *“Дев'ять природних законів лідерства”* назвав цей новий підхід «дев'ятьма природними законами лідерства:

1. У лідера послідовники - союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство - це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
8. Лідерство - продукт свідомості, здатності до переробки інформації,
9. Лідерство - явище, що виникає мимоволі.

Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних, внутрішніх оцінок і співвіднесень.

Концепцію лідера-служителя розроблено Робертом К. Гринліфом (R. Greenleaf, 1970), колишнім директором компанії AT&T з досліджень проблем управління [124]. Ключові відмінності лідера-служителя від керівника традиційного типу подано в таблиці (9.7).

Таблиця 9.7

**Ключові відмінності лідера-служителя від керівника
традиційного типу**

Лідер-служитель	Традиційний керівник
1	2
Ставить питання, які допомагають з'ясувати, чим він сам може допомогти людям	Запитує підлеглих про результати, процеси, методи і поведінку
Вважає, що ефективною організацією є та, в якій співробітники знають, як діяти, діють самостійно, не отримуючи ніяких команд зверху щодо оптимізації сукупної ефективності організації	Вимірює продуктивність праці кількісними показниками
Переконаний: люди - найважливіше, лідер - перший серед рівних, а роль лідера - це розвиток лідерських здібностей у людей	Розглядає людей як цінний ресурс, себе - як начальника, а свою роль - як отримання прибутку
Підкреслює важливість моральної поведінки та недопустимість подвійного життя. Характеризується довірою людей, чуйністю, відвертістю до нових ідей, гнучкістю, життєрадісністю, мудрістю, проникливістю і т. д.	Характеризується як суворий вимогливий начальник, який має егоїстичну мораль
Переконаний, що конкуренцію між людьми треба знищити чи приглушити. Служіння і суперництво - це антитези	Стимулює конкуренцію між працівниками
Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, є учасником групи, слухає, вчить і допомагає	Збирає спеціальну групу для аналізу проблем і вироблення рекомендацій, при цьому сам участі в роботі групи не бере
Виявляє увагу до людей	Не знаходить часу на спілкування з людьми
Не лише виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують, але й розрізняє їх індивідуальні особливості, підтримує їх, усуває дистанцію між людьми	Виконує роль посередника між сторонами, що конфліктують
Взаємодіє з послідовниками для оприлюднення ідей, вивчення та прийняття спільного рішення	Знаходить послідовників, що дотримуються правил, визначених організацією

Сприймає організацію як сад, а себе як садівника	Уявляє організацію у вигляді піраміди, розглядає себе як головного архітектора та будівничого
Сприймає людину такою, якою вона є, виявляє повагу до себе й піклується про інших, не дозволяючи їм працювати погано, пропонує усвідомити й реалізувати можливості інших	Вимагає покори й прагне переробити людей на собі подібних
Остаточний контроль спрямовано на розвиток особистості, набуття автономії та розвиток здатності служити людям	Заключний контроль спрямовано на показники прибутковості та фінансові результати

9.3 Особливі прийоми управління успішними менеджерами

На сьогодні розроблено ряд інструментаріїв для побудови стратегії планування, зокрема на рівні мікроекономіки, теорії ігор, соціології та т.п. Но при цьому не акцентується увага на людському факторі: як великі стратеги розмірковують, як народжуються і втілюються в життя їхні ідеї, тобто в розумінні самого процесу становлення дійсно видатного стратега.

Тезис “управління-це мистецтво” знаходить своє підтвердження в дослідженні Майкла А.Кусумано і Девіда Б. Йоффі “ Стратегії геніїв” [164], в якому автори, спостерігаючи та аналізуючи діяльність трьох геніїв бізнесу: Б. Гейса- керівник компанії *Microsoft*, Е. Гроува-керівник компанії *Intel*, С. Джобса- керівник компанії *Apple* , - виділяють 5 правил , як головні в їх діяльності , стверджуючи при цьому , що мистецтво стратегії не є вродженим , а його навчаються.

ПРАВИЛО 1: ДИВИСЬ УПЕРЕД, ВІДРАХОВУЙ НАЗАД (тобто, як треба собі уявити бажане майбутнє, а затим ,шляхом зворотного відліку , визначити дії, до яких потрібно сьогодні вдатися, щоб досягти це бажане).

Дотримання правила передбачає розбиття цього процесу прогнозування та зворотнього відліку на 4-ри ключові елементи:

1.1. Зазираєш уперед , щоб розвинути бачення майбутнього ; відрахувуй кроки в зворотному напрямку, щоб встановити межі та пріоритети.

1.2. Зазираєш уперед, щоб передбачити потреби споживачів; відрахувуй кроки в зворотному напрямку, щоб узгодити їх зі своїми можливостями.

1.3. Зазираєш уперед, щоб передбачити дії конкурентів ; відрахувуй кроки в зворотному напрямку , щоб побудувати бар’єри для конкурентів і заблокувати споживачів.

1.4. Зазираєш уперед, щоб передбачити переломні моменти в розвитку галузі; відрахувуй кроки в зворотному напрямку , щоб здійснити потрібні зміни та дотримуватися обраного курсу.

Для розуміння цього правила автори роблять аналогію з теорією ігор та грою в шахи: теорія ігор вчить гравців прораховувати всю партію до кінця, а щоб виграти партію шахів, треба добре розуміти не тільки власні прагнення , а й наміри суперника, щоб передбачити його дії. Разом з тим в реальних складних ситуаціях вирахувати всі ймовірні варіанти та наслідки неможливо , тому видатні стратеги певною мірою покладаються на досвід та інтуїцію і завдяки цьому відсікають безсмістовні та найменш перспективні варіанти. При цьому на практиці часто використовують такі два методи:

1. Екстраполяції, коли на основі поточних даних визначають майбутню структуру галузі та тенденції її розвитку;

2. Інтерпретації отриманої інформації, тобто визначають ключові можливості та загрози, що криються у виявлених тенденціях.

Якщо екстраполяція є типовим методом, що легко імітується, то інтерпретація-це те, що вирізняє справжнього генія бізнесу. Так Е. Гроув у своїх прогнозах щодо розвитку Intel спирався, як на метод екстраполяції, відомий “закон Мура”. Ще в 1964 році Гордон Мур передбачав, що кількість транзисторів на нових моделях інтегральних схем буде подвоюватися кожні 18-24 місяці. Якщо більшість фахівців розглядали цей закон Мура як черговий приклад прогресу інженерної справи, то в інтерпретації

Е. Гроува це була стратегія, яка зумовила змінити структуру комп’ютерної індустрії: поскільки конкурентам згідно з цим законом доведеться вкладати всі свої ресурси у виробництво мікросхем (чипів), то Е. Гроув спланував і спрямував діяльність Intel виключно на завоювання лідерських позицій у сегменті виробництва мікропроцесорів.

Б. Гейс, теж опираючись на закон Мура, сприйняв подвоєння комп’ютерної потужності на протязі двох років як імпульс, що в комп’ютерній індустрії по справжньому цінуватися буде не стільки “комп’ютерне залізо”, а його програмне забезпечення.

С. Джобс, як і Б. Гейс, ще в 1975-76 роках спрогнозували, що настане день, коли на кожному столі в кожній домівці буде персональний комп’ютер.

Разом з тим чітке формулювання мети ще не означає прийняття остаточного рішення-воно переглядається кожного разу, щойно з’являлася нова корисна інформація. Так Е. Гроув, коли Intel на початку був світовим лідером з виробництва напівпровідників широкого спектру, переорієнтував Intel на випуск спеціалізованих чипів для комп’ютерів. Б.Гейс, започаткувавши Microsoft на мовах програмування, операційних системах, в дальнішому перейшов на програмне забезпечення комунікаційних мереж, серверів баз даних, прикладні програми (мультимедійні) та веб-сервери. С. Джобс на початках зосередив Apple на комп’ютерах, згодом на Macintosh, як на цифровому хабі, а наприкінці 2000-х -на хмарі-віддаленому сервері для зберігання інформації.

