

### КОМПОНЕНТНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОФІЛЮ

*У статті презентовано компонентно-структурний аналіз управлінських умінь фахівців економічного профілю. Розкрито структуру управлінських умінь фахівців економічного профілю, необхідних для здійснення організаційно управлінської діяльності: аналіз виробничої ситуації, формулювання цілей і альтернативних способів їх досягнення, вибір оптимального рішення, організація роботи колективу виконавців, контроль та корекція вирішення виробничих завдань, інформаційне забезпечення виробничої діяльності, самоорганізація та самоуправління.*

**Ключові слова:** управлінські вміння, фахівці економічного профілю, виробнича ситуація.

На початку вважаємо за необхідне навести вислів К. Балдіна, що технічна революція кінця ХХ ст. настільки підвищила “рівень енергоозброєності осіб, які приймають рішення (управлінські, організаційні), що помилки від неправильно прийнятих рішень можуть призвести не лише до розорення окремої людини, а й до глобальної катастрофи людства” [1, с. 8]. Зазначене підтверджує, що підготовка у ВНЗ фахівців економічного профілю, здатних до організаційно-управлінської діяльності, – актуальна проблема в сучасних економічних умовах, адже сьогоднішня сфера економіки й бізнесу потребує висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, які не лише володіють технічними, правовими, фінансовими та економічними знаннями, а й здатні до творчого, самостійного мислення, нетрадиційних, рішучих, проте переконливих та науково обґрунтованих дій, прийняття відповідальних рішень у галузі економіки й управління, які б відзначалися ініціативністю та високим рівнем самоорганізованості.

Питанням організаційної й управлінської діяльності присвячено праці вітчизняних (Г. Бакірова, М. Бесєдін, К. Вазина, О. Виханський, В. Глухов, В. Жигалов, А. Заболотний, Г. Казначевська, В. Нагаєв, В. Озіра, Л. Шимановська та ін.) та зарубіжних науковців (М. Вудкок, Д. Френсис, Дж. Гібсон, П. Дизель, У. Кінлі Раньян, Г. Саймон, В. Томпсон та ін.). Вагомими виявилися праці К. Балдіна, В. Дрижак, А. Карпова, Є. Мілерян, які розкрили різні аспекти підготовки майбутніх фахівців до організаторської й управлінської діяльності; С. Мних, О. Романовського, О. Хворової та інших, які визначили педагогічні основи, зміст, методи професійної підготовки студентів до менеджерської діяльності.

**Метою статті** є здійснення компонентно-структурного аналізу управлінських умінь фахівців економічного профілю.

Виходячи з реалій сьогодення, організаційно-управлінська діяльність фахівців економічного профілю на підприємстві передбачає вирішення різних завдань: розробляти організаційно-управлінські структури підприємства, положення про підрозділи, посадові інструкції; проектувати трудові процеси та розраховувати норми праці на підприємстві галузі; розраховувати календарно-

планові нормативи, складати оперативно-виробничий план, організовувати оперативний контроль за ходом виробництва; розробляти прогресивні планові техніко-економічні нормативи матеріальних і трудових витрат. Кожне з перелічених завдань являє собою вирішення певної організаційно-управлінської ситуації. Крім того, сучасні фахівці економічного профілю мають працювати в умовах, які швидко змінюються. Процеси, що відбуваються в нашому суспільстві, перебувають у постійному русі й оновленні, досить часто змінюється фінансове та податкове законодавство, структура бюджетних установ і вимоги до заміщення діючих посад. Такі швидкозмінні умови значно ускладнюють працю сучасного фахівця в галузі економіки, фінансів.

Реалізація цих завдань потребує наявності у фахівців певної сукупності управлінських умінь, що забезпечують виконання дій з аналізу виробничої ситуації, формулювання цілей і альтернативних способів їх досягнення; вибору оптимального рішення; організації роботи колективу виконавців реалізації прийнятого рішення; контролю та корекції вирішення прийнятих рішень; інформаційного забезпечення виробничої діяльності; самоорганізації та самоуправління. Розв'язання завдань формування організаційно-управлінських умінь студентів економічного профілю неможливе без дослідження їх сутності та структури.

Для визначення структури управлінських умінь ми спиралися на такі положення: організаційно-управлінська діяльність фахівців економічного профілю спрямована на організацію й управління виробничої діяльності як колективу в цілому, так і кожного з підлеглих та своєї власної; організаційно-управлінська діяльність фахівців економічного профілю завжди зумовлена метою, а кінцева її мета – успішне завершення виробничих дій як єдності мети та змісту; організаційно-управлінська діяльність фахівців економічного профілю здійснюється на основі знань, досвіду, і на цій самій основі формуються вміння.

