

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Дніпровський державний технічний університет

Коренюк П.І.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«Менеджмент за видами економічної діяльності»

для здобувачів вищої освіти
освітньо-наукової програми
(підготовки докторів філософії)
спеціальності

073 «Менеджмент»

Затверджено
редакційно-видавничою секцією
науково-методичної ради ДДТУ
«_15_»_03_2018 р.
Протокол № _3_

Кам'янське

2018

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності» для здобувачів вищої освіти освітньо-наукової програми (підготовки докторів філософії) спеціальності 073 «Менеджмент» /Укладач Коренюк П.І. - Кам'янське: ДДТУ, 2018 – 295 с.

Відповідальний за випуск:

Зав. кафедри МОА П.І.Коренюк, проф., д.е.н

Рецензент: д.е.н., професор Плахотнік О.О.

Затверджено на засіданні кафедри

Протокол № 3 від березня 2018 р.

Коротка анотація. Конспект лекцій призначений для формування системних уявлень та опанування теоретичними знаннями в галузі менеджменту за видами економічної діяльності, які необхідні сучасному науковцю для досягнення цілей організації. Конспект призначений для здобувачів вищої освіти третього (першого наукового ступеня) та викладачів.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА I. Організація як система	7
1.1.Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А.Сміт.....	7
1.2. Системний підхід (погляд)	10
1.3. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія	11
ТЕМА 2. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	19
2.1 Моделі підприємства як відкритої системи.....	19
2.2 Характеристика основних підсистем підприємства.....	22
2.3 Учасники діяльності підприємства, процеси збалансування їх інтересів.....	24
ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ	27
3.1 Підприємницька діяльність в зовнішньоекономічному секторі України.....	27
3.2 Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.....	31
3.3 Тенденції розвитку різноманітних підприємств і їх об'єднань.....	32
3.4 Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.....	34
3.5 Галузеві особливості функціонального управління організаціями.....	35
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ	
4.1 Соціальна організація і соціальна спільність.....	41
4.2 Людина як елемент соціальної системи.....	42
4.3 Основні види соціальних організацій.....	48
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН	54
5.1 Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.....	54
5.2 Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.....	58
5.3 Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.....	66

5.4 Проектування організаційних змін. Об'єкти організаційних перетворень	74
5.5 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства	77
ТЕМА 6. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	84
6.1 Характеристика методів управління організацією.....	84
6.2 Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління.....	89
6.3 Технологія прийняття управлінських рішень.....	92
6.4 Методи прийняття управлінських рішень.....	98
6.5 Закони, що впливають на прийняття рішень в менеджменті.....	104
6.5.1 Економічні закони	105
6.5.2 Закони соціології	105
6.5.3 Закони індивідуальної і соціальної психології людини	107
6.6 Система закономірностей та принципів менеджменту.....	112
6.6.1 Система закономірностей	112
6.6.2 Сутність принципів менеджменту	114
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ.....	119
7.1 Нормативно-правова регламентація і порядок заснування підприємства.....	119
7.2 Методологія проектування системи управління	119
7.3 Елементи управління підприємством і їх взаємозв'язок	121
7.4 Моделі організацій, як об'єктів управління	127
7.5 Організація структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та основні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю на мікрорівні	133
ТЕМА 8. ГНУЧКІСТЬ ТА СТАЛІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	144
8.1 Гнучкість процесу та системи	144
8.2 Сталість організації	148
8.3 Типи сталості	150
ТЕМА 9. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	152
9.1 Поняття організаційного розвитку та життєвого циклу організації	152
9.2 Сутність організаційних змін	160
9.3 Процес організаційних змін	162
9.4 Опір організаційним змінам	163

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ	
ОРГАНІЗАЦІЇ	167
10.1 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту	167
10.2 Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.....	174
10.3 Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління	180
10.4 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають	183
10.5 Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту	191
ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ:	
ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ	208
11.1 Сутність ефективності управління	208
11.2 Економічна ефективність менеджменту	211
11.3 Критерії оцінки управлінської праці	218
11.4 Показники ефективності управлінської праці	225
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗЕД	229
12.1 Поняття “ефективність управління”	229
12.2 Концепції визначення ефективності управління	231
12.3 Підходи до оцінки ефективності управління	237
12.4 Напрямки підвищення ефективності управлінської праці	243
ТЕМА 13. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ	246
13.1 Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління ...	246
13.2 Показники оцінки ефективності.....	250
13.3 Криза парадигми традиційного менеджменту	252
ТЕМА 14. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ...	256
14.1 Поняття та види конкурентоспроможності	256
14.2 Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил	264
14.3 Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.....	282
14.4 Визначення конкурентоспроможності продукції.....	289
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	291

ВСТУП

В процесі модернізації економіки України висуваються нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, зумовлені підприємницькою активністю, зростанням динамічності бізнес-середовища, поглибленням розвитку ринкової економіки, глобалізацією економічних відносин, розвитком функцій і методів державного регулювання економічних процесів, посиленням конкуренції товарів, послуг та виробництва. Одним з головних елементів ринкового господарювання є організація. Як економічно самостійний об'єкт товарно-грошових відносин і повністю відповідаючий за результати своєї господарської діяльності, організація має сформувати таку систему управління, яка дозволить забезпечити високу ефективність роботи, конкурентоспроможність, фінансову стійкість. З подальшим розвитком економічних відносин на підприємствах набувають актуальності управлінські та економічні чинники, а саме: питання стратегічного управління, організації оптимальної діяльності підприємства, побудови ефективної організаційної структури, забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільності, конкурентоспроможності, раціонального використання наявних і потенційних можливостей, швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