Ця здібність реагувати на зовнішні зміни, при цьому не втрачаючи зрозумілості й чіткості суті стратегії, була важливою перевагою кожного з них.

Розглянемо дещо детальніше складові елементи правила 1.

1.1.Ідея сама по собі не є кінцевою метою- її необхідно трансформувати в стратегію, визначити межі діяльності компанії: що робити і, головне, чого не робити. Процес обрізки всього зайвого – запорука правильного розподілу ресурсів, що є суттєвим елементом під час зворотного відліку кроків. Якщо в Microsoft спочатку планували розробляти як “хард” так і “софт”, то Б. Гейс був непохитним щодо спеціалізації- домінування на ринку операційних систем, спочатку за допомогою DOS, а потім численних версій Windows - згодом офісні застосунки –Word, Excel, Power Point- веб-браузер-Internet, Explorer- серверна операційна система Windows Server і т.п. Тобто Microsoft ігнорував апаратне забезпечення, сконцентрувавшись на програмному.

1.2. У світі “хай-теку” (комп’ютерних технологій) мало хто з пересічних людей розуміє потенціал нових технологій, тому тут традиційне опитування споживачів “чого вони хочуть” не спрацьовує. Натомість видатні стратеги задіюють свої виняткові знання тенденцій розвитку технологій для створення продуктів і послуг, що задовольняють потреби й бажання покупців, про які покупець сам і гадки не має, тобто вони не тільки передбачають, а й формують споживацькі смаки. Так, на початку, до того як Apple створив Mac, більшість комп’ютерів мали командний інтерфейс (програма задавалася як набір команд). Коли на початку 70-х років Херох створив перший графічний інтерфейс користувача (ГІК) у вигляді меню, вікон і т.п. замість текстових команд, то С. Джобс, побачивши його на виставці, зрозумів, що перед ним є майбутнє комп’ютерної галузі і Apple реалізував це в Macintosh. Аналогічно він відіграв роль у створенні MP3-плеєра, смартфона, планшета.

Найкращі концепції продуктів Apple, Microsoft, Intel з'являлися не в результаті ринкових досліджень щодо потреб споживача, а в результаті дискусій широкого кола ідей і вибору серед них найкращих, що сприяло правильному визначенню компанією майбутніх потреб споживача – задовго до того, як сам споживач починав їх усвідомлювати.

1.3. Щоб скерувати компанію безпечним шляхом із сьогодення в майбутнє й побудувати життєздатний бізнес, необхідно визначити кроки, що перетворять сьогодинське видіння на завтрашню реальність. По-перше, треба переконатися, що ваша компанія вже має, або в змозі створити потенціал, потрібний для задоволення потреб споживача. Для цього інколи компанії доводиться робити інвестиції за багато років наперед. По-друге, узгодження можливостей з потребами може передбачувати також реконструкцію компанії та переорієнтацію на нову стратегію. По-третє, процес відрахування кроків назад для керівника не має обмежуватися лише власною компанією, тому для досягнення успіху стратегу потрібно раз у раз переконуватися, що ресурси та цілі інших компаній працюють на втілення його планів щодо задоволення потреб споживача. Так, Apple створював планшети вже в 2002-2003-х роках, але їх масова розробка в той час була недоцільна, так як не було інтернет-зв'язку. І тільки після введення Wi-Fi можливості інфраструктури дозволили Apple здійснити випуск iPad.

Видатні стратеги мають сприймати далеку перспективу крізь призму близького майбутнього, тобто враховувати одночасно два ключові моменти – майбутнє та теперішнє, поєднуючи ці два підходи, постійно переглядати та корегувати при цьому свої плани. Навіть на піку своєї слави всі три генії побоювалися, що конкуренти можуть їх за одну мить знищити, якщо вони не будуть достатньо старанними. Тому вони примушували працівників усіх рівнів постійно прораховувати майбутні кроки конкурентів. Так, в 1991 році Е. Гроув створив стратегічний перспективний план Intel, а також щороку влаштовував дво- або триденні збори під назвою “стратегічне перспективне планування”. А в своїй книжці для менеджменту “Виживають тільки параноїки” відзначав: “Мене непокоять конкуренти, мене тривожить, що хтось зробить те, що робимо ми, краще й дешевше і споживач проміняє нас на них”.

Систематично обмірковувати майбутні дії конкурентів потрібно для того, щоб відрахувати кроки назад і визначити, що слід робити сьогодні. Вправні стратеги передбачають найбільш імовірні дії суперників і планують, як їм протистояти; планують, як змінити правила гри, позбавити суперника можливості для маневру. Часто процес зміни правил має на увазі побудову бар'єрів для конкурентів, щоб заблокувати споживачів раніше, ніж конкуренти почнуть діяти. Необхідно переконати конкурентів не інвестувати в найпривабливіші для вас продукти, ринки та послуги. Так, Б. Гейс під час перемовин щодо контракту Microsoft на постачання DOS для IBM поставив умову щодо збереження права видавати ліцензію на DOS іншим компаніям, звівши тим самим бар'єри для конкурентів щодо операційних систем; використовував також тактику цінових механізмів.

1.4. Одна з найскладніших проблем, що постає перед кожним стратегом-це визначення та підготовка до фундаментальних зрушень, що докорінно змінюють структуру індустрії. Ці потужні потрясіння є водночас величезним шансом і в той же час- лютою загрозою для будь-якого бізнесу. В одних галузях такі потрясіння стають раз на 20-30 років, а в інших – кожні 5-10 років. Так, від 2007 року смартфон і планшет здійснили справжній тайфун в комунікаційній та комп'ютерній галузях. Роль видатного стратега полягає в тому, щоб визначити такі стратегічні переломні етапи і розробити стратегію поведінки на період такої трансформації. Усвідомлення переломного моменту як факту, що вже відбувся, стає лише константацією смерті бізнесу. Тому, щоб вчасно передбачити потрясіння, потрібні обізнаність, правильний розрахунок часу і належна підготовка. Тому видатний стратег повинен покладатися на судження та інтуїцію підкріплені досвідом. Так, С. Джобс в Apple пройшов 4 переломні етапи:

- запровадження графічного інтерфейсу для ПК;
- переворот у цифровій музиці (iPod, iTunes);
- революція у світі смартфонів (iPhone, App Store);

- новий планшетний комп'ютер iPad .
- Е. Гроув (Intel) та Б. Гейс (Microsoft) пройшли два етапи:
- поява горизонтальної інфраструктури індустрії ПК ;
- вторгнення Інтернету в повсякденне життя як споживацького феномену.

Визначення стратегічних зламів є суттєво важливим для довгострокового успіху, але це лише перший крок – потрібно швидко підготувати план відповідних дій та діяти негайно. Разом з тим великі стратеги мають бути готові робити сміливі ставки , але не повинні ризикувати компаніями

ПРАВИЛО 2. РОБИ ВЕЛИКІ СТАВКИ , АЛЕ НЕ СТАВ НА КАРТУ КОМПАНІЮ.

Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 2.1. *Роби велику ставку, щоб змінити хід гри.*
- 2.2. *Не став на карту компанію.*
- 2.3. *"Канібалізуй" власний бізнес.*
- 2.4. *Скороти свої втрати.*

Розглянемо більш детально ці складові елементи.

2.1. Робити великі ставки- одне з найскладніших завдань у стратегії. Це, зокрема , передбачає:

- робити велику ставку на нові технології;
- робити велику ставку, щоб стати лідером ринку;
- робити велику ставку на зміну галузевої структури.