Зважаючи на вищезазначене та сутність управлінських умінь, які являють собою засвоєний суб'єктом спосіб виконання дій з аналізу організаційно-управлінської ситуації, формулювання цілей і альтернативних способів їх досягнення; вибору оптимального рішення; організації роботи колективу виконавців реалізації прийнятого рішення; контролю та корекції вирішення прийнятих рішень; інформаційного забезпечення організаційно-управлінської діяльності; самоорганізації та самоуправління, їх структуру можна подати таким чином (див. рис.).

З урахуванням положень освітньо-професійної програми (далі – ОПП) підготовки й освітньо-кваліфікаційної характеристики (далі – ОКХ) фахівців економічного профілю (спеціальності “Фінанси”, “Економіка підприємства”, “Менеджмент організацій”, “Облік та аудит” та “Маркетинг”), специфіки організаційно-управлінської діяльності цих фахівців, а також на основі проведеного аналізу й узагальнення наукових досліджень щодо визначення структури організаційно-управлінської діяльності (праці М. Альберта, М. Армстронга, М. Мескона, А. Наумова, В. Окорського, В. Орлова, Г. Саймона, Ф. Хедоурі, В. Шепеля), презентуємо власний погляд на сукупність досліджуваних умінь, необхідних для здійснення кожної з вищезазначених дій.

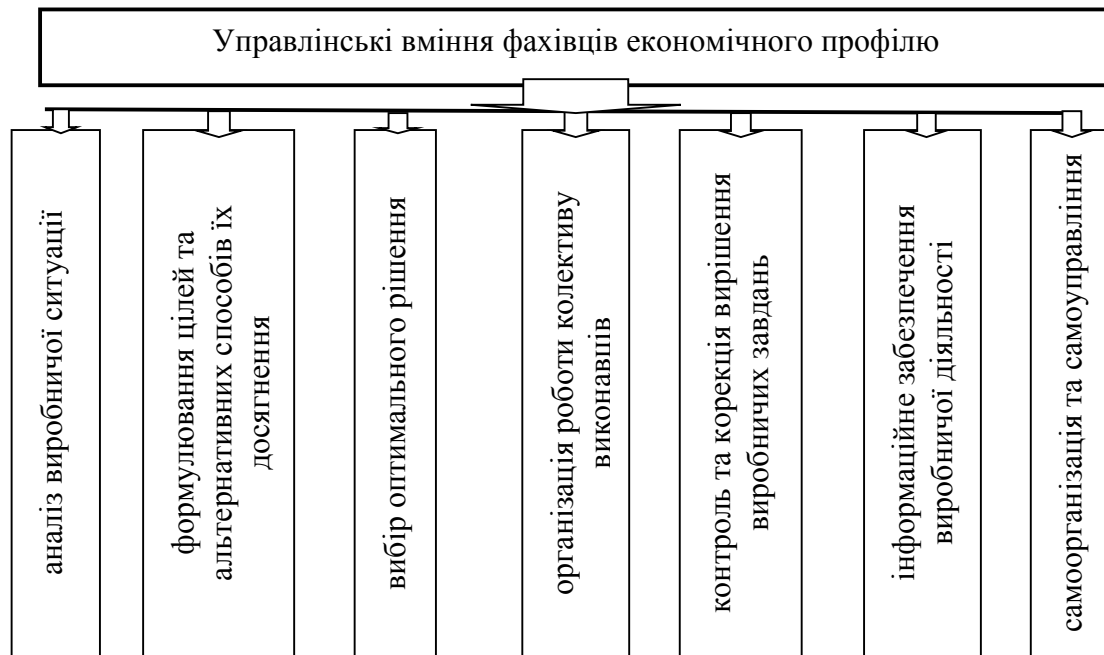


Рис. Структура управлінських умінь фахівців економічного профілю, необхідних для здійснення організаційно управлінської діяльності

