

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЕРІВНОЇ ТА КЕРОВАНОЇ ПІДСИСТЕМ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ДІАГНОСТИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

© Жежуха В.Й., 2013

Розвинуто особливості формування керівної та керованої підсистем організацій під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів, зокрема у напрямі конкретизування сутності й змістового їхнього наповнення, а також виокремлення й систематизації різноманітних ознак класифікації працівників цих підсистем.

**Ключові слова:** діагностика, інноваційна складова, керівна підсистема, керована підсистема, класифікація, працівники, управління.

V.Yo. Zhezhukha

Lviv Polytechnic National University

## THE FEATURES OF FORMING OF THE ORGANIZATIONS LEADING SUBSYSTEM AND CONTROLLED SUBSYSTEM DURING THE DIAGNOSIS OF THE COMPONENT TECHNOLOGY INNOVATION PROCESSES

© Zhezhukha V.Yo., 2013

In this article the peculiarities of the managing systems and managed system of the organizations in the diagnostic of the innovation components of technological processes are developed. This is done in specifying the nature and their semantic content, as well as the isolation and systematic classification of employees of various features of these systems.

**Key words:** diagnosis, innovative components, managing subsystem, subsystem driven, classification, staff, management.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У ринкових умовах господарювання одним із першочергових завдань суб'єктів господарювання різних сфер економіки є забезпечення ефективності управлінської діяльності, зокрема й під час діагностики різних напрямів і сфер. Саме від цього багато в чому залежить розвиток вітчизняних підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища. Завдяки об'єктивному оцінюванню ефективності управління можна виявляти тенденції у цій сфері, прогнозувати майбутню ситуацію, приймати управлінські рішення щодо доцільності впровадження організаційних змін, установлювати оперативні, поточні та стратегічні плани інноваційного розвитку тощо.

Визначати ефективність управління під час діагностики різних напрямів діяльності, зокрема й діагностики інноваційної складової технологічних процесів, можна із використанням різноманітних підходів, адже управлінська діяльність – комплексне та багатовекторне поняття. Однак, незалежно від обраного інструментарію, ключовим напрямом аналізування ефективності управлінської діяльності під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів буде дослідження взаємовідносин двох основних складових внутрішнього середовища суб'єктів господарювання –

керівної та керованої підсистем управління. Першочерговим завданням, яке потребує вирішення у цьому напрямі, є виявлення особливостей формування кожної із вищенаведених підсистем, зокрема з'ясування їхньої сутності та змістового наповнення. Теоретичне обґрунтування цього є першим й одним із найважливіших кроків на шляху визначення ефективності функціонування системи управління будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема, і під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми, та визначення завдань, що не виконані.** Узагальнення теоретичного та практичного досвіду дає змогу стверджувати про чималий інтерес науковців до проблем формування керівної та керованої підсистем управління організаціями. У цій сфері відомими є результати досліджень М. Альберта, В. Василенка, О. Гірняка, Р. Гріфіна, Р. Дафта, М. Йохни, О. Мельник, М. Мескона, О. Клейменова, А. Кредісова, В. Кредісова, В. Крамаренко, О. Кузьміна, П. Лазановського, А. Мазаракі, Г. Осовської, Є. Панченка, Л. Скібіцької, Т. Скрипко, В. Стадника, Ф. Хедоурі, А. Шегди, В. Шостки, В. Яцури та багатьох інших авторів. Науковці, зокрема, розглянули місце керівної та керованої підсистем у системі менеджменту організацій, охарактеризовано різні підходи до управління ними, розкрито особливості планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання їхньої діяльності, систематизовано чинники, що визначають ефективність функціонування цих підсистем тощо. Попри чималі напрацювання у цій сфері низка важливих завдань залишається невиконаною. Зокрема, не конкретизовано сутності й змістового наповнення керівної та керованої підсистем, не систематизовано різноманітних класифікаційних ознак, за якими можна поділити працівників цих підсистем, існуючі напрацювання у цій сфері є дискусійними та суперечливими.