2.2. Великі ставки – це , напевно, найважливіші стратегічні кроки для будь-якого керівника. Та не кожна велика ставка виграє, навіть найкращі стратеги припускаються помилок. Перш ніж робити велику ставку, потрібно окреслити хоча б межі потенційних втрат. Так Б. Гейс, Е. Гроув , С. Джобс жодного разу не ризикували компанією, натомість вони дробили великі ставки, щоб звести до мінімуму одномоментний ризик .

При цьому дотримувалися принципів:

- вибирай для ставки слушний момент;
- розподіляй ризику;
- не роби всі ставки одночасно.

2.3. Великі ставки часто потребують “канібалізації” , тобто заміни власних продуктів фундаментально новими. Канібалізація передбачає готовність відмовитися від гарантованого успіху на користь невизначеного майбутнього . За законом Мура потужність мікропроцесорів подвоюється кожні два роки – це означає, що кожна нова модель має кінцевий термін споживання. Тому, ще до настання цього кінцевого терміну, жорстка конкуренція призведе до різкого падіння цін. Ключ до виживання та процвітання у цьому середовищі- у вмінні керувати канібалізацією власної продукції і не пускати її на самоплив .

2.4. Навіть великі стратеги не можуть усе передбачити, роблять невдалі ставки або допускають помилки. Тому вони дотримуються правил:

- визнавай помилки;
- залиш втрати в минулому.

ПРАВИЛО 3. СТВОРЮЙ ПЛАТФОРМИ Й ЕКОСИСТЕМИ , А НЕ ПРОСТО ПРОДУКТИ.

Стратегія діє на багатьох рівнях. Вона починається з визначення унікальності пропонованого товару або послуги, місця компанії на ринку та її конкурентоспроможності. Це основа стратегічного мислення. Але щоб стати справжніми стратегами , менеджери мають мислити набагато ширше. Створення конкурентної переваги, яка буде діяти впродовж років, часто вимагає впливу на світ за межами окремої фірми. Великі стратеги намагаються створити не просто суперпродукти або суперкомпанії- вони мають на меті побудувати загальногалузеві платформи, які об'єднують у відкриті “екосистеми” партнерів, що спеціалізуються на

взаємодоповнювальних продуктах і новітніх сервісах, так само як і на маркетингу, продажах, послугах і збуті товарів у споріднених галузях.

Платформи об'єднують окремих людей або команди заради спільної мети зі спільним доступом до певних ресурсів. Microsoft, Intel, Apple заснували галузеві платформи, які об'єднали користувачів і компанії, що створюють взаємодоповнювальні продукти і послуги. Так, Б. Гейс з самого початку акцентував, що спочатку має бути платформа, а потім продукт – він залишив за собою право продавати DOS, а згодом і Windows іншим компаніям. Тим самим він використав свою операційну систему як основу, на якій різні компанії можуть будувати свої персональні комп'ютери, а Microsoft – писати сумісні застосунки (Word, Excel, Power Point і т.п.).

Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

3.1. *Мисли категоріями платформи, а не окремих продуктів.*

3.2. *Мисли категоріями екосистеми, а не просто платформи.*

3.3. *Створюй власні комплєменти (товар або послуга, споживання якого передбачає використання основного товару, тобто взаємодоповнювальний продукт).*

3.4. *Розвивайся та створюй нові платформи, щоб завжди потрапляти часові.*

Розглянемо більш детально ці складові елементи.

3.1. Оскільки продукти і послуги стають дедалі складнішими і більш взаємопов'язувальними, важливість управління галузями за межами компанії зростає. Б. Гейс, Е. Гроув, С. Джобс зрозуміли, що створювати сприятливі умови для зовнішніх партнерів вигідніше, ніж намагатися здійснити всі можливі розробки самостійно, бо це нездійсненно. Галузеві платформи й екосистеми, які виникли з цієї стратегії, привели до руху надзвичайно потужні мережеві ефекти і створили глобальну спільноту новаторів.

Галузеві платформи є набагато ціннішими й витривалішими, ніж автономні продукти або платформи окремої компанії, завдяки впливу додаткових інновацій та мережевих ефектів. Простий мережевий ефект виникає, коли цінність продукту зростає з кількістю користувачів – як приклад, телефон як засіб зв'язку чи Facebook сайт обміну соціальною інформацією. Велика кількість користувачів у свою чергу привертає увагу більшої кількості виробників новітніх застосунків або інших учасників ринку – рекламодавців, різних сервіс-провайдерів.

Промислові платформи, взаємодоповнювальні інновації та мережеві ефекти існували ще у 19-ому ст.- розбудова залізниць, телефонних мереж, енергосистем і т.п. Разом з тим до інтернет-буму 1990-х концепція галузевої платформи була незвичним явищем навіть у світі високих технологій.

При цьому дотримувалися наступних принципів:

3.1.1. Став платформу над продуктом – Б. Гейс на базі DOS, а згодом Windows, створив галузеву програмну платформу для персональних комп'ютерів, так як з'явилася ціла серія персональних комп'ютерів різних фірм на їх базовій версії.

3.1.2. Сумісність переважає прогрес – саме в довгостроковій сумісності полягає суть платформи та її цінність для всієї галузі.

3.1.3. Виходь на масовий ринок.

3.2. Процвітання бізнес-платформи компанії залежить не тільки від ефективності власних продуктів, а й від новітніх розробок інших фірм. При цьому дотримувалися принципів:

- випікай спільний пиріг;

- доступ відкритий, але не вільний.

3.3. Створення галузевої платформи і чуттєвої екосистеми не завжди достатньо, щоб залишитися попереду конкурентів і розвиватися далі. Інколи доводиться створювати свої доповнення, щоб стимулювати попит на нові версії своїх платформ. При цьому дотримувалися принципів:

- розпочни з проблеми “курка чи яйце”;

- зосередь джерела великих прибутків усередині компанії;

- створюючи комплементи, дбай про споживача.

3.4. На відміну від хітів продажів, які з'являються та йдуть, промислові платформи, щойно вони отримують значну частину ринку, витіснити складно. Цією живучістю вони значною мірою завдячують інвестиціям клієнтів, що блокують їх, при цьому, щоб зберегти цей ефект блокування в період розвитку платформи, компанії зазвичай застосовують принципи зворотної сумісності – тобто сумісність старої та нової версії. При цьому дотримувалися принципів:

- розвивай можливості та властивості платформи;
- розпізнай потребу в нових платформах.

ПРАВИЛО 4. ВИКОРИСТОВУЙ ВАЖЕЛІ ТА СИЛУ - ДІЙ ЗА ПРАВИЛАМИ ДЗЮДО ТА СУМО.

Щоб стати видатним стратегом необхідно перетворити свої мрії та високі ідеї на тактичні рішення, - результативні дії та організаційні заходи здатні вразити споживача і відбити напад конкурентів. Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 4.1. *Залишайся непоміченим.*
- 4.2. *Тримай ворогів поблизу.*
- 4.3. *Зроби переваги конкурента своїми та зміцнюй їх.*
- 4.4. *Не бійся показувати свою силу.*

Розглянемо більш детально ці складові елементи.

4.1. Бути непоміченим іншими і навіть сприяти цьому – означає отримати важливу перевагу під час виходу на новий ринок. Залишаючись у тіні й уникаючи прямої конкуренції часто можна досягти більшого ефекту – це тактика “хитрість цуценяти”. При цьому необхідно дотримувалися таких принципів:

- вдавай із себе цуценя;
- секретність- як важіль. Наприклад, Apple використовував секретність як важіль для підвищення напруги і впливу маркетингових зусиль для збільшення обсягів продажів;
- вдавайся до відтяжних маневрів.