Перш за все, наголосимо на тому, що *аналіз організаційно-управлінської ситуації* передбачає серію послідовних дій. Тобто працівники мають усвідомлювати необхідність та цінність загальних цілей і роботи на спільний результат. Вирішення завдання передбачає поділ його на складові за різними підставами: час, простір, відповідальні особи, ресурси тощо. Важливим є встановлення взаємозв'язку певної організаційно-управлінської ситуації з іншими аспектами діяльності підприємства. Ця дія вимагає здійснення інформаційного аналізу ситуації з метою зменшення її невизначеності та приведення до вигляду, більш доступного для контролю над нею. Надалі варто отримати відповіді на запитання: що маємо? чого маємо досягти? у чому труднощі переходу від наявного до бажаного? Виокремлюються загальні обмеження: обмеження ресурсів, кадрові обмеження (брак працівників, що мають необхідну кваліфікацію), фінансові обмеження, технологічні обмеження, обмеження ринкові (конкуренція), правові та морально-етичні обмеження (закони та морально-етичні норми поведінки). Для того, щоб оцінити якість майбутнього рішення, варто розробити критерії оцінювання якості організаційно-управлінської ситуації, що відображають систему цілей та її характеристики (наприклад, фінансові – вартість підготовки та реалізації виробничого рішення, рівень ризику, складність виконання тощо). Важливим є врахування пріоритету критерію, оскільки від цього залежить вибір рішення. Ця дія вимагає формалізації організаційно-управлінської ситуації, тобто подана інформації про ситуацію в структурованому вигляді (таблиця, графік тощо), введення необхідних позначок, введення обмежень тощо.

Наступна дія – *формулювання цілей і альтернативних способів їх досягнення* – передбачає постановку цілей запланованого організаційно-управлінського рішення (відповідь на запитання: чого необхідно досягти?) та колективне обговорення спільної мети. А. Солов'єнко вважає, що “ідеальний економіст” має адекватно оцінювати дійсність; ставити мету, досягнення якої

здатне змінити дійсність на краще [3, с. 49]. Подальші дії вимагають виявлення можливостей вирішення організаційно-управлінської ситуації, здійснення прогнозування імовірних способів перетворення ситуації, а також формулювання сукупності альтернативних рішень. Науковці попереджають, що тут варто враховувати “золоте правило” організаційно-управлінських рішень: якщо здається, що в ситуації є лише один вихід, то він, як правило, є помилковим. Отже, доцільним є пошук, виявлення та генерація нових можливих виходів із конкретної організаційно-управлінської ситуації (чим більше розглядається варіантів, тим вища ймовірність, що серед них виявиться оптимальний). Ця дія вимагає попереднього вибору прийнятних альтернатив (виробляється на основі їх детального аналізу з погляду досягнення поставлених цілей, наявних обмежень, термінів виконання) та їх оцінювання (виробляється на основі даних, отриманих на попередньому етапі, а також за допомогою інформації, досвіду роботи й інтуїції вибираються найкращі варіанти альтернативних рішень).

Уміння генерувати можливі способи вирішення організаційно-управлінської проблеми, на думку К. Балдіна, А. Даржанія, Ю. Козелецького, є показником рівня досвідченості суб’єкта організаційно-управлінської діяльності.

Методи формування множини альтернатив за ступенем формалізації технологій, що використовуються, поділяють на класи:

- емпіричні (каузальні). Ситуація прийняття рішень порівнюється з усіма відомими спорідненими ситуаціями. Суб’єкт прийняття рішення порівнює дані ситуації та корегує рішення, ураховуючи наявні особливості;

- логіко-евристичні. Передбачають поступовий поділ конкретної проблеми на окремі підзавдання, операції, елементарні дії, які мають відомі евристичні рішення (метод дерева рішень, метод морфологічних таблиць);

- абстрактно-логічні. Дають змогу відволіктися від сутності конкретних дій або прийомів роботи й акцентувати увагу лише на їх послідовності;

- рефлексивні. Базуються на послідовному висуненні гіпотез про можливі цілі іншого суб’єкта операції та формулюванні реакцій у відповідь.

Фахівці економічного профілю мають володіти всіма методами формування множини альтернатив.

*Вибір оптимального рішення* передбачає такі дії: визначення переваг та недоліків кожної альтернативи, оцінювання всіх варіантів рішення відповідно до наявних обмежень; передбачення можливих наслідків вибору того чи іншого рішення; вибір двох найоптимальніших рішень (основного й запасного). Основне рішення в подальшому приймається для реалізації. Запасне рішення є варіантом, що дублює основне й реалізується у випадку зміни зовнішніх обставин і факторів; визначення порядку, термінів і методів виконання рішення, що передбачає одержання відповідей на запитання: що робити? у якій послідовності? як робити? де? коли?; визнавання за іншою стороною права на іншу позицію й помилку.