«Менеджмент за видами економічної діяльності» як навчальна дисципліна пов'язана з низкою суміжних дисциплін «Менеджмент організацій», «Фінансовий менеджмент», «Маркетинг», «Стратегічне управління», «Управління персоналом», «Бізнес-планування організації», «Інвестиційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент». Мета вивчення курсу «Менеджмент за видами економічної діяльності» - формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь у здобувачів вищої освіти третього (першого наукового ступеня) спеціальності 073 «Менеджмент» з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

- 1.1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт.
- 1.2. Системний підхід (погляд).
- 1.3. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.
- 1.4. Будова систем.
- 1.5. Класифікація систем.

1.1 Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Сміт

Виступаючи в ролі загальнометодологічної науки пізнання світу, системний аналіз у сучасному його розумінні, своїм корінням простягається у сиву давнину. З точки зору сучасних уявлень, системність завжди, усвідомлено чи ні, була одним з методів науки. При цьому процес формування системних уявлень в процесі еволюції людства, здійснювався дуже повільно і пройшов декілька важливих етапів.

Перший етап (2000 р. до н.е. - початок XX ст.). Ще у Стародавньому Єгипті системна методологія проявила себе у необхідності чіткої організації земельних відносин, що знайшло своє відображення у системі поділу земельних ділянок і появи геометричних викладок вирішення цього питання. Це етап виникнення і розвитку системних ідей, які формувалися у процесі практичної і пізнавальної діяльності людства. Саме на цьому етапі виникали та відшліфовувались окремі ідеї, гіпотези, поняття, теорії. Досить часто вони являли собою випадкові інтуїтивні відкриття окремих видатних вчених, філософів і мислителів.

Другий етап (початок XX ст. - середина 50х років XX ст.). На цьому етапі формується теоретичний фундамент системного аналізу, з'являються перші системні теорії, здійснюється поширення системності в усі галузі знань, насичення їх системними ідеями.

Третій етап (середина 50 х років ХХ ст. - теперішній час). На цьому етапі здійснюється процес перетворення системних уявлень в метод наукових досліджень, метод аналітичної діяльності. Він співпадає з початком науково-технічної революції (НТР), яка максимально використовувала системний метод для наукових відкриттів, здійснення технологічних розробок. Системний аналіз наприкінці ХХ ст. стає загальним світоглядом, який використовують спеціалісти у різних галузях.

Становлення системних уявлень здійснювалось завдячуючи декільком факторам:

- по-перше, проникненню людини в процесі пізнання навколишнього світу у внутрішній устрій об'єктів і явищ, де кожного разу виявлялися різноманітні взаємозв'язки і різні атрибути системного аналізу;

- по-друге, внаслідок інтелектуальної діяльності, коли постійно здійснювалось членування цілого на частини (аналіз) і, навпаки, коли відбувалось поєднання складових у ціле (синтез);

- по-третє, в процесі практичної діяльності по створенню цілого з декількох частин, а також поділ цілого на частини. При цьому, поділяючи, дроблячи, ламаючи, людина кожного разу сприймала втрату цілого.

Таким чином, джерелами системних уявлень виступали:

- практична діяльність людей, яка постійно виявляла цілісність структури, цілісність об'єктів та явищ, взаємозв'язки між ними. Ціле і частини завжди були присутніми у господарській діяльності, торгівлі, будівництві, війсьній справі і т. ін.;

- філософія, яка осмислювала, шліфувала основні поняття системності, відривала їх від реальної дійсності і переводила їх в категорії абстрактних;

- природні знання і науки, котрі формували системність бачення природи;

- соціальні науки, науки про людину, котрі ініціювали розробку системного підходу до вивчення суспільства.

Системність всесвіту та процесів його пізнання, вперше була усвідомлена філософією. Складовою понять „системний аналіз”, „системна проблема”,

„системне дослідження” є слово „система”, яке з’явилося в Древній Греції приблизно 2000 - 2500 років тому назад і означало: єднання, організм, устрій, уклад, союз. Воно також виражало певні акти діяльності та їх результати - щось поставлене поруч, приведене у порядок.

Первісне використання терміну „система” було пов’язане з формами соціально-історичного існування. Пізніше принцип порядку, ідеї впорядкування, переносяться на Всесвіт. В античній філософії термін „система” характеризував упорядкованість і цілісність природних об’єктів, а термін „синтагма” - упорядкованість і цілісність штучних об’єктів.

Паростки перших системних уявлень зустрічаються у античного філософа Анаксогора (500-428 рр. до н.е.), який використовував два постулати: „все у всьому” і „із всього - все”, які в зародковому вигляді розгадують системні закони, котрі будуть відкриті значно пізніше, у ХХ ст.

Давньоримський філософ і оратор Марк Тулій Цицерон (106-43 рр. до н.е.) геніально підмітив, що світовий організм є нерозривним цілим і всі елементи всесвіту гармонійно пов’язані між собою [7, с. 139]. Епікур (341 - 270 рр. до н.е.) використовував термін „система” для позначення космосу, світового порядку, загальної організованості Всесвіту.