4.2. Співробітництво з конкурентами – ще один тактичний хід, який не завжди прийнятний для керівників, що звикли діяти рішуче. При цьому дотримувалися принципів:

- співзмагання, тобто тримайся своїх друзів близько, а ворогів ще ближче;
- від антагоністичної гри до безпрограшного варіанту.

4.3. Третій тактичний хід, від якого більшість керівників відмовляються і вважають приниженням – це копіювання методів конкурентів. Це використати й розвинути сильні сторони супротивника та перетворити їх на його потенційні слабості.

4.4. Реалізація цього елемента включає в собі ряд підпунктів.

4.4.1. Позбав конкурентів спокою. Суть цього принципу розкриває поговорка:

”той ,хто виграв кожен бій, не є дійсно вправним ; найкращий робить ворожу армію безпорадною без бою”. Так , Б. Гейс славився тим, що використовував вплив Microsoft на ринку , щоб поширювати невпевненість і сумнів на всю галузь шляхом попередньої реклами нових продуктів ще задовго до їх появи- так званих “фантомних оголошень”.

4.4.2. Не відкривайся для удару. Це закриття всіх вразливих місць у вашому асортименті продуктів, що зведе до мінімуму кількість напрямків для атаки конкурентів.

4.4.3. Грай по справжньому. Це здатність та бажання грати однаково жорстко з конкурентами, клієнтами і постачальниками.

4.4.4. Поважай правила. Це важливе застереження для тих, хто грає жорстко ; закони та нормативні акти , особливо в сфері антимонопольної політики, визначають межі дозволеного.

ПРАВИЛО 5. ПОБУДУЙ КОМПАНІЮ НАВКОЛО ВЛАСНОГО ЯКОРЯ.

Стратегія без належного виконання нічого не варта , як і виконання без стратегічного планування. Підпорядкувати всю роботу компанії далекосяжним цілям і ефективно їх

реалізувати – справжнє випробовування для керівника. Дотримання цього правила передбачає реалізацію таких ключових елементів:

- 5.1. *Пізнай самого себе разом з усіма недоліками.*
- 5.2. *Звертай особливу увагу на деталі, але вибірково.*
- 5.3. *Завжди тримай у полі зору загальну картину.*
- 5.4. *Став до керма людей зі знаннями.*

Розглянемо більш детально ці складові елементи.

5.1. Для того, щоб втілити ідеї та принципи в життя керівникам і підприємцям конче потрібні пристрась, упевненість у собі та цілеспрямованість. Вони також потребують міцної бази знань і вмінь, на яку спиратимуться, будуючи бізнес і компанію та згуртовуючи управлінську команду. Разом ці важливі якості та здібності становлять особистий “якір”, який визначає роль керівника в компанії. При цьому дотримувалися принципів:

5.1.1. Пристрась до технологій. Технологічна спеціалізація- ключова складова особистого якоря Б. Гейса – стане і рушійною силою, і гальмом для Microsoft. Ця орієнтація на технології, а не на інтереси споживача, пояснює, чому Microsoft ставала часто повільною і незграбною, коли виходила занадто далеко за межі своїх звичних технічних пріоритетів.

5.1.2. Пристрась до дисципліни. Дисциплінованість була основою управлінського стилю Е. Гроува.

5.1.3. Пристрась до дизайну.

5.2. Особистий якір лідера визначає не тільки акценти та напрямки стратегії організації, але також і її еволюцію, тобто вказує, на чому керівникові зосередити свою увагу і який обрати стиль управління, при цьому вибірково приділяти виняткову увагу деталям. При цьому дотримувалися принципів:

- визнач декілька ключових точок опори; так, Е. Гроув зосереджувався на маркетингу та продажах;

- виховуй дисципліну та педантичність;

- перевір логіку, потім ще, ще і ще.

5.3. Всі три генії Б. Гейс, Е. Гроув, С. Джобс, глибоко занурюючись в деталі продуктів і операцій, рідко випускали з поля зору загальну картину. При цьому дотримувалися принципів:

5.3.1. Побудуй управлінську вертикаль. Так, Е. Гроув відзначав про взаємодію між менеджерами середньої ланки- з їхніми глибокими знаннями, але вузькою спеціалізацією- та вищим керівництвом, чиє бачення загальної картини давало розуміння ситуації.

5.3.2. Приділяй час роздумам та навчанню.

5.3.3. Від планування продуктів до стратегічного плану.

5.4. При цьому дотримувалися принципів:

- знайди партнера;
- поєднай силу знань з талантом організатора;
- розставляй повсюди тенета, щоб здобути інформації

В роботі [4] І. Адізес, виходячи із своєї концепції чотирьох ролей (Р, А, Е, І), щодо розглядуваної нами проблеми надає наступні рекомендації:

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (Р).

1. Ніяких балачок: переходьте безпосередньо до справи. Не драгуйте його проблемами, якщо вони не кризові.
2. Починайте з кінця! Озвучуйте висновки на початку.
3. Подавайте цілі та пріоритети так, щоб він розумів сенс кожної дії.
4. Рухайтесь, говоріть і дійте так швидко, як можете.
5. Висловлюйтеся точно, без натяків.
6. Коли делегуєте, вказуйте конкретно: хто, що, коли, де і як.
7. Хваліть його за успіхи: (Р) має бути певним, що ви знаєте, як напружено він працює.
8. Точно опишіть результати, яких ви очікуєте,

9. Винагороджуйте його за успіхи, короткотермінові досягнення й вимірювані результати, корисні для інших. Робіть це через короткі проміжки часу.

10. Дотримуйтеся слова: «так» має означати «так», а «ні» — «ні».

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (А)

1. Ризик за зміни має взяти на себе ви.
2. Для прийняття рішення дайте йому стільки часу, скільки потрібно.
3. Коли доповідаєте про щось, будьте системним, лінійним, використовуйте якнайбільше супровідних матеріалів.
4. Переконайте його фактами, а не чиймись думками.
5. Знайдіть і покажіть приклади того, як інші реалізували схожі рішення.
6. Уважно слухайте його заперечення, записуйте їх, повертайтеся до нього з ними пізніше, коли підготуєте детальну відповідь.
7. Не користуйтеся рекламними трюками. Проста мова фактів — особливо із числовими показниками — діє найкраще.
8. Підтримуйте власний авторитет дотриманням свого слова.
9. Головне для нього — це як.
10. Винагороджуйте його збереженням посади й регулярним підвищенням зарплатні.

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (Е)

1. Завжди починайте із загальної картини. Деталі опрацюєте пізніше.
2. Ваша пропозиція завжди має формулюватися так, щоб залишалося місце для його поправок та ідей. Ніколи не приходьте до нього з пропозиціями, у яких нічого не можна змінити.
3. Ви в жодному разі не маєте розуміти його буквально: (Е) завжди перебільшує, коли висловлює свою думку.
4. Якщо він і затвердив ідею загалом, завжди пропрацюуйте деталі, перш ніж підписувати план дій.
5. Після того як він прийняв рішення, задокументуйте його та зробіть так, щоб (Е) підписав. Не сподівайтесь, що він сам оформить рішення письмово. Подавати рішення на підпис потрібно одразу після прийняття — інакше (Е) його не підпише, бо передумає.
6. Пам'ятайте, що під личиною зарозумілості ховається страшенна невпевненість у собі. Тож ніколи не сперечайтесь з ним прилюдно. Ніколи не показуйте йому, що ви не згодні. Висловлюйте свою незгоду у формі питань, які потребують відповіді для того, щоб правильно реалізувати його ідею.
7. Пам'ятайте: (Е) хоче, щоб його не так любили, як захоплювалися ним.
8. Будьте готові хвалити його повсякчасно. Однак не очікуйте взаємності.
9. Ніколи не критикуйте його ідеї: хай будуть. Дайте час — і вони застаріють.
10. Проявляйте відданість: не обговорюйте його поза спиною. Навчіться не погоджуватися так, щоб не викликати роздратування. Не копіюйте його.
11. Будьте готові до того, що він покличе вас буд-якої миті. Якщо для вас це нестерпно, шукайте іншу роботу.

