

підґрунтям для творення нової культури креативного мислення і нових сенсів розуміння цінності людського потенціалу в досягненні успіху. У прикладній площині нової якості набуватимуть механізми, технології та інструментарій HR – менеджменту, які змінюватимуться під впливом тенденцій інформатизації суспільства, побудови цифрової економіки, трансформації дії закону попиту і пропозиції на ринку праці. Завдяки різним практикам навчання й розвитку персоналу формуватимуться нові якості людини, нові компетенції, нові моделі кар'єри, які сприятимуть швидкій адаптації і знижуватимуть ризик потрапити в категорію відчуженого класу суспільства.

Використані джерела

1. Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 494с.
2. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 16, частина 1. 2017. С.130-134.
3. Захарчин Г.М. Інтелектуальна культура та духовний інтелект як сучасні чинники інноваційного розвитку. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. 2019. Вип. 45. С. 125-129.
4. Кушинова Н.Г. Запровадження та розвиток сучасних персонал-технологій в управління персоналом. *Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету*. 2018. №4(40).С.134-141.
5. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018, №2(33).С.10-26.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018р. № 67-р.

Василь ЗДРЕНИК

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

ТЕОРІЯ ТА ПРАГМАТИКА ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В конкурентних умовах господарювання керівникам підприємств різних рівнів часто доводиться розробляти управлінські рішення в умовах недостатньої або ненадійної інформації, а результати реалізації не завжди співпадають із запланованими. В таких випадках посилюються напередбачувані невизначеності, ризики, які стають супутниками керівників і спеціалістів більшості компаній.

Невизначеність – це не зовсім чітка, неточна, неясна інформація, яку

пов'язують з розробкою управлінських рішень, а ризик – з реалізацією управлінського рішення. Рішення – це результат розумової діяльності людини, який приводить до якого-небудь висновку, або до необхідних дій, наприклад, повна бездіяльність, розробка якої-небудь дії, або вибір дії із набору альтернатив і його реалізація. В класичному розумінні технологія прийняття рішень повинна включати: ідею, мету (для чого це рішення?); організацію розробки (що робити?); затрати; процедуру; виконавців; терміни здійснення; споживачів (для кого це рішення?); місце реалізації; ефект

Сучасні дослідження показують, що невизначеності при реалізації управлінських рішень виникають, в основному, через наступні причини: відсутність повної, достовірної інформації; складність обробки інформації; монополізація необхідних повідомлень зовнішніми органами управління.

Вплив характеристик інформації на рівень невизначеності досить суттєвий, тому завдання спеціалістів, які працюють з інформацією, зводяться до:

- пошуку інформації;
- відокремленні цінної інформації від „шумів” (дезінформації);
- оцінки характеристик інформації;
- відокремлення з інформації найбільш важливої частини, яка дозволяє

аналізувати поточний стан об'єкту щодо якого розробляється рішення.

Інформація оцінюється за обсягом, достовірністю, цінністю і насиченістю. Обсяг управлінської інформації характеризує її повноту і має три рівні: інформаційний надлишок, субмінімальний рівень та інформаційну недостатність. Достовірність має також три рівні: абсолютний (100%), довірчий (більше 80%) і негативний (менше 80%). Цінність характеризує інформацію як товар, який має споживчу вартість, вона має чотири рівня: нульовий, середній (скорочення рівня витрат або підвищення прибутку більш ніж на 10%), високий (скорочення рівня витрат більш ніж у 2 рази), надвисокий (скорочення рівня витрат більш ніж у 10 разів). Насиченість інформації – це співвідношення професійної та фонові інформації і має три рівні: високий (80-100%), нормативний (50-80%), низький (менше 50%).

Інформація, яка використовується керівником для розробки управлінського рішення, повинна мати необхідні рівні характеристик: обсяг – надлишковий або субмінімальний, цінність – середня або висока, достовірність – абсолютна або довірна, насиченість – нормативна.

