

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОДУКТІВ

*У статті розглянуті основні підходи щодо життєвого циклу управлінських продуктів. Виявлені особливості життєвого циклу управлінських продуктів у порівнянні з життєвим циклом матеріальних продуктів. Наведена класифікація тривалості фаз життєвого циклу управлінських продуктів залежно від їх використання в діяльності підприємства.*

*In the articles considered basic approaches are in relation to the life cycle of administrative products. The found out the features of life cycle of administrative products is in comparing to the life cycle of material products. Classification of administrative products' life cycle phase's period depending on their use in activity of enterprise is brought.*

*Ключові слова: документ, життєвий цикл, інновація, управлінські продукти, операційне управління, операційний менеджер, тривалість, фаза.*

**Постановка проблеми.** Операційне управління завжди розглядалося з позиції виробничої діяльності підприємства, проте в сучасному підході до управлінської діяльності все частіше зустрічаються такі поняття, як «операційний менеджер», «управлінські продукти», «операційне планування». Питання операційного управління асоціюється із виробничою діяльністю, хоча теорія операційного управління розвивалася і формувалася відносно основної та допоміжної виробничої діяльності підприємства. Останнім часом поняття «операційне управління» мало більш глибокий розвиток і трансформувалося у операційний менеджмент, оперативне управління і т.п. Наведені напрямки формувалися стосовно створення і використання матеріальних продуктів та послуг. Операційне управління націлене та відповідає за створення будь-якого продукту, проте управлінська діяльність так само створює продукти у виді управлінських послуг, документів, інформації та інших результатів, що використовуються в роботі підприємства. У той же час створення управлінського продукту не входить до завдань і цілей операційного управління, тому є доцільним доповнити їх і розширити.

Система операційного управління процесом розробки і використання управлінських продуктів не є відокремленою і самостійною системою на підприємстві – вона є сукупністю елементів, що взаємодіють один з одним, і мають всі ознаки системи. Проводячи аналогію із матеріальними продуктами в операційному управлінні розрізняють основний продукт – управлінське рішення та допоміжні продукти – управлінська інформація, що використовується в процесі прийняття рішення, і результати управлінської роботи – управлінські документи. Результати роботи об'єктів управління (організації чи підприємства в цілому, підрозділів, служб, бюро і т.п.) постійно потребують управлінські продукти, тому від їх якості й властивостей залежить ефективність цієї роботи. Отже, дослідження операційного управління процесу розробки і використання управлінських продуктів є важливим для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Кожен продукт має свій життєвий цикл, тобто сукупність фаз, за якими здійснюється його розвиток від стадії створення до утилізації, і управлінський продукт не є винятком. В науковій літературі дослідження управлінських продуктів проводилися недостатньо, а саме: немає єдиної системи нормативних значень показників операційного управління процесом розробки та використання управлінських продуктів, не досліджено життєвий цикл управлінських продуктів та тривалості його фаз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання життєвого циклу досить детально розглядаються в науковій літературі при вирішенні проблем, таких як інноваційний розвиток, продуктова стратегія, оновлення обладнання та ін. Концепцію життєвого циклу умовно можна поділити на чотири напрямки в науковій літературі. До першого напрямку можна віднести концепцію ЖЦ матеріального продукту (маркетинговий напрям). Авторами цієї концепції є Теодор Левіт [2], В.М. Горбатов [3], М.С. Дворак [4], А.В. Монахов [12], Т.Г. Философа [14]. До другого напрямку відноситься концепція життєвого циклу суб'єктів господарювання (підприємства, організацій, тощо). Так, О. Кузьмін та О. Мельник вважають, що розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності [7, с. 36].

Л. Лігоненко у підручнику «Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій» зазначає, що набув поширення та визнання запозичений з теорії менеджменту термін «життєвий цикл підприємства», під яким розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [9, с. 10]. У дослідженнях Л. Грінера використовується поняття «життєвий цикл організації», що розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), які закінчуються революційною кризою [1].

Представниками концепції життєвого циклу інноваційного продукту (проектний та інноваційний

напрямом) є П.М. Цибульов, В.П. Чеботарьов, В.Г. Зінов, Ю. Суїні [15], М. Мак-Доналд [11], Ж.-Ж. Ламбен [8]. Найпоширенішим напрямком в науковій літературі є концепція ЖЦ документу, яка є основою теорії прийняття управлінських рішень [10], документообігу [6], організації процесу адміністрування [13]. Проте актуальність проблеми полягає у тому, що в літературі не зустрічається життєвий цикл управлінських продуктів, немає чітко виражених фаз ЖЦ та нормативних значень їх тривалості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання життєвого циклу управлінських продуктів досліджені недостатньо повно та потребують більш ретельного розгляду. Це визначило цілі і завдання статті.