Якщо ваш шеф, колега чи підлеглий — носій стилю (І)

1. Проявляйте теплоту й зацікавлення.
2. Будьте для нього джерелом інформації.
3. Не примушуйте його до швидких рішень. Будьте відкриті для обговорення.
4. Завжди знаходьте час на те, щоб допомогти йому визначитися із цілями й завданнями.
5. Слухайте активно.
6. Знайдіть достатньо часу для того, щоб комунікація була ефективною.

7. Не критикуйте його почуттів і думок, коли він намагається прийняти рішення, навіть якщо ви не поділяєте їх.

8. Перш ніж прийти до (І) зі своїм планом, заручіться підтримкою інших членів команди, у яких, на його думку, є політична влада.

9. Підтримуйте його, коли він виконує свою роботу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Предприимчивость и риск.-Л.-1991
2. Абалкин Л.И. Стратегия управления. М.-1975
3. Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. –М.-1994.
4. Адизес И. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати .Пер. з англ.. –Харків, 2017
5. Адизес И. Командний менеджмент
6. Агошкова Е.Б. Эволюция понятия системы.// Вопросы философии.-1998-№ 7.
7. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. //Галицький економічний вісник.-2010 №3
8. Азизов Ф.Х., Мальцев В.Й. Поддержка управленческих решений. М.-1994.
9. Айкс Б., Ратерман Р. От предприятия к фирме : заметки по теории предприятия переходного периода. // Вопросы экономики -1994.-№8.
10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации.М.- 1985
11. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах.М.-1972.
12. Акофф Р. ,Эмаери Ф. О целеустремленных системах.-М.-1974.
13. Альгин А.П. Грани экономического риска. М.-1991.
14. Андрушків Б.Н. , Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.-Львів:Світ,1995
15. Андрушук Г.А. Індустрія програмного забезпечення в Україні : стан проблеми та перспективи розвитку. // Інтелектуальна власність.-2012 № 9.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. М.-Экономика.-1989.
17. Ананьев О.А. Комп'ютерні технології в менеджменті. К.-1999.
18. Андросова О.Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності. К.-2007. -356 с.
19. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент. Луцьк-2018
20. А.Є.Батюк, З.П.Двуліт, К.М.Обельовська, І.М.Огородник, Л.П.Фабрі. Інформаційні системи в менеджменті –Л.-2004.
21. Берг А. И. Кибернетика-наука об оптимальном управлении.-М.: Энергия 1964.-64с.
22. Брайан Трейсі . Як керують найкращі. Харків 2017.
23. Берг А.И. Управление, информация, интеллект.- М.: Мысль 1976 .- 279 ст.
24. В.М.Бебик. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві.
25. Балашевич В.А. Математические методы в управлении производством. Минск, 1986
26. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. М.-1980.
27. Бестужев-Лада И.В. Социальное прогнозирование. М.-2001.
- 28.Бжезинский З. Выбор. Мировое господство или глобальное лидерство. М.-2005.
29. Бир С. Мозг фирмы. М.- 2009.
30. Бир С. Наука управления. М.-2007.
31. Бир С.Т. Кибернетика и управление производством.-М.: 1963
32. Бир С.Т. Кибернетика и управление производством.-М.: Физматгиз 1963.-275 с.
33. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. К.-2004.
34. А.С. Большаков ,В.И. Михайлов. Современный менеджмент: теория и практика. Питер.- 2000.- 411 ст.
35. А.С. Большаков . Антикризисное управление предприятием: финансовый и системный аспекты. Тверь.-2010.

36. Бойкова А.В. Антикризисное управление предприятием: теория, методология, практика. Тверь.-2010.
37. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.-2003.
38. Бовикин В. Новый менеджмент.-М.: Экономика 1997.-366 с.
39. Бодров В.Г. Методология системного подхода. К.-2006
40. Бурков В.Н. Теория активных систем : состояние и перспективы. М.-1999
41. Брич В.Я. Креативный менеджмент. Тернопіль 2018.
42. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. К.-2007.
43. Божидарнік Т. В., Василик Н.М. Креативний менеджмент. Херсон.2014- 496 ст.
44. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятия. К.-2005.
- 44.1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент. Полтава-2019.-208 ст.
45. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент. К.-2005.
46. Валовой Д. В. Экономика: взгляды разных лет. -М.: -1989 -454с.
47. Вебер М. Избранные произведения.-М. -1990.
48. Вертакова Ю. В. Упреждающее управление на основе новых информационных технологий. Курск-2001
49. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине.-М.: Связь 1968.-147 с.
50. Виханский О.С. Стратегическое управление. -М.-1995.
51. Вовканич С.И. Информационный потенциал в системе управления научно-техническим прогрессом. -Л.-1990.
52. Гальчинський А.С. Економічна методологія. Логіка оновлення. -К.-2010.
53. Галушка И. Управление экономикой.-М.: Политиздат 1985 -222с.
54. В.В. Глухов, М.Д. Медников, С.Б. Коробко. Математические методы и модели для менеджмента. С.-Петербург -2000.
55. Гвишивани Д.М. Организация и управление.// Избранные труды по философии, социологии и системному анализу. М.-2007
56. І.Гвоздецький. "Нова економіка і подальший розвиток відносин менеджменту". //Третя МНПК "Теорія і практика сучасного менеджменту". Тернопіль.-2010.
57. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность: Монография.-Київ: Вища школа 1995.-319с.
58. Геець В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.-2009.
59. Герчикова И.Н. Менеджмент.-М.: Банки и биржи.- ЮНИТИ.1994.-685с.
60. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. М.-2004.
61. Глушков В.М. Безбумажная технология. Изд.2-е.-М.: Наука 1987.-552 с.
62. Глушков В.М. Введение в АСУ.-К.-1974.
63. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. -М.-1982.
64. Глазьев С.Ю. Интеллектуальные экономико-технологические вызовы 20-го века. А.-2009.
65. Грязанова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.-2002.
66. Гриценко В.И., Паньшин Б.М. Информационная технология: вопросы развития и применения.- Киев: Наукова думка 1989.- 265 с.
67. Грейсон Дж. К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге 21-ого века.- М.: Экономика 1991.- 319 с.