Пізніше, під системою стали розуміти складну філософську систему, яка пояснює все реально існуюче. Саме такий вклад в системні уявлення вніс Аристотель (384-322 рр. до н.е.), котрий створив першу філософську систему, у якій систематизував знання античного світу. Аристотель, у своїх логічних трактатах, поєднаних загальною назвою „Органон”, розглядав питання співвідношення цілого і одиничного.

Пошуком строгих формальних виразних засобів для виразу і вивчення законів розвитку і взаємодії займався і Піфагор, вражений несумірністю діагоналі і сторін квадрата, і Платон, котрий побудував теорію діалогічної взаємодії для пошуку істинних суджень. Саме в цей період Платоном була сформульована теза про те, що ціле більше суми його окремих частин.

У середньовічній філософії, для виразу інтерактивності пізнавальних утворень, з'явилися нові терміни: сума, дисципліна, доктрина. Трактують буття як космосу, змінюється розглядом його як системи світу, котра існує незалежно від людини, і яка володіє своїм типом організації, ієрархією, іманентними і законами і суверенною структурою. Буття з[із] предмету споглядання стає предметом соціально- наукового аналізу. Виникають науки, кожна з яких аналізує в природному аспекті своїми методами свою предметну область.

У філософських роботах середньовіччя, робляться спроби придати поняттю „система” чіткість і прив'язати його до певної області знання. Під системою, на той час, частіше всього розуміли систему знань. Імануїл Кант (1724-1804) в роботі „Загальна природна історія і теорія неба” використовує термін „система” у двох значеннях - для космічних утворень і в гносеологічному змісті, розуміючи під системою єдність різноманітних знань, пов'язаних загальною ідеєю.

Певний вклад в системні уявлення вніс Георг Гегель (1770-1831 рр.). Система, як філософська категорія у нього не розглядається, однак будь-який предмет, до якого він звертається, розкривається ним як органічна цілісність, котра розвивається і проходить певні етапи життя. („Ціле є щось більше, чим сума частин”. „Ціле визначає природу частин”. Частини не можуть бути пізнані при розгляді їх поза цілого. „Частини знаходяться в постійному взаємозв'язку і взаємозалежності).

Історичним передвісником сучасних системних уявлень були роботи М. А. Ампера (1775 - 1836 рр.). У своїй роботі „Досвід філософії наук, або аналітичний виклад класифікації усіх людських знань” (ч.1 - 1834 р., ч.2 - 1843 р.) використовуючи системні уявлення, він довів необхідність формування науки управління державою, яку він назвав кібернетикою² (від грец. - гібернет).

1.2 Системний підхід (погляд)

Системний підхід - це не є набір якихось інструкцій та принципів для керуючих - це спосіб мислення по відношенню до організації та управління. Система - це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з

яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Всі організації являються системами.

Існує два основних типи систем: закриті і відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самообеспечиваючийся, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Модель організації як відкритої системи: Входи: організація отримує з окр. середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Виходи: перетворена продукція або послуги. Алгоритм системного підходу.

- Постановка проблеми;
- Постановка завдання;
- Визначення об'єкта дослідження;
- Формування цілей;
- Завдання критеріїв і обмежень
- Розділення системи і зовнішнього середовища ;
- Визначення меж дослідження системи;
- Первинна структуризація системи;
- Підрозділ загальної системи на систему і зовнішнє середовище;
- Виділення складових частин середовища.

1.3 Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія

Система - множина взаємопов'язаних елементів, відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним, як ціле.

В системному аналізі використовують різні визначення поняття «система». Зокрема, за В.М. Сагатовським, система - це скінченна множина функціональних елементів й відношень між ними, виокремлена з середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу. Згідно з Ю.І. Черняком, система -

це відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання. Відома також велика кількість інших визначень поняття "система", що використовуються залежно від контексту, галузі знань та цілей дослідження.

Поняття, що характеризують будову та функціонування систем:

Елементом системи називають найпростішу складову частину системи, яку умовно розглядають як неподільну. Поняття неподільності є умовним та визначається залежно від конкретних завдань. Наприклад при розгляді літака, як системи, немає потреби враховувати атомну будову його елементів. Підсистемою називають складову частину системи, у якій можна виокремити інші складові.

У сукупності елементи й підсистеми називають компонентами системи. Поділ системи на окремі елементи й підсистеми є неоднозначним та залежить від мети й конкретних завдань дослідження.

Зв'язком називають співвідношення між компонентами системи, засновані на взаємозалежності і взаємообумовленості. Поняття «зв'язок» характеризує чинники виникнення й збереження цілісності та властивостей системи. З формального погляду зв'язок визначають як обмеження кількості ступенів вільності компонент системи.

Зв'язок можна охарактеризувати за напрямом, силою, характером (видом). За першою ознакою зв'язки поділяють на спрямовані й неспрямовані. За другою - на сильні та слабкі. Іноді для цього вводять шкалу сили зв'язків для конкретної задачі. За характером (видом) вирізняють зв'язки підпорядкування, породження (генетичні), рівноправні (байдужі), управління. Деякі з цих класів можна поділити більш детально: наприклад, зв'язки підпорядкування можуть бути типу «рід - вид», «частина - ціле»;

зв'язки породження - типу «причина - наслідок». Зв'язки можна класифікувати також за місцем розташування (внутрішні й зовнішні), спрямованістю процесів у системі в цілому чи в окремих її підсистемах (прямі і зворотні) та за деякими більш конкретними ознаками. Зв'язки в конкретних системах можуть бути одночасно охарактеризовані за кількома з названих ознак.