**Цілі статті.** Відповідно до поставленої проблеми у статті треба розвинути особливості формування керівної та керованої підсистем організації під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів, зокрема, у напрямку конкретизування сутності й змістового їхнього наповнення, а також виокремлення й систематизації різноманітних ознак класифікації працівників цих підсистем.

**Виклад основного матеріалу.** Варто зауважити, що з погляду системного підходу керівна та керована підсистеми є одними із багатьох складових (підсистем, компонентів, елементів тощо) організації як системи. Разом усі вони утворюють сукупність елементів, які взаємодіють та утворюють нову цілісність. У Великому тлумачному словнику української мови система розглядається як “порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; класифікація; форма організації, будова чого-небудь; сукупність певних елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням; сукупність принципів, способів, прийомів здійснення чого-небудь тощо” [3, с. 1126]. Згідно з позицією В.М. Приймака [10, с. 43], система є “складним об'єктом, який є множиною елементів, що перебувають у раціональних взаємовідносинах та взаємозв'язках між собою, характер яких спрямований на отримання певного сфокусованого корисного результату, і утворюють єдність, що задана певними межами”. Згідно з джерелом [4, с. 324], система – це “упорядкована сукупність елементів, взаємопов'язаних між собою, що створюють деяку цілісну єдність; порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин в оптимальному поєднанні чіткою послідовністю дій; форма, спосіб улаштування, організація; суспільний устрій; сукупність державних одиниць, установ, споріднених за своїми завданнями та поєднаних у одне ціле”. Відтак, враховуючи вищенаведені означення поняття системи, можемо зробити висновок, що як керівна, так і керована підсистеми підприємства під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів є множиною елементів, які утворюють певний порядок, єдність, цілісність, взаємодіють та функціонують для досягнення відповідного корисного результату.

Для з'ясування структурного наповнення керівної та керуючої підсистем підприємства під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів доцільно звернутися до теорії менеджменту. Як відомо, в управлінні більшість організацій вважаються відкритими системами, які мають вхід та вихід, а також містять керівну і керовану підсистеми, які перебувають у взаємозв'язку [6, с. 21]. Також згідно з теорією менеджменту суб'єктом його вивчення вважаються “працівники керівної та керованої підсистем організації, їхній професійний і кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту” [7, с. 24]. Тому ключовими структурними елементами керівної та керованої підсистем суб'єктів господарювання (але не єдиними) є працівники, які, залежно від виконуваних ними в організації функцій, належатимуть або до однієї, або до іншої підсистеми.

Розглядаючи керівну підсистему підприємств, варто звернути увагу на те, що вона містить ту множину елементів, які утворюють певний порядок, єдність, цілісність, взаємодіють між собою та функціонують для забезпечення процесу управління. Поряд із апаратом управління, який є ключовим елементом керівної підсистеми, до неї також із урахуванням вищенаведеного визначення повинні належати адміністративні приміщення, засоби комунікацій, технології управління тощо, тобто усе те, завдяки чому здійснюється забезпечення процесу управління та вплив на керовану підсистему. Зокрема, як визначено у роботі О. Кузьміна та О. Мельник [7, с. 26], “у межах усієї організації до керівної системи належать менеджери усіх рівнів управління, використовувані ними приміщення, засоби зв'язку, техніка та інші ресурси”. Решта – це складові керованої підсистеми організації. Це, зокрема, усі підлегли менеджерам, виконавці, а також різні основні засоби, що використовуються ними.

Вирішуючи завдання систематизації працівників, що належать до керівної підсистеми суб'єкта господарювання під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів, варто зауважити, що найчастіше таких працівників поділяють за рівнями управління на керівників вищої ланки управління (інституційного рівня), середньої ланки (управлінського рівня) та низової ланки (технічного рівня). На інституційному рівні до керівної підсистеми суб'єкта господарювання належать директор, його заступники чи директори підрозділів; голова та члени правління; президент і віце-президенти тощо. Управлінський рівень у межах керівної підсистеми представляють начальники цехів, відділів, служб тощо. Начальники дільниць, старші продавці, майстри, прораби належать до керівної підсистеми й представляють технічний рівень управління.