68. Гроць ,Єндрю С. Високоєфективний менеджмент.-М.: Филин 1996.- 280 с.
69. О.Д. Гудзинський. Менеджмент у системі агробізнесу. Київ-1994.-237 ст.
70. Р.В.Гріфін, В.Яцура. Основи менеджменту.- Л.-2001.
71. Дафт Р. Менеджмент. СПб.-2009
72. Далай-Лама ,Лоренс ван ден Майзенберг. Шлях лідера. Л.-2018.-213 ст.
73. Державне управління і менеджмент. (За загальною редакцією Г.С.Одінцової).-Х.:ХарРІУАДУ.2002-492ст.
74. Диневич В. А. Показатели и критерии эффективности управления .- М.: Мысль 1975.- 72 ст.
75. Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Історія вчень менеджменту. К.-2008.
76. Дмитриченко М.Ф. Трансфер технологій-інноваційна складова розвитку науки. Київ, 2015-139 ст.
77. Драчева Е.Л. Менеджмент. М.-2002
78. Друкер Питер Ф . Задачи менеджмента в 21 веке.- Киев 2000.-270 с.
79. Друкер Питер Ф . Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво.- Київ . - 1994.-213 с.
80. Друкер Питер Ф . Энциклопедия менеджмента. М.-2008.
81. Економічна енциклопедія у 3-х томах. К.-2000
82. Екатеринославский Ю.Ю. Управление –это ситуации . Анализ и решения. М.-1988.
83. Экономическая эффективность управленческих и хозяйственных решений. Справочник.- М.:Знание 1984.-240 ст.
84. Єрмошенко М.М. Нова парадигма економічної науки в контексті розвитку в умовах України інформаційної економіки. //Актуальні проблеми економіки. -2009 №1(91).
85. Єршова О.Л. Система статистичного моніторингу інформаційного суспільства: концептуальні та методологічні проблеми // Тези доповідей МНПК “ Інформаційне суспільство в Україні.”- К.-2013.
86. Эшби У. Р. Введение в кибернетику.- М.: Мир 1959.- 288 с.
87. Г.В.Жаворонкова . Менеджмент в інформаційній економіці : теорія та практика. Умань-2014.
88. Й.С. Завадський Менеджмент. Том 1. –Київ 1999.-541 с.
89. Г. Захарчук, Л. Струтинська . “ Еволюція потреб, цінностей і систем менеджменту”. // Третя МНПК “Теорія і практика сучасного менеджменту”. Тернопіль .-2010.
- 89.1. В.І.Захарченко , К.В.Ковтуненко , В.В.Лаптева . Інноваційно-інвестиційний менеджмент. Одеса 2019 .147 ст.
90. Зарубежная практика антикризисного управления. М.-2010.
91. Зайверт Л. Ваше время-в ваших руках. М.-1990
92. Згуровський М.З. Системний аналіз : проблеми, методологія.- К.-2011.
93. Згуровський М.З. Розвиток інформаційного суспільства в Україні. К.-2006.
94. Имитационное моделирование экономических систем.-М.-1978.
- 95.Имитационное моделирование в оперативном управлении производством .М.-1984.
96. Информационные системы для руководителей. М.-1989.
- 97.Иоффе А.Ф. Персональные компьютеры в организационном управлении. М.-1988.
98. История менеджмента: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М .1997.-256 с.
99. Исигава К. Японские методы управления качеством.-М.: Экономика 1988.-215 с.

100. Капиталистическое управление сегодня: уроки 80-х. М.-1991
101. Как добиться успеха: практические советы деловым людям. М.-1991
102. Карминский А.М., Нестеров П.В. Информатизация бизнеса. -М.-1997.
103. Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика 1990.-239 с.
104. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Самара -1997.
105. Карагадова Е.А. и др. Автоматизированные рабочие места.-К.-1989.
106. Кастельс М. Інформаційне суспільство та держава добробуту: Фінська модель .К.-2006.
107. Кадо М.и др.. Построение сетей ЭВМ.-М.-1988.
108. Кібернетика економіки та бізнесу. Донецьк.-2010.
109. Каныгин Ю.М. Информатизация управления: социальные аспекты.- Киев: Наук. Думка 1991.-156 с.
- 110.. Каныгин Ю.М. Основы теоретической информатики. -К.-1990.
111. Клебанова Т.С. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями. Х.-2007
112. Клебанова Т.С. Модели антисипативного управления финансовой безопасностью предприятия. // Труды МНПК М.-ИПУ РАН 2005
113. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. -М.-1974.
114. Кликов Ю.И. Банки данных для принятия решений. М.-1980.
115. Кликов Ю.И. Ситуационное управление большими системами. М.-1974.
116. Князева Е.Н. Синергетика : нелинейность времени и ландшафты эволюции. -М.-2007.
117. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия. Х. -2004.
118. Комп'ютерні мережі та телекомунікації.
119. Компьютерные системы и сети ./ В.П. Косарев и др..-М.-1999.
120. Ковалевский. Научные основы административного управления. М.-1979
121. Колесник А.П. Компьютерные системы в управлении финансами. -М.-1994.
122. Колотилин Б.А. Плементное управление энергетическими организациями. Самара-2004.
123. Козлов В.А. Открытые информационные системы. -М.-1999.
124. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство. Дніпро : 2017.-430 с.
125. Ковальчук К.Ф. Интеллектуальная поддержка принятия экономических решений.- Донецк -1996.
126. Коваленко О.В. “Сутність ,особливості та деякі проблеми превентивного антикризисного управління підприємством.”// Вісник НТУ “Харківський політехнічний інститут” -2009.- №5//.
127. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности. М.-2012
128. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.-1987.
129. Кривовязюк І. “Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства.” // Економіка та держава.-№12.-2011.//
130. Краус М. и др..Сбор данных в управляющих вычислительных системах. -М.-1987.
131. А.М.Куліш ,Т.А. Кобзева ,В.С. Шапіро . Інформаційне право України. Суми СДУ. -2016.
132. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентности. М.-2000.
133. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций .-Пер. с англ. – М. : Прогресс 1981 – Т.1.,Т.2.

134. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент. Львів-2010
135. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів 2003.-352 ст.
136. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.1. Інформація та засоби її реалізації. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 13 –Ук 2016 ДРНТІ 50.39
137. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту . Т.2. Інформаційні системи менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 14 –Ук 2016 ДРНТІ 50.39
138. Р.Б. Кухар .Інформаційний аспект сучасного менеджменту . Т.3.Проблеми ефективності менеджменту та інформаційного суспільства. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 15 –Ук 2016 ДРНТІ 82.01
139. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.4. Інформаційні моделі менеджменту. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 16 –Ук 2016 ДРНТІ 82.05
140. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.5. Тенденції розвитку теорії менеджменту в інформаційному суспільстві. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 04.05.2017 р. № 46-РІД/ Ук-2017
141. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.6. Менеджмент як наука , мистецтво та практика управління. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.06.2018 р. № 107-РІД /Ук-2018
- 142.Р.Б.Кухар.Інформаційний аспект сучасного менеджменту.Т.7. Проблеми менеджменту і трансферу інформаційних технологій у креативному суспільстві. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 28.05.2019 р. № 143-РІД /Ук-2019
143. Камінський О.Є. Хмарні технології в парадигмі інформаційної економіки. Київ. КНЕУ, 2018-230 ст..
144. Ф.Лалу. Компанії майбутнього .Харків -2017.
145. Лепа Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике. Донецк.-2012.
146. Т.І.Лепейко. Менеджмент інформаційної сфери. Харків-2011
- 147.Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Основи інформаційної економіки.-Харків.-2012.
- 148.Т.І.Лепейко. ”Трансформація моделей менеджменту в сучасній економіці”. //Третя МНПК “Теорія і практика сучасного менеджменту”. Тернопіль .-2010.
149. Т.І.Лепейко. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці. Харків-2010
150. Літовченко Б.В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі.-Дніпро 2017.-268 ст.
151. Литвин А.Є. Особливості розвитку галузі інформаційних технологій //Актуальні проблеми економіки. №11 (125),-2011.
152. Маслов А.О. Інформаційна економіка : становлення, структура та теоретичне осмислення .-К.-2012.
153. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. -К.-1995.
154. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента.-К.-1997.
155. Макмиллан Ч. Японская промышленная система.-М.: -Прогресс 1088.-400с.
156. Методы антикризисного управления по слабым сигналам. Донецк.- 2009.
- 157.Мелюхин И.С. Информационное общество: истоки, проблемы ,тенденции развития.- М.-1999.