Метою системи називають її бажаний майбутній стан. Залежно від стадії пізнання об'єкта, етапу системного аналізу у цей термін вкладають різний зміст - від ідеальних устремлінь, що виражають активну свідомість окремих осіб або соціальних систем, до конкретних цілей-результатів. У першому випадку можуть формулюватися цілі, досягнення яких є неможливим, але до яких можна безупинно наближатися. У другому — цілі мають бути досяжними в межах певного інтервалу часу і формулюються іноді навіть у термінах кінцевого продукту діяльності. Часто розрізняють суб'єктивні та об'єктивні цілі. Суб'єктивна ціль — це суб'єктивний погляд дослідника (керівника, власника) на бажаний майбутній стан системи. Об'єктивна ціль — це майбутній реальний стан системи, тобто стан, до якого буде переходити система при заданих зовнішніх умовах і керівних впливах. Суб'єктивні й об'єктивні цілі системи у загальному випадку можуть розрізнятися. Зокрема, вони не збігаються, якщо система є погано дослідженою або якщо суб'єкт, який визначає цілі, недостатньо обізнаний із закономірностями функціонування системи чи ігнорує їх.

Структурою системи називають сукупність необхідних і достатніх для досягнення цілей відношень (зв'язків) між її компонентами. При цьому в складних системах структура відображає не всі елементи та зв'язки між ними, а лише найбільш істотні, що мало змінюються при поточному функціонуванні системи й забезпечують існування системи та її основних властивостей. Структура характеризує організованість системи, стійку упорядкованість її елементів і зв'язків. Структурні зв'язки є відносно незалежними від елементів і можуть виступати як інваріант при переході від однієї системи до іншої, переносячи закономірності, виявлені й відбиті у структурі однієї з них, на інші.

Стан системи — це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу. Його визначають або через вхідні впливи й вихідні сигнали (результати), або через макропараметри, макровластивості системи (тиск, швидкість, температура, уставний фонд тощо).

Якщо система здатна переходити з одного стану до іншого, то говорять, що вона має певну поведінку. Цим поняттям користуються, коли не відомі

закономірності (правила) переходу з одного стану до іншого. Тоді зазначають, що система має якусь поведінку, та з'ясовують її характер, механізми, алгоритми тощо.

Рівновага — це здатність системи за відсутності зовнішніх впливів, що збурюють (чи при постійних впливах), зберігати свою поведінку як завгодно довго.

Під стійкістю стану системи розуміють ситуацію, коли малим змінам зовнішніх впливів відповідають малі зміни вихідних параметрів системи чи її властивостей.

Поняття розвитку, як і поняття рівноваги та стійкості, характеризує зміну стану системи в часі. Воно допомагає пояснити складні термодинамічні й інформаційні процеси у природі та суспільстві. Вирізняють еволюційний та стрибкоподібний (революційний) розвиток. У першому випадку характеристики з часом змінюються повільно, структура системи залишається незмінною. У другому — спостерігаються різкі стрибкоподібні зміни окремих параметрів системи, можуть змінюватися її будова й характер зв'язків між компонентами.

Адаптацією називають процеси пристосування системи до зовнішнього середовища, унаслідок яких підвищується ефективність її функціонування. Ці процеси можуть супроводжуватися зміною структури та характеристик системи.

Властивості систем пов'язані з цілями та функціями.

Ефект синергії - односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи.

Пріоритет інтересів системи ширшого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів (ієрархічність).

Емерджентність — цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи.

Мультиплікативність - і позитивні, і негативні ефекти функціонування компонентів в системі мають властивість множення, а не додавання.

Цілеспрямованість — діяльність системи підпорядкована певній цілі.

Альтернативність шляхів функціонування та розвитку.

Робастність - здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів чи підсистем.

Пов'язані зі структурою

Цілісність - первинність цілого по відношенню до частин: появи у системи нової функції, нової якості, органічно випливають зі складових її елементів, але не властивих жодному з них, взятому ізольовано.

Неадитивності - принципова несвідомих властивостей системи до суми властивостей складових її компонентів.

Структурність - можлива декомпозицію системи на компоненти, встановлення зв'язків між ними.

Ієрархічність - кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи.

Пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем

Комунікативність - існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії.

Взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнього середовища.

Адаптивність - прагнення до стану стійкої рівноваги, яке передбачає адаптацію параметрів системи до мінливих параметрами зовнішнього середовища (проте «нестійкість» не у всіх випадках є дисфункціональному для системи, вона може виступати і як умови динамічного розвитку).

Надійність - функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереженість проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду.

Інтерактивність.

1.Будова систем.

Ієрархічна будова центрів управління підприємством передбачає виокремлення різних рівнів управління. На даний час найпоширенішими є дво- або трирівнева системи управління, де перший рівень представлений апаратом управління підприємством в цілому, а наступні управлінськими службами його окремих структурних одиниць і підрозділів.

Функціональна будова центрів управління підприємством ґрунтується на диференціації за функціями управління підприємством або видами діяльності. При функціональній будові центрів управління підприємством обидва ці підходи можуть бути використані окремо або в комплексі. Але найбільша ефективність організаційної системи функціонального менеджменту досягається за умови використання функціональної будови центрів управління.

Існує два підходи до функціонального розмежування центрів управління: перший — принцип незалежної діяльності функціональних центрів управління; другий — принцип взаємопов'язаної діяльності функціональних центрів управління.