**Ціль статті** полягає у визначенні особливостей життєвого циклу управлінських продуктів порівняно із життєвим циклом матеріальних продуктів та виділенні кожної з його фаз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінські продукти мають специфічні особливості та характеристики, як продукти, що відносяться до нематеріальних. Управлінські продукти формуються в процесі діяльності як управлінських підрозділів, так і окремих виконавців. За своїм характером управлінські продукти існують у виді управлінських рішень різного типу, інформації, яка використовується і управлінській діяльності, або у виді результатів управлінської роботи, яка матеріалізується в документи. По суті будь-який управлінський продукт матеріалізується у документ: управлінські рішення – в накази, розпорядження, інформація – у форми, файли, бази, норми, управлінська робота – у звіти, правила, інструкції, презентації тощо. В якості управлінського продукту в статті буде розумітися сукупність документів, що формуються на основі прийняття рішень та виконання управлінських робіт, певний обсяг інформації, яка була отримана в результаті виконання управлінських робіт та яка доповнює інформаційну базу, що використовується в управлінській діяльності, а також різні усні розпорядження, вказівки, які впливають на хід процесів, якими управляють, та генеруються відповідним повноважним управлінським персоналом (операційними менеджерами). Операційними менеджерами в даній системі є керівники нижчого, середнього та топ-рівня, які створюють та використовують управлінські продукти.

Для ефективного здійснення операційного управління процесом розробки та використання управлінського продукту дуже важливо налагодити як сам процес створення управлінського продукту, так і його споживання. Як і матеріальний продукт, управлінський продукт не може бути статичним і безстроковим, тобто він існує певний період часу, а потім застаріває. Звідси виходить, що управлінський продукт має свій власний життєвий цикл (далі – ЖЦ). Можна стверджувати, що життєві цикли різних управлінських продуктів будуть відрізнятися залежно від їх специфіки і видів, за часом використання, за швидкістю старіння, за періодичністю оновлення і т.д. Тому доцільно визначити життєвий цикл управлінського продукту, проаналізувати кожен його етап та запропонувати інструментарій щодо налагодження його природного функціонування, тобто своєчасного усунення застарілих продуктів, своєчасного створення нових продуктів та своєчасного оновлення існуючих та функціонуючих продуктів.

На думку автора відмінності ЖЦ управлінського продукту виходять специфіки самого продукту. Якщо провести аналогію із ЖЦ матеріального продукту, (табл. 1), то можна сформулювати етапи ЖЦ управлінського продукту, побачити загальні та відмінні принципи, які будуть відокремлювати життєвий цикл управлінського продукту, як самостійний і повноправний цикл.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика ЖЦ матеріального та управлінського продукту**

Стадії ЖЦП	Матеріальний продукт	Управлінський продукт
Розробка	Життя продукту починається задовго до його народження – в ідеях, задумах, розробках. На цьому етапі проводять дослідження: чи має потребу споживач в цьому продукті, що є потенційний споживач, на який ринок можна розраховувати при реалізації задуму? Якщо відповідь сприятлива, то приступають до втілення ідеї в ескізний проєкт. Для підприємства даний етап створення продукту – це тільки витрати і можливі майбутні прибутки.	Життя продукту починається із ідентифікації проблеми або появи ситуаційних змін в діяльності підприємства. На цьому етапі проводять дослідження: що трапилось, які чинники сприяли цьому, які інструменти вирішення проблеми, які є альтернативи вирішення, як це вплине на майбутнє? Якщо відповіді знайдені, то приступають до розробки управлінського рішення. Для підприємства даний етап розробки продукту – це тільки вірогідне прогнозування стану на майбутнє.
Зріст/Впровадження	Продукт починає поступати у продаж. Нова технологія вимагає доопрацювання. Виробників продукту мало, і вони прагнуть випускати тільки основні варіанти продукту. На цьому етапі треба переконати споживача ризикнути придбати новий продукт. Якщо новий продукт задовольняє потреби споживачів – об'єм продажів починає рости. Попит на ринку росте. Підприємство починає отримувати значний прибуток, який зростає і досягає максимуму до кінця етапу зросту. Підприємству вигідно продовжити цей етап, тобто усі зусилля слід направити на збільшення часу росту об'єму реалізації.	Продукт починає формуватись операційними менеджерами – формуються технічне завдання на його розробку, призначаються виконавці і відповідальні особи. На цьому етапі відбувається повний операційний цикл створення, призначаються споживачі та назначаються контрольні точки, за якими проводиться моніторинг як створення, так і споживання. Якщо новий продукт задовольняє потреби підприємства, то створений управлінський продукт накопичується до управлінської інформаційної бази, як вдалий досвід управління в конкретній ситуації. Підприємству вигідно ретельно провести всі процедури цього етапу для розробки управлінського бізнес-процесу.