*Дії щодо організації роботи колективу виконавців реалізації прийнятого рішення* передбачають такі операції: розробку спеціальних процедур, спрямованих на реалізацію обраного плану вирішення виробничого завдання; планування роботи, визначення складу виконавців з урахуванням складності рішення, їх кваліфікації, психофізіологічних особистих якостей, сумісності, мотивації, досвіду роботи; забезпечення достатньої мотивації виконавців; доведення виконавцям рішення, що здійснюється або усним наказом, або в письмовому вигляді за-

лежно від складності рішення, наявності часу, відповідальності виконавців; розподіл обов'язків та забезпечення виконавців ресурсами; раціональне розподілення часу й сили; підтримання дисципліни та відстоювання інтересів справи; володіння алгоритмами делегування повноважень та передачі відповідальності; визначення строків виконання й контролю; вибір найбільш доцільної позиції та стилю спілкування з підлеглими в тій чи іншій конкретній ситуації, виявлення доброзичливості й тактовності у відносинах з ними; запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів.

Виконання цієї дії передбачає якісне інформаційне забезпечення організаційно-управлінської ситуації. За умови помилок у прийнятті рішень або неякісному обміні інформацією (її неповність, недостовірність, неправильне тлумачення розпорядження) організаційно-управлінський процес розпадається. Це призводить до масштабних помилок у прийнятті рішень і як наслідок – соціальних або техногенних катастроф.

Дослідники (Н. Волкова, В. Зінченко та ін.) акцентують на тому, що при обміні інформацією обидві сторони цього процесу мають відігравати активну роль. Щоб обмін інформацією між керівником та підлеглим був ефективним, підлеглий має повідомити, як він зрозумів завдання, котре щойно одержав. У процесі обміну інформацією виділяють чотири базових елементи: відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її; повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів; канал – засоби передавання інформації, які можуть бути застосовані як самостійні або в поєднанні один з одним; одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її. Взаємопов'язаними етапами моделі є: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування. Інформаційна взаємодія суб'єктів комунікації щодо реалізації її цілей опосередкована впливом інформації у вигляді прямого та зворотного зв'язку, якістю кодування й декодування інформації.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, наявний помилковий переклад або нечітке тлумачення, недостовірність, ненадійність, допускаються втрати інформації в процесі її передачі та зберігання, якщо наявна неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасне оцінювання, страх, відсутність передачі тощо. Ф. Веселков та С. Ковальов уважають, що студенти-економісти мають отримувати спеціальну інформаційну підготовку: знати номенклатуру інформаційних видань, послуг, баз даних, що пропонуються бібліотеками; вміти формулювати, уточнювати інформаційні запити; володіти алгоритмами оптимального інформаційного пошуку; вміти самостійно вивчати інформаційні джерела, застосовувати їх у практичній роботі тощо [2, с. 63].

Отже, можна виокремити такий операційний склад дій з інформаційного забезпечення організаційно-управлінської діяльності: планування процесу пошуку інформації (формулювання теми інформації, встановлення необхідних інформаційних джерел, вибір способів отримання інформації); отримання інформації (послугування сучасними засобами оргтехніки та мультимедіа, математичне моделювання, природний експеримент); визначення якості інформації (повнота, точність, достовірність, оперативність тощо); обробка та збереження даних (виокремлення змістовної інформації від інформаційного шуму, структурування матеріалу, його упорядкування, поєднання розрізнених даних, вирахування узагальнених показників (для числових даних), подання інформації в найдоцільні-

шій формі (вербальній, графічній, у вигляді таблиць та ін.)), створення баз даних, каталогів тощо; аналіз і адаптація інформації щодо поставленого завдання (класифікація інформації, встановлення зв'язків і аналогій між даними, формулювання й аргументація загальних висновків); презентація інформації (трансляція інформації, виклад інформації в усній або письмовій формі, оформлення інформації у вигляді стендів, плакатів, мультимедійних презентацій, участь в обговоренні презентованого матеріалу, аргументоване обґрунтування власних позицій).

*Дії з контролю та корекції вирішення виробничих завдань* передбачають збір інформації про виконання всіх зазначених заходів; забезпечення відповідності результатів виконання кожного етапу запланованого рішення; гнучке реагування на зміни ситуації; вимір та оцінювання наслідків здійсненого рішення; порівняння отриманих результатів з тими, що були сформульовані як очікувані; аналіз підсумків проведеної роботи, помилок та невдач; розробку рекомендацій для подальшої виробничої діяльності; внесення коректив в елементи її вирішення; створення атмосфери, що сприяє творчості й ентузіазму виконавців.