Функціональна будова центрів управління фінансовою діяльністю суттєво відрізняється на підприємствах різних масштабів (мале, середнє, велике, крупне).

2.Класифікація систем.

Формуючи класи систем, застосовують різні класифікаційні (системо твірні) ознаки, головними з яких вважають природу та походження елементів, тривалість існування, мінливість властивостей (поводження), ступінь складності, відносини до середовища тощо. Одну з можливих класифікацій систем наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація систем

Класифікаційна ознака	Класи систем
Природа елементів	Реальні, фізичні, абстрактні
Походження елементів	Природні, штучні
Тривалість існування	Постійні, тимчасові
Мінливість властивостей та поведження	Статичні, динамічні, стохастичні, детерміновані
Ступінь складності	Прості, складні, великі
Ступінь стійкості	Стійкі (рівноважні), нерівноважні
Реакція на збурювальні впливи	Активні, пасивні
Характер поведження	З управлінням, без управління
Ступінь участі в реалізації управлінських впливів людей	Технічні, людино-машинні (ергатичні), організаційні
Ступінь зв'язку із зовнішнім середовищем	Відкриті, закриті й ізольовані

Спинимось докладніше на деяких основних типах систем.

Абстрактні системи складаються з елементів, що не мають фізичних аналогів у реальному світі. Наприклад, системи рівнянь, системи числення, ідеї, плани, гіпотези, теорії тощо.

Штучні — це системи, які створила людина.

Прості системи — такі, що їх можна описати з достатньою точністю. Великі складні системи — складаються з численних взаємозалежних і таких, що взаємодіють між собою, різнорідних елементів та підсистем.

Складні системи мають принципово нові властивості, яких не має жодний зі складових елементів (властивість емерджентності). Приклади складних систем: живий організм, підприємство, галузь економіки, система управління телекомунікаціями і т.ін. Такі системи характеризуються високим рівнем невизначеності свого поведження.

Ізольовані (закриті) системи — на відміну від відкритих систем не обмінюються із зовнішнім середовищем енергією, речовиною або інформацією.

Організаційні системи - соціальні системи, групи, колективи людей, суспільство в цілому.

Кібернетичні системи - складні динамічні системи з управлінням. Кібернетична система - це множина взаємозалежних об'єктів (її елементів), здатних сприймати, запам'ятовувати і переробляти інформацію, а також обмінюватися нею. Приклади кібернетичних систем: автопілот, регулятор температури, комп'ютер, людський мозок, живий організм, підприємство, людське суспільство.

Кібернетичним системам притаманна низка нових властивостей, яких можуть не мати системи інших типів:

- 1) багатоваріантність поведження;
- 2) керованість (інформаційним впливом на систему можна змінити її поведження);
- 3) наявність керувального пристрою;

- 4) здатність взаємодіяти з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керувальний пристрій;
- 5) існування між системою, середовищем та керувальним пристроєм каналів інформації;
- 6) здатність інформації, яка циркулює по цих каналах, утворювати зворотні зв'язки, за допомогою яких здійснюється управління поведженням системи з боку органів управління;
- 7) цілеспрямованість управління системою: воно спрямовує систему до вибору певного поведження або стану, компенсуючи зовнішні збурення;
- 8) досягнення мети, так само як і поведження системи, має ймовірнісний характер і визначається співвідношенням потужності збурювальних впливів та ефективності керувального пристрою (здатність до переробки інформації та вироблення оптимальних у певному сенсі керувальних впливів);
- 9) властивість рівноваги, притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність керувального пристрою повертати систему до початкового стану або до початкового поведження, компенсуючи збурювальні впливи;
- 10) властивість самоорганізації, також притаманна деяким кібернетичним системам, тобто здатність відновлювати або змінювати свою структуру та спосіб функціонування, компенсуючи збурювальні впливи.

ТЕМА 2. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

- 2.1. Моделі підприємства як відкритої системи.
- 2.2. Характеристика основних підсистем підприємства.
- 2.3. Учасники діяльності підприємства, процеси збалансування їх інтересів.

2.1. Моделі підприємства як відкритої системи

Таблиця 2.1

Характеристика закономірностей, які зумовлюють існування та функціонування організацій, як відкритих систем