Стадії ЖЦП	Матеріальний продукт	Управлінський продукт
Зрілість/Використання	Продукт випускається великими партіями за відпрацьованою технологією із підвищеною якістю. Йде повільніший, ніж на етапі росту, але неухильний ріст продажів до його максимального значення. Стає гостріше конкуренція в області цін, аналогічних продуктів з'являються оригінальні розробки конкурентів. Для утримання конкурентних позицій вимагаються поліпшені варіанти продуктів, що в більшості випадків відволікає значні засоби. Попит став масовим, продукт вже наситив масовий ринок, люди купують його повторно і багаторазово.	Йде ретельний моніторинг його споживання, ефективності та практичної цінності. Продукт змінює проектну форму на формальну, тобто це вже нормативний документ, який має юридичну силу та речовий статус. Управлінський персонал користується ним повторно і багаторазово.
Спад/Старіння/Оновлення	З часом об'єм продажів продукту все-таки стане зменшуватися. Це свідчить про вік продукту, коли він вступає в кінцеву стадію існування – спад, відхід продукту з ринку. Цьому сприяє успішна діяльність конкурентів, зміна в технології, інші переваги споживачів. У результаті прибуток різко скорочується, продукти можуть продаватися навіть із збитком. Конкуренти починають покидати ринок цього продукту, виробники вимушені скорочувати його асортимент, звужувати свій ринковий простір, їх канали збуту починають виснажуватися.	З появою нової проблеми або ситуації управлінський продукт втрачає свою ефективність та актуальність, тобто відбувається старіння продукту. Цьому сприяє інноваційний розвиток підприємства та зовнішнього середовища. Аналізуються аналогічні продукти, що були створені раніше, та приймається рішення заміни застарілих продуктів на новий або доробка старих продуктів з уточненнями та новими поправками. Для утримання конкурентних позицій підприємства вимагаються поліпшені варіанти продуктів, що в більшості випадків економить значні витрати.
Вихід з ринку/Вивід із використання	Повністю припиняється виготовлення і просування продукту. Розпродаються всі запаси на складі за низькою ціною. Переключення всіх ресурсів на новий продукт-аналог.	Повністю припиняється використання управлінського продукту. Управлінський продукт потрапляє до бази накопичення досвіду управління. Переключення всіх ресурсів на новий управлінський продукт-аналог.

Порівняльний аналіз характеристик життєвого циклу матеріального та управлінського продукту дозволив виділити загальні та специфічні властивості. До загальних характеристик відноситься однаковий контур життєвого циклу, що містить у собі фази створення, росту, використання та старіння, і необхідність проводити роботи в рамках кожної фази задля її реалізації і здійснення в раціональні строки.

До специфічних характеристик можна віднести напрямок та місце використання: матеріальні продукти використовуються в якості основних для досягнення кінцевих продуктів діяльності підприємства, проте управлінські продукти – в якості допоміжних для забезпечення цих же результатів. Матеріальний продукт має більш стійкий та інерційний стан фаз життєвого циклу, проте як управлінський продукт має менш інерційний стан і може переходити за короткі строки з однієї фази циклу до іншої. Суттєвою відмінністю вищенаведених аналізованих продуктів є співвідношення етапів життєвого циклу та тривалості їх фаз.

Виявлені особливості управлінських продуктів мають бути враховані при формуванні системи операційного управління процесом їх розробки та використання.

Кінцевим матеріальним втіленням більшості управлінських продуктів (як було вище зазначено) буде формальне його уявлення у вигляді документа певного вигляду. Це означає, що кінцевою формою є документ. Створення документа – це надання управлінському продукту юридичного стану, оскільки документ визнаний продуктом і використовується в діяльності підприємства.

З позиції операційного управління важливо зберегти відмінність отримання управлінського продукту згідно з характером виконуваних дій.

Виділяють три групи дій:

– дії, пов'язані з прийняттям управлінських рішень;

– дії, пов'язані з отриманням інформації;

– дії, пов'язані зі створенням документів, які формують організаційно-правове середовище в системі управління.

Тому всі документи діляться на три види:

– документи, пов'язані з прийняттям управлінських рішень;

– документи, отримані в результаті обробки інформації;

– документи, забезпечуючі функції системи управління [5].