Як визначено у роботі [6, с. 11], управлінці інституційного рівня забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації. Працівники управлінського рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом, і відповідають за доведення детальніших завдань до підрозділів та за їхнє виконання. На найнижчому технічному рівні управлінці керівної підсистеми відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та за ефективність їхнього виконання.

У літературі трапляється також поділ працівників керівної підсистеми підприємства за “широтою” та “глибиною” знань, що дає змогу виокремити лінійних і функціональних керівників. Зокрема, як визначено у роботі О.В. Чумаченка та Т.С. Шульгіної [11, с. 60], до лінійного управлінського персоналу належать працівники, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток підприємства або його підрозділів (директори, начальники цехів, майстри, бригадири). До функціонального управлінського персоналу, натомість, автори зараховують працівників, відповідальних за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи (наприклад, керівник відділу маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін.). Подібний поділ працівників керівної підсистеми наведено у роботах [1; 8]. Як наслідок, за твердженням вищенаведених авторів, лінійний управлінський персонал здійснює безпосереднє управління виробництвом та повинен мати широкі знання у різних сферах діяльності. Функціональний персонал повинен мати глибокі знання певної сфери діяльності. Очевидним недоліком такого підходу до класифікації управлінського персоналу (тобто й працівників керівної підсистеми підприємства) є невідповідність ознаки класифікації виокремленим у її межах видам

працівників. Як приклад, лінійний керівник завдяки своєму досвіду професійної діяльності може мати ті самі “широкі” та “глибокі” знання із різних напрямів діяльності суб’єкта господарювання. Натомість, як свідчить практика та обґрунтовано у теорії менеджменту, насправді існують лінійні і функціональні повноваження та, відповідно, підрозділи, які очолюють керівники. Відтак, виокремлювати лінійних і функціональних працівників керівної підсистеми організації доцільно, однак ознакою, за якою варто це робити, – повинен бути вид повноважень, якими такі керівники наділені.

Працівників керівної підсистеми підприємства (як і зрештою керованої) під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів доцільно також поділяти за функціональною ознакою, тобто залежно від професійних функцій, які вони виконують. Зокрема, за цією ознакою можуть виокремлюватись керівники планово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу матеріально-технічного постачання, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом тощо. У межах керованої підсистеми прикладами таких посадових осіб можуть бути бухгалтери, фінансисти, обліковці, маркетологи тощо.

У літературі трапляється також поділ працівників керівної підсистеми підприємства за ступенем повторюваності праці [11, с. 59]. За цією ознакою існують керівники, роботи яких повторюються, які виконують комплекс повторюваних робіт, що становлять переважно ідентичні цикли, та ті, які виконують неповторювані роботи або такі, цикл виконання яких є доволі тривалим. Як свідчить практика, такий поділ працівників керівної підсистеми під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів є надто умовним та не має практичного застосування.

За технологічними ознаками роботи у літературі [11, с. 59] виокремлюють таких працівників керівної підсистеми: а) керівників підприємств чи підрозділів, що здійснюють підбір персоналу, контролювання перебігу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції тощо; б) фахівців (інженерів, економістів, обліковців тощо); в) технічних виконавців (діловодів, креслярів тощо). Недоліком такого групування є, по-перше, змішування різновидів працівників за різними ознаками типології; по-друге, недоцільність відображення саме такої ознаки класифікації для відображення цих видів. Зокрема, незрозуміло, до якої групи зарахувати працівників відділу управління персоналу: чи це фахівці, чи технічні виконавці?

Для виокремлення працівників керівної підсистеми підприємства під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів доцільно звернутись також до чинного вітчизняного законодавства, зокрема, до Класифікатора професій, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 327 від 28.07.2010 р. У цьому нормативному акті окремо виокремлено професійні назви робіт менеджерського спрямування, зокрема: генеральний менеджер (управитель), менеджер (управитель) з використання водних ресурсів, менеджер (управитель) з природокористування, енергоменеджер, менеджер (управитель) з транспортно-експедиторської діяльності, менеджер (управитель) на автомобільному транспорті, з туризму, на водному транспорті, в торгівлі транспортними засобами, в оптовій торгівлі, менеджер (управитель) із грошового посередництва, із фінансового лізингу, із надання кредитів, із допоміжної діяльності у сфері фінансів, з постачання, з логістики, із збуту, із зовнішньоекономічної діяльності, із зв’язків з громадськістю тощо.