Назва закономірності	Зміст закономірності	Характеристика для торговельно-виробничих систем	Реалізація в теорії управління
1	2	3	4
Відкритість	Сукупність усіх об'єктів, змінність властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються під впливом системи.	Елементи економічної системи, що пов'язані з даною виробничою системою.	Визначає масштаби та складність управління, а також вибір під цілей функціонування системи.
Цілісність та інтегративність	Визначає ступінь єдності та відокремленості системи щодо зовнішнього середовища, а також кількість функціональних зв'язків системи із середовищем.	Відносна відокремленість виробничих систем від економічної системи в цілому та ступінь самостійності та кооперації виробничих систем.	Визначає ступінь відокремленості системи від середовища і визначає масштаби та складність управління і ступінь складності системи управління підприємством взагалі.
Обмеженість	Визначає відносну інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем.	Характеризує ступінь інтенсивності обміну ресурсами, інформацією та товарами і послугами із	Визначає спрямованість системи управління на збереження умовної обмеженості обміну між системою та середовищем, а
Адаптивність	Властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою розробки сприятливих рішень для функціонування та розвитку.	Характеризує властивість реагувати на мінливість зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування.	Визначає необхідність та відповідність реакції системи управління на зміни факторів зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Складність	Визначає кількість та різноманітність зв'язків всередині системи та із зовнішнім середовищем при функціонуванні системи.	Характеризує комбінаційне різноманіття внутрішніх елементів підприємства до зв'язку із зовнішнім середовищем.	Визначає складність управлінських стосунків.
Організованість	Визначає сукупність відношень між елементами системи.	Характеризує сукупність змісту, структури зв'язків та способу прийняття рішень.	Головний визначальний фактор результативної організації управління на підприємстві.
Сталість	Визначає властивість зберігання стану рівноваги організації після впливу зовнішнього середовища.	Характеризує можливість збереження ефективності системи при змінності зовнішнього середовища.	Визначає обов'язковість забезпечення системою управління сталості безперервного функціонування підприємства.
Ієрархічність	Визначає розчленованість системи на підсистеми з відносно замкнутим циклом функціонування.	Характеризує розподіл системи на рівні управління.	Визначає порядок та організацію управління всією системою та її окремих рівнів.
Підпорядкованість	Приведення складових системи у відповідності до рівня впливовості між вищими та нижчими елементами.	Характеризує процес утворення ієрархії.	Визначає рівні управління та взаємозв'язки між ними.
Комунікативність	Визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими елементами системи та зовнішнім середовищем.	Характеризує обсяги, напрямки обміну інформації на підприємстві.	Визначає комунікаційні процеси на підприємстві та умови їх оптимізації.
Здійсненість	Визначає змінність структури цілеспрямованого процесу.	Характеризує зміни складу та функцій підсистем підприємства в процесі розвитку системи.	Визначає порядок управління змінністю структури системи управління.

Підприємство, як об'єкт управління, розглядається не просто як соціально-економічна система, що складається із взаємодіючих елементів та підсистем, а також як активна система, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, залежність від зовнішнього середовища і повинна впливати на нього.

Системний підхід – методологія наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними; обумовлює трактування організації як сукупності взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання, технологія), орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Основні принципи системного підходу в управлінні:

1. Процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей.
2. Цілі окремої підсистеми не повинні вступати у конфлікт із цілями всієї системи.
3. Проблему необхідно розглянути як єдину систему та виявляти наслідки і взаємозв'язки кожного рішення.
4. Необхідним є пошук і аналіз усіх можливо допустимих альтернативних шляхів досягнення цілей.
5. Дослідження від абстрактного до конкретного.
- б. Єдність аналізу та синтезу.
7. Виявлення в об'єкті дослідження усієї множини різноманітних зв'язків та їх взаємодії.

Поведінська варіативність – динамічна зміна управлінської поведінки під впливом певних комбінацій внутрішніх та зовнішніх факторів.

Таблиця 2.2

Системні правила управління

<i>Системні правила управління</i>	
1	Менеджмент може забезпечити стабільний успіх у досягненні кінцевої мети управлінської діяльності на підприємстві, коли він здійснюється при взаємній відповідності визначення цілей та дієвих заходів їх реалізації.
2	Тільки те управління може розраховувати на стабільний успіх, яке систематично приймає обґрунтовані та взаємнепротирічні установки по відношенню до всіх елементів управління.
3	Менеджмент повинен використовувати весь асортимент організаційних, економічних, соціальних та технологічних засобів реалізації цілей.
4	Менеджмент, що здійснюється на будь-якому рівні, може розраховувати на стабільний успіх за умов послідовного узгодження установки ціле положення та ціле реалізації з інтересами та вимогами усіх елементів управління і рівнів управління при безумовному пріоритеті критеріїв кінцевої ефективності.

Таблиця 2.3

Особливості підприємства як відкритої системи

Нестаціонарність (змінність) окремих параметрів
Унікальність та непередбачуваність поведінки
Здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки
Здатність протистояти руйнівним впливам
Здатність до адаптації
Можливість та необхідність до цілеутворення

Таблиця 2.4

Загальні характеристики факторів зовнішнього середовища

Об'єктивний чинник виникнення та впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього.
Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори.
Складність і кількість та розмаїття факторів, що впливають на підприємство.
Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

2.2 Характеристика основних підсистем підприємства

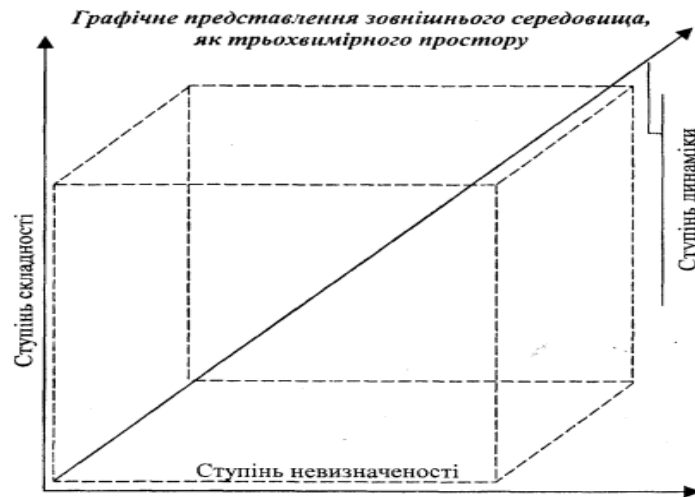


Рисунок 2.1 - Зовнішня межа підприємства

Синергізм – зростання сукупної ефективності діяльності в результаті поєднання зусиль окремих частин цілого, їх злиття, інтеграції.