158. Мельник Л.Г. Информационная экономика. С.-2003.
159. Мельников М.С. Модели современного менеджмента. // Современная экономика. Концепции и модели инновационного развития. Материалы 5 МНПК .-М. Изд-во РЭУ им. Г.В. Плеханова.-2013.
160. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента .М.: -Дело 1992.-702с.
161. Мееров М.В. Системы многосвязного регулирования.- М.-1975.
162. Мельтюхова Н.М. Управління.// Енциклопедичний словник з державного управління. - К.-2010
163. Михаленя М.А. Стратегическое антикризисное управление промышленным предприятием. Кострома.-2011.
164. Майкл А.Кусумано і Девід Б. Йоффі. Стратегії геніїв. Харків 2017.
165. Б. М. Мізюк. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства.- Львів 2000.
166. Міждисциплінарний словник з менеджменту. К.-2011.
167. Міжнародний менеджмент.// П.І. Юхименко та ін. -К.-2011.
168. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем. Запоріжжя - 2009..
169. Модели оценки анализа и прогнозирования социально-экономических систем.- Х.-2010.
170. А.О.Морозов, Г.Е.Кузьменко. Шлях від АСУП до ситуаційних центрів. \ \ Ситуаційні центри.Теорія і практика. К.- 2009.
171. В.М. Мороз . Кадровий менеджмент .Ч. 1.
172. В.М. Мороз . Кадровий менеджмент .Ч.2.
173. Морозов О.В. Информационное общество. Ч.-2007.
174. Морисама О. Практический менеджмент. М.-1991.
- 175.Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризисного управління на підприємствах. -В. -2006.
176. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа.- М.-1981.
177. Мунтян В.И. Информационная парадигма.- К. 2009.
- 178.Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія: Навч. посібник.- К.: Либідь.- 1993.- 304 с.
179. Нейлор И. и др..Машинные имитационные эксперименты с моделями экономических систем. -М.-1975.
180. Никифорок Б.В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень.- Л.-2007.
181. Новосельцев В.Н. Организм в мире техники: кибернетический аспект. М.-1989.
182. Новиков Д.А. Рефлексивные игры. -М.-2003.
183. М.М. Новікова. Організація виробництва . -Харків.- 2016.
184. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. -С-Пет.-2000
185. Основы научного управления экономикой.- М.-1988
186. Основы управления производством. -К.-1989
187. Основы управления производством. -М.-1985
- 188.Одинцов Б. Е. Развитие информационных систем управления предприятием.- М.:ВЗФЭИ 1989.- 165с.
189. Оппорт Г. Становление личности.- М.-2002.
190. Оучи У.Г. Методы организации производства : японский и американский подходы. М.- 1993.

191. Окорський В.П. , Валюх А.М. Креативний менеджмент . Рівне -2011. 211 ст.
192. Г.В. Осовська , О.А. Косовський . Інформація і комунікації в менеджменті. К.- 2003.
193. Петренко В.П. „Данилюк М.О. Вступ до менеджменту.- Ів.-ФР.-1994
194. Петухов И.М. Украинский рынок ИТ- сферы. -Рига .-2013.
195. П. Пенді, Р.Ньюмен, Р. Кевенег. Курс Шести сигм .-М.- 2002
196. Питерс Т. , Уотермен Р. В поисках эффективного управления.-М. -1986 .-193 с.
197. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений : опережающее управление.- М.-1984
198. Я.Д. Плоткін, І.Н. Пащенко. Виробничий менеджмент.-Львів.- 1999. 257 ст.
199. Потенціал ендogenous зростання економіки України. -К.2010.
200. Подсолонко В.А. Опережающее управление развитием экономики. Симферополь -2007
201. Попков В.В. Концептуально-теоретические основы экономического конструктивизма.- Екатеринбург.-2010.
202. Попель Г., Голустайн . Информационная технология- миллионные прибыли. -М.: Экономика.- 1980.-235 с.
203. Поспелов Д.А. Большие системы.Ситуационное управление. -М.-1975.
204. Поспелов Д.А. Ситуационное управление.Теория и практика. -М.-1986.
205. Постер М. Международная конкуренция – Конкурентное преимущество стран.- М. - 1993.
206. Полумієнко С.К. Система індикаторів інформаційно-технологічного розвитку України. // Екологічна безпека та природокористування .-2012 -вип.10.
207. Полумієнко С.К. ІТ проєкція технологічного розвитку України.-К.-2011.
208. Полумієнко С.К. “Деякі оцінки розвитку інформаційного суспільства в Україні”. // Тези МНК “Інформаційне суспільство в Україні.” 29.10.2013р. К.2013.
209. Проактивное управление проблемами (ресурс).
210. Проблемно-ориентированные информационные системы.// Сб. науч. тр. Л.-1984.
211. Прудников В.Ф. “Технологичность современного менеджмента как основа экономической и организационной эффективности управления компанией” . // Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ 2015 №1(1).
- 212.Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности.- М.-2009.
213. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. М.- 2005.
214. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності (Електронний ресурс)/С.В. Приживара // Державне будівництво.-2012 № 1.
215. Пшенников В.В. Японский менеджмент : уроки для нас. -М.-2000.
216. Райт Г. Державне управління. К.-1994.
- 217.Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація. -Х.-2008.
218. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління. -Луганськ-2004
219. Ризики ,безпека і сталий розвиток в економіці: методології ,моделі ,методи управління та прийняття рішень.-Луганськ -2012.
220. Рикі В. Гріфін ,Володимир Яцура. Основи менеджменту .- Львів : БаК 2001.- 624 ст.
- 221.Риггс Дж. Производственные системы: планирование ,анализ ,контроль. -М.- 1972.
222. Рост объема информации-реалии цифровой вселенной. //Технологии и средства связи.- 2013. №1.

223. Рожнов В.С., Игнатенко Б.В. Машинная обработка экономической информации. М.-1983.
224. Романов В.Л. Управление и самоорганизация в процессе административной реформы.
225. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. -К.-2002.
226. Рульєв В.А. Менеджмент. -К.-2011
227. Д. Ру , Д.Сульє. Управління .-К.: Основи.- 1995.-442 с.
228. Руденский Р.А. Антисипативное управление сложными экономическими системами : модели ,методы, инструкции. -Донецк-2009
229. Современный менеджмент : принципы и правила .- Н. Новгород: НКУП 1992.- 263 С.
230. Стратегії геніїв. Пять najważливіших уроків від Б. Гейтса, Е.Гроува та С. Джобса .Харків -2017. 256 ст.
231. Стратія розвитку інформаційного суспільства в Україні. // Офіційний вісник України. 21.06.2013.№ 44.
232. Саймон Г. и др.. Менеджмент в организациях.-М.: Экономика. 1995 -335с.
233. Свириденко С.С. Современные информационные технологии. –М.-1989.
234. Симонс Дж. ЭВМ пятого поколения : компьютеры 90-х годов.-М.:Финансы и статистика 1985.- 172 с.
235. Соколовский В.Н. Диагностика хозяйственных ситуаций в деятельности предприятия. – Одесса.-1995.
236. Сорос Дж. Алхимия финансов. -М.-2013.
237. Сорока П.М. Інформаційний менеджмент.- К.-2008.
238. Сурмін Ю.П. Моніторинг соціально-політичної ситуації в Україні: питання методології та організації. // Вісник Національної академії державного управління.-2004 № 4.
239. Юсупова Н.И. Ситуационные модели и антикризисное управление предприятием.Уфа-2009.
240. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии.-М.-2009.
241. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія та практика . Тернопіль-1997. -456 ст.
242. Тапскотт Т.Д. Электронно-цифровое общество.-К.-1999.
243. Теория систем и системный анализ в управленні організаціями : справочник. М.-2009.
244. Терещенко В.І. Організація і управління: Досвід США.- К.: Знання.- 1990.- 48 с.
245. Теслер Г.С. Системно-посткибернетический подход как новая парадигма науки.// Математичні машини і системи.-2009. №1.
246. Теслер Г.С. Новая кибернетика. -К.-2004
247. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента.- М.: Мир 1991.-185 с.
248. Тейлор Ф.У. Менеджмент.-М.: 1992.- 137с.
249. Тищенко В.Ф. Інтегральне оцінювання рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій як структурної компоненти економіки знань. // Актуальні проблеми економіки.- 2012. №11.
250. Трахтенгерц А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа. -М.-2005.
251. Трахтенгерц Є.А. Методы компьютерной реализации экономических и информационных управленческих решений.- М. -2009.