Як відомо, підприємство може здійснювати основну та неосновну діяльності, відтак за видом діяльності організації, у якій задіяні працівники керівної підсистеми, під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів їх можна поділити на керівників основної та неосновної діяльності. Своєю чергою, можемо також стверджувати про існування працівників керованої підсистеми, що задіяні в основній чи в неосновній діяльності.

У літературі працівників також поділяють за виконуваними функціями на робітників, службовців, спеціалістів (або точніше фахівців) та керівників. Вище у роботі вже згадано про доцільність виокремлення за цією ознакою працівників керівної підсистеми. Врахування ж цієї ознаки для класифікації працівників керованої підсистеми під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів дає змогу не просто перерахувати цих посадових осіб, а й відповідним чином їх згрупувати. Отож робітники, службовці та фахівці – це працівники керованої

підсистеми за виконуваними функціями. До фахівців традиційно зараховують тих працівників, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші завдання. Це, зокрема, конструктори, економісти, бухгалтери, інженери тощо. Службовці – це працівники, що задіяні у сфері роботи із документами, обліку та контролю, а також господарського обслуговування (секретарі, архіваріуси, касири, стенографісти тощо). І насамкінець робітники – це здебільшого найчисленніша група працівників керованої підсистеми промислових підприємств. Вони беруть безпосередню участь у створенні продукції. Своєю чергою, робітників поділяють за виконуваними функціями на: а) основних, які безпосередньо виготовляють основну продукцію підприємства (фрезерувальники, слюсарі, малярі, токарі, монтажники тощо); б) допоміжних, які обслуговують основне виробництво (вантажники, електрики, крановики, слюсарі-ремонтники тощо). Сьогодні до робітників також належить так званий молодший обслуговчий персонал (прибиральники, двірники, гардеробники тощо) та охорону.

У західних країнах усіх працівників підприємства за соціальною структурою поділяють на “білих” та “синіх” комірців (або зокрема на різні проміжні форми). Враховуючи це, працівників керівної підсистеми організації можемо зарахувати до “білих” комірців, як і чиновників, юристів, банківських службовців тощо. Їхня діяльність не пов’язана із безпосереднім виробництвом. Натомість, працівники керованої підсистеми – це так звані “сині” комірці, що виконують фізичну працю.

Робітників як працівників керованої підсистеми організації під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів за характером трудових відносин класифікують на постійних, тимчасових та сезонних, а за рівнем їхньої кваліфікації – на висококваліфікованих, кваліфікованих, низько кваліфікованих та некваліфікованих.

За необхідності працівників як керівної, так і керованої підсистем під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів можна класифікувати за віком, статтю, належністю до громадських організацій і партій, рівнем освіти, кваліфікації, сімейним станом, формою зайнятості тощо. Окрім того, можливим є поділ працівників будь-якої із аналізованих підсистем за ролями, які вони виконують на підприємстві. Так, як визначено у роботі [2, с. 34], кожен із працівників виконує властиві йому творчі, комунікаційні та поведінкові ролі, знання і розуміння яких дає змогу здійснювати ефективне управління організаціями, зокрема і під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів.

Усіх працівників як керівної, так і керованої підсистем можна класифікувати за рівнем загальної компетентності чи окремих її підвидів, зокрема функціональної (професійної), ситуативної, інтелектуальної, часової та соціальної. Використовуючи здобутки теоретиків менеджменту, кожного працівника будь-якої із аналізованих підсистем під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів можна зарахувати до категорії “Х” або “У”. Якщо будь-який керівник, наприклад, середнього рівня управління не боїться відповідальності, є сам по собі працелюбним, внутрішньо мотивований до праці і для нього характерний самоконтроль – це працівник “У”, якому можна дати завдання і не витратити час та зусилля на контролювання його виконання. Якщо ж, як приклад, фахівець із пільг і компенсацій уникає роботи, не готовий працювати самостійно тощо – для досягнення будь-якого корисного ефекту для організації його (як працівника “Х”) слід постійно контролювати.