Дивестування – зменшення організаційного ефекту від поєднання зусиль окремих частин цілого.

Ефект масштабу діяльності – узагальнений результат як внаслідок дій управління, реалізованих у процесі розширення обсягів функціонування організації.



Таблиця 2.5

Теорії організаційних утворень

Назва теорії	Змістові особливості
Екологічна теорія	<ul style="list-style-type: none"> • організація тотожна в своєму розвитку до людини; • організація повинна мати такі характеристики, які є результатом пристосування до змінних умов зовнішнього середовища; • організаційні характеристики, що відповідають зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок безперервного вдосконалення управління; • позитивні характеристики виробляються свідомо та цілеспрямовано як реакція на вплив зовнішнього середовища
Теорія операційних витрат	<ul style="list-style-type: none"> • створення організації є відповіддю на невизначеність середовища при реалізації транс акцій; • організації створюються у випадках, коли операційні витрати менше, ніж відповідні витрати на відкритих ринках; організація є ефективною тільки якщо витрати менш, ніж їх здійснення через ринок; • ключове завдання організації – позбавитись непродуктивних робіт та створити прошарки "значущості"; • розвиток через зниження операційних витрат
Теорія раціональної випадковості	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток організації є вищою метою для усіх зацікавлених груп, тому що вони мають можливість реалізувати свої індивідуальні цілі; • визначення пріоритетів встановлюється через прямі та опосередковані зв'язки між коаліціями; • розвиток організації є похідною від індивідуальних цілей учасників організації; • розвиток досягається через зближення коаліційних цілей
Інституційна теорія	<ul style="list-style-type: none"> • державні інститути змінюються відповідно до ринкових змін; • організація пристосовується до зовнішніх інституцій; • криза громадської довіри до державних інституцій; • розвиток організації забезпечується через встановлення балансу між суспільними благами, гуманітарним розвитком працюючих і завданнями, що вирішує організація; • організація формує суспільство, а інституційна середа є джерелом змін
Теорія залежності від ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • організація є конструктором зовнішнього середовища; • розвиток організації, залежно від ресурсів, базується на виділенні ключових для неї видів, а потім - на розробці стратегії їх раціонального використання; • розвиток досягається через: <ul style="list-style-type: none"> - внутрішній ріст за рахунок власних ресурсів; - поглинання як засіб збільшення ресурсів;

Ключові принципи забезпечення результативності реалізації системної моделі менеджменту

<i>Принцип</i>	<i>Сутність характеристики</i>
Ієрархічності	Розглядає складні та великі системи як багаторівневі, котрі потребують розподілу всієї системи на елементи (ланки, ступені); кожен ступінь (рівень) управляє нижчим ступенем і, водночас, є об'єктом управління щодо вищого рівня
Необхідного розмаїття	Полягає в тому, що керуюча система повинна мати не меншу складність, ніж керована система, що обумовлює неможливість проектування системи управління неадекватну складності системи виробництва
Зворотного зв'язку	Під зворотним зв'язком розуміють одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану шляхом порівняння фактичного стану із заданим (плановим). Зміст зворотного зв'язку полягає у встановленні залежності особистих, колективних і суспільних інтересів від результатів управлінських рішень. Вплив зворотного зв'язку має приводити до прагнення ліквідувати небажані та збільшити бажані відхилення факту від норми.

2.3. Учасники діяльності підприємства, процеси збалансування їх інтересів



Рисунок 2.2 - Вищий рівень учасників діяльності підприємства



Рисунок 2.3 - Низовий рівень учасників діяльності підприємства

Система збалансування інтересів - сукупність узгоджених дій взаємопов'язаних і узгоджених за певними критеріями інтересів, що утворюють єдине ціле для досягнення певної мети.

Функції підприємства - комплекси дій та операцій, які здійснює підприємство як єдине ціле по відношенню до елементів внутрішнього і зовнішнього середовища, що обумовлює специфіку функціонування та розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Функції підприємства

Назва функції 1	Зміст функції 2
Виробнича	Виробництво товарів, послуг, робіт для задоволення потреб економіки.
Бюджетна	Наповнення місцевого, регіонального та державного бюджетів
Містоутворююча	Участь у формуванні та розвитку міської економіки, місцевої інфраструктури; забезпечення зайнятості населення даного населеного пункту
Соціальна	Забезпечення громадян роботою відповідно до освіти та забезпечення працівників та непрацевдатних членів їх сімей засобами існування. Виховання навичок колективної роботи. Реалізація потреб у приналежності до колективу, в соціальній оцінці особистості.
Пізнавальна	Вивчення у процесі діяльності особливостей ринків товарів і ресурсів, технологій, технічних систем, найбільш ефективних способів організації виробництва та взаємодії з ринком, акціонерами. Закріплення, накопичення і передача наступним поколінням відповідних знань.