Залежно від призначення документу і способу його отримання, він має різні характеристики застосування, які можна розділити на види: документи для використання в режимі реального часу, документи для вирішення завдань, пов'язаних з оперативним управлінням, документи поточного і середньострокового управління і документи для здійснення управління в довгостроковому (стратегічному) періоді. Ці документи використовуються як самою системою управління, так і об'єктами управління. Документи, які існують і використовуються впродовж певного періоду часу, мають свій ЖЦ аналогічний ЖЦ матеріально-речових продуктів. Таким чином ЖЦ управлінського продукту проявляється у ЖЦ документів, що його й відображають.

Кожен документ проходить певний життєвий цикл: від створення до відправки в архів. Створювати і змінювати документ може безліч користувачів. Важливо відстежувати коли і як проводилися зміни в конкретному документі операційними менеджерами (ОМ), хто за це відповідає, хто має право ним користуватись і вносити будь-які правки незалежно від того, на якому саме етапі життєвого циклу документ зараз знаходиться. ЖЦ документа представлено у виді табл. 2 [6].

Таблиця 2

**Життєвий цикл документа**

Назва фази ЖЦ	Відповідальна особа	Право – процедура – дія
Створення	ОМ <sub>1</sub>	Створення / Зміна змісту документа / Підпис документу (перехід до наступної фази життєвого циклу) / Видалення
Просування	ОМ <sub>2</sub>	Підпис документу (перехід до наступної фази життєвого циклу) / Відхилення документу (перехід до попередньої фази життєвого циклу)
Проведення до обліку	ОМ <sub>3</sub>	Можливість змінювати / Підпис документу (перехід до наступної фази життєвого циклу) / Відхилення документу (перехід до попередньої фази життєвого циклу)
Архів	ОМ <sub>4</sub>	Зберігання документу / Відхилення документу (перехід до попередньої фази життєвого циклу)

Згідно з табл. 2 документ може проходити кожну фазу ЖЦ декілька разів залежно від його якості (тоді ЖЦ буде найкоротшим) та від ефективності каналів просування (тоді ЖЦ буде найшвидшим). Проте існуючий підхід до ЖЦ документа не враховує важливу фазу «використання» документу, тобто документ створено для збереження і архівації, але для операційного управління важливим є те, який вплив на управлінську діяльність здійснює ефективна організація саме споживання управлінських продуктів.

Тривалість ЖЦ документів залежить від строку його споживання. Традиційно періоди, які використовуються в управлінні підприємством, поділяються на п'ять груп. До першої групи відноситься миттєвий період часу, тобто це щойно виниклі рішення, які негайно необхідно виконати. Як правило, створені в цей період управлінські продукти важко аналізувати та прогнозувати, тому достатньо виділити їх в окрему групу для утворення всієї сукупності можливих варіантів. Для документів, що використовуються в режимі реального часу, миттєві, поняття ЖЦ можна використати чисто гіпотетично, але в реальній практичній діяльності він не проявляється, оскільки створені документи одразу використовуються і перестають представляти яку-небудь цінність для управління підприємством, тому їх ЖЦ можна знехтувати і розглядати їх як миттєві.

Наступний період – оперативний. До нього відносять періоди від одного робочого дня до одного кварталу. Тривалість оперативного періоду багато в чому залежить від виконуваних робіт у плановому періоді: якщо робота обчислюється в годинах, то оперативний період зменшується, якщо у тижнях – збільшується.

В основі наступного – поточного періоду лежить фінансовий рік, тому інтервал часу може бути від одного кварталу до одного року. До середньострокового періоду відноситься інтервал часу від одного до трьох років залежно від динаміки розвитку підприємства та його продукції.

До останньої групи належить довгостроковий (стратегічний) період. Як правило, він коливається від трьох до п'яти (або більше) років. Тривалість довгострокового періоду визначається масштабом стратегій, динамічністю продукції підприємства, його виробничою та інноваційною базою.

Враховуючи той факт, що управлінські продукти обслуговують та прив'язані до діяльності підприємства, період їх використання та їх ЖЦ доцільно розглядати у цих же часових обмеженнях, поділяючи їх на миттєві, оперативні, поточні, середньострокові та довгострокові управлінські продукти кожного виду.

**Висновки.** Таким чином, узагальнюючи різні підходи до розуміння сутності ЖЦ об'єктів і продуктів, можна зробити висновки, що управлінські продукти доцільно розглядати як різновид продуктів діяльності, які здійснюються на конкретному підприємстві, та розглядати їх ЖЦ з класичної позиції, виділяючи фази створення, росту, використання і заміни. Фаза заміни відповідає фазі старіння та виведення з експлуатації, з ринку продукції та оновленню більш новими продуктами або обладнанням.