Розглядаючи неособистісну складову керівної та керованої підсистем організацій під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів, варто наголосити на тому, що використовувані ними приміщення, засоби зв’язку, техніка та інші ресурси є фактично основними засобами та нематеріальними активами, які разом із інструментами управління (стилі керівництва, функції менеджменту, комунікації, форми влади тощо) забезпечують вплив керівної системи на керовану. Для з’ясування структури цих складових треба взяти до уваги норми Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI із змінами та доповненнями. Зокрема, відповідно до п. 145.1 цього нормативно-правового акта виокремлюють групи основних засобів як керівної, так і керованої підсистем суб’єкта господарювання під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів: будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання,

транспортні засоби, інструменти, прилади, меблі, бібліотечні фонди, предмети прокату тощо. Згідно з п. 145.1.1 у Податковому кодексі України наведено також види нематеріальних активів. Це, зокрема, права користування природними ресурсами, права користування майном, права на комерційні позначення, права на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні із ним права тощо.

Як слушно зауважують О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник [7, с. 16], виокремлення “керівної та керованої систем здійснюється відносно конкретних об'єктів: організації, її служби, підрозділу, комітету, дільниці, бригади, сектора тощо”. Ці ж автори наводять приклад, згідно з яким у межах відділу зовнішньоекономічної діяльності до керівної системи належать начальник відділу, головний спеціаліст з експорту, головний спеціаліст з імпорту, різноманітні засоби та ресурси, що супроводжують виконання ними функціональних обов'язків; до керованої системи входять фахівці з експорту, імпорту, реклами, маркетингу, інокореспонденти та ресурси, засоби, що дають їм змогу забезпечувати виконання відповідних видів діяльності та одержання певних результатів.

Варто зауважити, що для ефективного функціонування будь-якого підприємства важливою є взаємодія обох підсистем, адже рівень досягнення установлених цілей керованою підсистемою організації під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів залежить багато в чому від діяльності керівної підсистеми. Якщо остання працює ефективно, кваліфіковано та професійно, позитивний ефект від управління й діагностики загалом є очікуваним.

**Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою.** Розвиток особливостей формування керівної та керованої підсистем організації під час діагностики інноваційної складової технологічних процесів, зокрема у напрямі конкретизування сутності й змістового їхнього наповнення, а також виокремлення й систематизації різноманітних ознак класифікації працівників цих підсистем показує прикладну цінність проведеного дослідження, насамперед, для подальшого дослідження щодо удосконалення такої діагностики. Одержані результати дають змогу також розв'язати низку термінологічних проблем у сфері управління інноваціями та інноваційною діяльністю. Окрім того, результати досліджень дають змогу сформуванню уніфіковане підґрунтя для розроблення методичних положень у сфері діагностики інноваційної складової технологічних процесів. Це все перспективи подальших розвідок за проблемою.

1. Авдеев В. В. *Управление персоналом: технология формирования команды: [учеб. пособ.] / В.В. Авдеев.* – М. : ФУС, 2002. – 544 с. 2. Балабанова Л.В. *Управление персоналом: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.* – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 512 с. 3. *Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел].* – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2002. – 1440 с. 4. *Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / [авт. Мельник Л.Г.].* – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2005. – 384 с. 5. *Класифікатор професій, затверджений наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики № 327 від 28.07.2010 р.* 6. Кузьмін О.Є. *Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: [Конспект лекцій для студентів базових напрямів підготовки “Менеджмент” та “Економіка і підприємництво”] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту Львівська політехніка”, 2006. – 148 с. 7. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.].* – [2-е вид. доп. і перероб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. – 352с. 8. Нечаяк Л. І. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: [навч. посіб.] / Л.І. Нечаяк, Н. О. Телкеш.* – К. : Центр навч. літератури, 2003. – 348 с. 9. *Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI із змінами та доповненнями.* 10. Приймак В.М. *Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак.* – К.: Атака, 2008. – 240 с. 11. Чумаченко О.В. *Проблеми визначення категорії “управлінський персонал підприємства” та його класифікації / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Сталій розвиток економіки.* – 2011. – № 2 (5). – С. 57–62.