252. Україна і світ. Історія господарства від первісної доби і перших цивілізацій до становлення індустріального суспільства.-К.: Генеза 1994.- 368 с.
253. Україна у вимірі економіки знань.-К. -Основа .-2006.
254. Управление по результатам. -М.-1988
255. Управління трудовим потенціалом : навч. посібник. -К.-2005.
256. Урсул А.Д. Информатизация общества.- М.: Мир.- 1990.- 213 с.
257. Файоль А. , Ёмерсон Г. ,Тейлор ,Форд Г. Управление- это наука и искусство.-М.: Перспектива.- 1992.-486 с.
258. Файоль А. Общее и промышленное управление.-М. -1992.
259. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент.-М.: ЗАО “Бизнес-школа”,” Интел-Синтез”, 1998.
260. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения.- М.2005
261. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления.- М.: Дело 1992.- 380 с.
262. Федоренко В.Г. Основы менеджменту. -К.- 2007.
263. Философский энциклопедический словарь.- М.-2009.
264. Холл А. Опыт методологии для системотехника.- М.-1975.
265. Ходаківський Є.І. Психологія управління. -К.- 2009.
266. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (Проблеми теорії і практики): Монографія.- К.: ІЗМН; Львів: ЛКА ,1996.
267. Хміль Ф. І. Менеджмент. -К.-1995.
268. Хміль Ф. І. Комунікація та інформація в процесі управління.- Львів : ЛТЕІ 1993.- 19ст.
269. Франкл В. Человек в поисках смысла.- М.-1990.
- 270.Хухрин А.С. Проблема активного управления ситуациями.Философская концепция.//Философия и общество. 2000-№4
272. Хухрин А.С. Философия активного управления ситуациями.// АПК: Экономика ,управление.-1999.№3.
273. Хитра О.В. Управління командами. Хмельницький : ХНУ-2017.-495с.
274. Ципочко В.Н. Руководителю- о принятии решений.- М.-2010
275. Чернявский А.Д. Антикризисное управление .-К.-2000.
276. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту : теорія і пратика. -К.-2012.
277. Чернавський Д.С. Синергетика и информация : динамическая теория информации.- М.-2009.
278. Черняк О.І. Системи обробки економічної інформації.- К.-2006.
279. Черноус Г. О. Проактивне управління соціально-економічними системами на основі інтелектуального аналізу даних : методологія і моделі.- К. ВПЦ Київський університет.- 2014.
280. Чухно А.А. Інституційно-інформаційна економіка.- К.- 2010.
- 281.Чхартишвили А.Г. Теоретико-игровые модели информационного управления. -М.-2004.
282. Чайка Г.Л. Креативність в управлінні : навч. посіб. К.-2017.-222 с.
283. Шаров Ю. П. Управління.// Енциклопедичний словник з державного управління. -К.-2010
284. Щедровицкий Г.П. Мышление. Понимание. Рефлексия. -М.-2005.
285. Н.О.Шпак. Основы комунікаційного менеджменту. -Л.-2011.

286. Юзвішин І.Й. Інформаціологія або закономірності інформаційних процесів.- Луганськ.- 1999.
287. Ющенко Н.Л. Економіко-математичні моделі в управлінні та економіці. Чернігів.-2016.- 277 ст.
288. McGregor. The Human Side of Enterprise.-N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1960.
289. Masuda Y. The Informational Society as Post-Industrial Society. World Future Society.1980.

Зміст

Передмова	3
Вступ	4
Розділ 1. Інформація як важлива компонента менеджменту.	10
1.1. Що таке інформація?	10
1.2. Класифікація та характеристика інформації	14
1.3. Інформація як ресурс	20
Розділ 2. Еволюційний шлях розвитку теорії менеджменту	25
2.1. Основні підходи та концепції менеджменту	42
2.2. Сучасна практика менеджменту	53
2.2.1. Американська школа менеджменту	55
2.2.2. Європейська школа менеджменту	58
2.2.3. Японський менеджмент	60
Розділ 3. Основні концепції сучасного менеджменту	69
3.1. Формування системи сучасного менеджменту	69
3.2. Завдання менеджменту відповідно до нової парадигми	73
3.2.1. Традиційний менеджмент пригноблює потенціал	79
3.3. Лідерство- запорука ефективного менеджменту	83
3.3.1.. Менеджмент і лідерство	83
3.3.2. Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера	89
3.4. Командний менеджмент як елемент системи управління	93
Розділ 4. Інформаційне суспільство, економіка та менеджмент	103
4.1. Формування інформаційного суспільства	103
4.2. Сутність інформаційної економіки	107
4.2.1. Основні характеристики інформаційної економіки	111
4.3 Інформаційний менеджмент	121
4.3.1. Інформаційний ресурс як компонента інформаційного менеджменту	122
4.3.2. Основні напрями інформаційного менеджменту	126
4.3.3. Основні завдання інформаційного менеджменту	129
Розділ 5. Креативне суспільство, економіка та менеджмент	137
5.1. Формування креативного суспільства	146
5.2. Сутність креативної економіки	150
5.3. Сутність креативного менеджменту	155
5.3.1. Концептуальні засади креативного менеджменту	157
5.3.2. Принципи креативного менеджменту	161
5.3.3. Стратегії розвитку систем креативного менеджменту	170
Розділ 6. Трансфер технологій - інноваційна складова креативного менеджменту	183
6.1. Сутність трансферного потенціалу розвитку систем креативного менеджменту	188
6.1.1. Проблеми формування й реалізації трансферного потенціалу розвитку системи креативного менеджменту та принципи їхнього розв'язання	199

6.2. Світовий досвід фінансового регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності	201
Розділ 7. Інформаційні технології та системи в сучасному менеджменті	208
7.1. Класифікація інформаційних технологій та систем	208
7.2 Парадигма хмарних обчислень в інформаційній економіці	222
7.3. Інформаційно-електронні платформи мереж трансферу технологій	229
7.4. Ситуаційні центри та електронний уряд	238
Розділ 8. Типові інформаційні моделі менеджменту	241
8.1. Макроекономічні моделі	241
8.1.1. Виробничі функції	241
8.1.2. Модель Харрода (розвиток економіки)	245
8.1.3. Модель В. Леонтьєва міжгалузевого балансу	246
8.2. Моделі маркетингу	248
8.2.1. Модель вибору сегментів ринку	248
8.2.2. Структурна модель попиту	249
8.2.3. Регресійна модель попиту	249
8.3. Моделі фінансового менеджменту	250
8.3.1. Динамічна модель розвитку виробництва	250
8.3.2. Модель задачі регулювання виробництва	252
8.5.3. Модель оцінки ризику інвестиційного проекту	253
8.4. Моделі виробничого менеджменту	254
8.4.1. Однопродуктова модель	254
8.4.2. Багатопродуктова модель	254
8.4 3. Оптимізація завантаження виробничих потужностей	254
Розділ 9. Мистецтво управління та ефективні прийоми його вираження успішними керівниками	256
9.1.Основи мистецтва управління	256
9.2. Характеристики успішних лідерів	259
9.3.Особливі прийоми управління успішними менеджерами	268
Література	277
Зміст	287