Для операційного управління створенням і використанням управлінських продуктів необхідне чітке уявлення характеристик їх ЖЦ. До таких характеристик відносяться загальна тривалість ЖЦ і його тимчасова структура за фазами. Реалізація цього підходу припускає наявність нормативної бази тривалості як усього ЖЦ продукту, так і тривалості його фаз. Формування нормативної бази може здійснюватися гіпотетично до всіх можливих варіантів управлінських продуктів або до виділеної раціональної множини, яка найчастіше зустрічається в практичній діяльності.

**Література**

1. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, August, 1972.
2. Levitt T., Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. Vol. 43, November-December, 1965, p. 81–94.

3. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : [монографія] / В. М. Горбатов. – Х. : ИД “ИНЖЭК”, 2006. – 592 с.
4. Дворак М. С. Чинники формування конкурентного середовища на ринку страхових послуг України / М. С. Дворак // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 120–127.
5. Дібніс Г. І. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник / Дібніс Г. І., Ромахова О. О., Держак Н. О., Шаріпова О. С. та ін. – Луганськ : Ноулідж, 2009. – 488 с.
6. Задорожна Н. Т. Менеджмент документообігу в інформаційних системах освіти (для ВНЗ і ППО) : [навч.-метод. посіб.] / Н. Т. Задорожна, К. М. Лавріщева – К. : КП Видавництво «Педагогічна думка», 2007. – 220 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : “Академвидав”, 2003. – 416 с.
8. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг / Ламбен Жан-Жак. – М. : Наука, 1996. – 589 с.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Лігоненко Л. О. – К. : КНЕУ, 2001. – 580 с.
10. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. – М. : Высш. шк., 2003. – 355 с.
11. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак-Доналд М. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
12. Монахов А. В. Математические методы анализа экономики : [учебное пособие] / Монахов А. В. – СПб. : Питер, 2002 – 176 с.
13. Перевозчикова О. Л. Сучасні інформаційні технології / Перевозчикова О. Л. – К. : Інститут економіки та права “Крок”, 2002. – 121 с.
14. Философа Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : [учебное пособие] / Т. Г. Философа, В. А. Быков ; под. ред. Т. Г. Философой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.
15. Цибульов П.М. Управління інтелектуальною власністю : монографія / [П. М. Цибульов, В.П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні] ; за ред. Цибульова П. М. – К. : «КІС». 2005. – 448 с.

Надійшла 08.03.2011

УДК 331.54:334.716

В. О. ТКАЧУК

ДВНЗ „Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”

О. П. МЕЛЬНИЧУК

Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, м. Київ

## КАДРИ РОБІТНИЧИХ ПРОФЕСІЙ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат для позначення людей, зайнятих на виробництві. Визначено роль і значення кадрів робітничих професій в умовах трансформаційних процесів у промисловості. Запропоновано використання балансових розрахунків для визначення додаткової потреби у кадрах.*

*Conceptual and categorical aid to identify people who are engaged in manufacturing is analyzed. The role and significance of staff of working professions in the transformation processes in industry is defined. The use of balance calculations to determine the need for additional personnel is proposed.*

*Ключові слова: робоча сила, людські ресурси, трудовий потенціал, кадри, кадрові ресурси, система балансів і балансових розрахунків, робітничі професії, кадри робітничих професій.*

### Вступ

Передумови переходу підприємств з одного стану в інший у сучасних умовах господарювання визначаються здатністю створювати споживчу цінність товару чи послуги, що пов'язані із використанням необхідних для їх розвитку економічних (або виробничих) ресурсів: природних, людських, капітальних, а також фінансових ресурсів і грошового капіталу. Відповідно до змін середовища, у якому перебуває підприємство, виникає необхідність у структурному співвідношенні цих ресурсів. Виходячи з того, що економічні ресурси є основною складовою потенціалу його розвитку, необхідно визначити такий внутрішній потенціал, який би міг гнучко реагувати на зміни і пристосовувати до них діяльність підприємств.

Питанням ресурсного забезпечення підприємств промислового сектору економіки у вітчизняній та зарубіжній економічній думці приділяється досить велика увага, про що свідчить цілий ряд досліджень з організаційного, економічного, нормативного та науково-методичного, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного забезпечення окремих економічних процесів і систем. Однак досліджень щодо з'ясування сутності, ролі і значення об'єкта кадрового забезпечення підприємств промисловості у формуванні їх трудового потенціалу проведено порівняно небагато, що робить актуальним розкриття