*Дії з інформаційного забезпечення організаційно-управлінської діяльності* передбачають моделювання інформації з урахуванням особливостей її сприйняття та розуміння; адекватне формулювання власних потреб в інформації; добір відповідних комунікативних засобів, які відповідали б психологічному стану, особистісним якостям виконавців виробничого завдання; реалізація нормативів літературної мови в усному й писемному професійному мовленні, забезпечення повноти, достовірності, оперативності, своєчасності, однозначності інформації (сукупності відомостей про стан керованої системи та зовнішнього середовища) виконавцям щодо сутності й особливостей реалізації запланованих заходів; володіння різноманітними формами (дії, образи, вербальні, категоріальні) презентації інформації; добір відповідних комунікативних засобів, які відповідали б психологічному стану, особистісним якостям виконавців виробничого завдання; відчуття й підтримання зворотного зв'язку; уникнення реплік і висловлень, що створюють бар'єри комунікації, зокрема пов'язані з гендерною ідентичністю, сприяють появі викривлень у розумінні виконавцями прийнятого рішення; добір методів впливу на суб'єктів комунікації (особистий приклад, пояснення, переконання, прохання, звернення за порадою тощо); використання механізмів впливу (зараження, навіювання, переконання, наслідування), засобів управління увагою суб'єкта комунікації.

*Дії із самоорганізації та самоуправління* передбачають встановлення чітких особистісних цілей та знаходження можливостей, які надає життя; планування особистої діяльності, уміле розпорядження своїм часом; вияв впевненості в собі, поєднання вимогливості з наданням свободи для вияву особовим складом ініціативи й самостійності; бачення перспектив розвитку власної діяльності та їх визначення; здійснення власних дій відповідно до декларованих корпоративних цінностей; володіння собою, здійснення самоконтролю, саморегуляції за будь-якої ситуації, незалежно від сили зовнішніх чинників; управління своєю поведінкою, оперативне й правильне орієнтування в мінливих умовах процесів передачі та обміну інформацією управління своєю поведінкою, оперативне й правильне орієнтування в мінливих умовах процесів передачі та обміну інформацією; критичне оцінювання вірогідних наслідків власних рішень, своєчасне виправлення помилок.

**Висновки.** Таким чином, компонентно-структурний аналіз управлінських умінь майбутніх фахівців економічного профілю дав змогу чіткіше уявити сутність досліджуваного поняття й конкретизувати його зміст.

**Список використаної літератури**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: теория и технология принятия : учебник для вузов / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М. : Проект, 2004. –304 с.
2. Веселков Ф. Информационная подготовка экономистов / Ф. Веселков, С. Ковалев, Л. Мац // Высшее образование в России. – 2001. – № 2. – С. 62–66.
3. Соловьянко А. Менеджмент, маркетинг и математика в культуре идеального экономиста / А. Соловьянко // Высшее образование в России. – 2001. – № 2. – С. 46–50.

*Стаття надійшла до редакції 19.11.2012.*

**Любченко О.В. Компонентно-структурный анализ управленческих умений специалистов экономического профиля**

*В статье представлен компонентно-структурный анализ управленческих умений специалистов экономического профиля. Раскрыта структура управленческих умений специалистов экономического профиля, необходимых для осуществления организационно-управленческой деятельности: анализ производственной ситуации, формулирование целей и альтернативных способов ее достижения, выбор оптимального решения, организация работы исполнителей, контроль и коррекция разрешения производственных задач, информационное обеспечение производственной деятельности, самоорганизация и самоуправление.*

**Ключевые слова:** управленческие умения, специалисты экономического профиля, производственная ситуация.

**Lubchenko O. Componential-structural analysis of managerial skills of economic profile specialists**

*Componential – structural analysis of managerial skills of economic profile specialists has been presented in the article. The structure of managerial skills of economic profile specialists necessary for accomplishing of organizational-administrative activity: the analysis of production situation, goals formulation and alternative ways of its achievement, the choice of optimal decision, the organization of performers' work, control and correction of production tasks solving, informational providing of production activity, self-organization and self-administration has been exposed.*

**Key words:** managerial skills, economic profile specialists, production situation.