Для того, щоб використовувати суттєві фактори ситуації, необхідно гнучко використовувати різні стилі управління. Основними вимірниками стилів управління, зазвичай, лішаються авторитарність (демократичність,

спрямована на встановлення добрих відносин між працівниками й на виконання поставленої задачі). Але важливо також застосовувати вимірювання результативності (ефективності), тобто об'єднати основні вимірювання стилів управління і суттєві фактори ситуації найбільш сприятливим чином для отримання хороших результатів. Важливо відзначити, що хороший результат може бути досягнутий не лише завдяки ефективному управлінню людьми, але й просто під впливом випадковостей.

З позицій результативності практичної роботи керівника повинна бути відповідність між існуючим стилем управління керівника й стилем управління, який очікується з боку підлеглих. В той же час використання персонального стилю управління допоможе застосувати фактори ситуації з необхідною гнучкістю замість теоретичних ідеальних стилів. В управлінні, орієнтованому на результат, повинна досягатись рівновага між індивідуальністю керівника, вимогами задачі, підлеглими та оточенням.

До основних методів і техніки управління, які повинен застосовувати менеджер в поточній роботі, слід віднести:

- вдосконалення планування своєї роботи;
- бесіди щодо результатів з підлеглими;
- техніку прийняття рішень;
- засоби заохочень;
- консультування підлеглих щодо питань їх роботи;
- техніку впливу («заохочення й покарання», «участь і довіра»);
- способи підбору й оцінки персоналу;
- делегування відповідальності й влади;
- фактори, які полегшують управлінську поведінку керівника тощо.

Управлінські ризики складають частину загальних ризиків і являють собою набір бажаних або небажаних, викликаних управлінськими рішеннями ситуацій, які можуть виникнути або при реалізації рішень, або через деякий час. Управлінські ризики містять в собі: організаційні ризики, економічні ризики, технологічні ризики, соціальні ризики, правові ризики. Також управлінські ризики приводять до оперативних і стратегічних придбань або втрат в діяльності організації, тому їх позитивна дія працівниками сприймається як належне, а негативна викликає роздратування у керівників і бажання не припуститися цих ризиків в майбутньому.

При виникненні нових значних ризиків чи змін в існуючих необхідно розробляти відповідні стратегії. Серед можливих альтернатив можуть бути такі: уникнути ризику; перекласти ризик на іншу особу (установу); прийняти ризик, але мінімізувати його завдяки системі контролю, або отримати можливість

заробити прибуток відповідний ризику. Тому важливим кроком в процесі управління ризиками має бути розроблення та впровадження системи контролю, яка б відповідала стратегії управління ризиками.

Для реалізації цього процесу управління найбільш підходящими можуть бути основні положення Адміністративної інформаційної системи «АДІС», яка призначена для вищого керівництва фірми. Однією із складових цієї системи є контролінг.

Вплив зовнішнього середовища як фактора, який ініціює ризик, зазвичай проявляється в зміні умов для прийняття рішення, конкретними причинами можуть бути поява серйозного конкурента на ринку, зміни в погоді, стихійні лиха, зміна в державному регулюванні, в курсах валют. Вони обмежують альтернативність у виборі рішень. Беззаперечним є вплив особистих якостей керівника на прийняття ризикованих рішень, таких, як сміливість, воля, знання, досвід, професіоналізм, прагнення до новизни, лідерства, престижу, позитивного іміджу.

В цілому, задачу прийняття рішень можна записати у вигляді наступної формули:

$$(S_0, T, R, S, Z, O, A, f, K, A_{opt}) , \quad (1)$$

де: S_0 – опис поточної проблеми; T – час для прийняття рішень; R – ресурси, що враховуються при прийнятті рішень; $S = S_1, S_2, \dots, S_n$ – чисельність можливих ситуацій; $Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_k)$ – чисельність цілей, яких необхідно досягти в результаті усунення проблемної ситуації S_0 ; O – чисельність обмежень; A – чисельність альтернативних варіантів рішень; f – функція переваги особи, що приймає рішення (ОПР); K – критерій вибору найкращого рішення; A_{opt} – найкраще оптимальне рішення.

Слід визнати, що ризикові рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем та індивідуальними якостями особистості. Думки розбігаються з питання про пріоритетності впливу цих факторів. Між тим істина, як завжди, знаходиться посередині. Вона складається в необхідності обліку як стану зовнішнього середовища (об'єктивна сторона), так і психологічних властивостей особи, яка приймає рішення (суб'єктивна сторона).