1	2
Просвітницька	Набуття окремими працівниками та колективами виробничих (у т.ч. техніко-технологічних, організаційно-економічних) знань, навичок, досвіду роботи.
Виховна	Створення, закріплення і розвиток корпоративної культури.
Інноваційна	Генерація, фільтрація, інкубація та розповсюдження інновацій серед підприємств, зв'язаних партнерськими та/чи конкурентними відносинами.
Інституційна	Генерація, фільтрація та інкубація соціально-економічних інститутів.
Інформаційно-сигнальна	Розповсюдження інформації про особливості тих чи інших секторів і фрагментів ринку за допомогою формування цін, пропозицій цін та інших умов.
Консолідаційна	Забезпечення єдності економіки шляхом проведення міжсуб'єктних та міжгалузевих трансакцій, організації та підтримки товарно-фінансових потоків, що пов'язують економічних агентів в різних секторах ринків і на різних територіях.
Стабілізаційна, антикризова	Забезпечення безкризового поступового соціально-економічного розвитку шляхом створення "островків стабільності".

Концепції «Досконалого підприємства»

Мінімалізм

- максимізація кінцевого результату
- мінімізація соціальних функцій
- максимізація скорочення витрат,
- максимальна спеціалізованість та зорієнтованість на виробництво
- максимальна стандартизація внутрішніх процесів
- необмеженість та висока централізованість влади
- підвищена чутливість до цінових змін

Холізм

- комплекс, який самостійно відтворюється та забезпечує нарощування компетенцій
- передумови до отримання мультиплікативних та синергійних ефектів
- інноваційна зорієнтованість
- гармонізована цілісність внутрішніх підсистем
- стратегічна спрямованість використання ресурсів, здатність до рекомбінування

Анімалізм

- система, яка наділена "неповторним духовним стрижнем"
- здатність до гармонійного розвитку ("екогармонізм")
- наявність духовної оболонки - "організаційної культури", як вираз унікальності взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх факторів
- гармонізація взаємозв'язків між стейкхолдерами на засадах непротиречливості собистих цілей

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ

3.1. Підприємницька діяльність в зовнішньоекономічному секторі України.

3.2. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.

3.3. Тенденції розвитку різноманітних підприємств і їх об'єднань.

3.4. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.

3.5. Галузеві особливості функціонального управління організаціями.

3.1. Підприємницька діяльність в зовнішньоекономічному секторі України

Виходячи на міжнародні ринки, кожному підприємству необхідно насамперед вибрати найбільш придатний вид зовнішньоекономічної діяльності.

Існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції) та ін.

В число основних видів ЗЕД можна включити:

- *міжнародну торгівлю;*
- *міжнародний лізинг;*
- *використання активів з-за кордону;*
- *контрактні форми ЗЕД;*
- *міжнародні інвестиції.*

При проведенні міжнародного бізнесу компанії мають вибирати одну з різноманітних форм господарських операцій. Вибираючи, варто уважно розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності.

Серед наведених форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою та переважаючою є **міжнародна торгівля**, тобто міжнародний обмін продуктами і послугами - результатами національної праці. Залежно від предмета і характеру здійснення зовнішньоторговельних операцій існують різноманітні форми торгівлі.

1. Торгівля готовою продукцією, тобто призначеною та придатною для безпосереднього кінцевого споживання.

2. Торгівля продукцією в розібраному вигляді, її імпорт, як правило, оподатковується митом за зниженими тарифами, що дозволяє "обходити" високі митні ставки на ввезення готової продукції.

3. Зустрічні поставки – експортно-імпортні операції, при яких експортери зобов'язуються придбати в імпортерів товари на частину або повну вартість експортованої продукції.

4. Постачання комплектного устаткування. Поставляються технологічні комплекси з повним комплектом послуг з їхнього проектування, спорудження, налагодження, підготовки до експлуатації в місцевих умовах.

5. Торгівля ліцензіями. Мова йде про надання на певних умовах якомусь суб'єкту прав на використання винаходів, "ноу-хау" і т.д. протягом визначеного терміну за відповідну винагороду.

6. Подорожі, туризм і транспорт. Надходження від транспортування товарів і туризму можуть стати важливим джерелом прибутку для міжнародних агентств повітряних сполучень, компаній морських перевезень, агентств з попереднього бронювання квитків і місць, а також готелів.

Міжнародний лізинг - надання в довгострокову оренду (на термін понад 12 місяців) виробничого устаткування, транспортних засобів, комп'ютерної техніки, складських приміщень. Тим самим орендар, що не володіє валютними коштами для придбання відповідного об'єкта в повну власність, одержує можливість його експлуатації. Відповідно до правил Міжнародного валютного фонду зобов'язання, що випливають із лізингу, не включаються в обсяг зовнішньої заборгованості держави. Тому він знаходить підтримку держави. Крім того, орендні платежі, як правило, належать до операційних витрат і тому не оподатковуються. Орендар

проводить орендні платежі за статтею витрат і має можливість після завершення терміну договору викупити предмет оренди за залишковою вартістю у свою власність, а може укласти новий ліцензійний договір на нове, більш сучасне устаткування. Його не цікавить проблема утилізації устаткування, що відслужило свій термін. При цьому мито стягується при придбанні із залишкової вартості, що являє собою значну економію для орендаря.

Використання активів із-за кордону.

Роялті (royalties) є виплатами за використання активів, що знаходяться за кордоном, наприклад фірмових знаків, патентів, авторських прав або інших видів експертних документів, відповідно до підписаних контрактів, так званих ліцензійних угод (licensing agreements). За допомогою роялті оплачується також франчайзинг (franchising), тобто такий спосіб ведення бізнесу, при якому одна сторона - франшизер (franchiser) продає іншій незалежній стороні - франшизі (franchisee) право на користування своїм фірмовим знаком, що є істотним активом для франшизи. Крім того, франшизу на тривалій основі допомагає партнеру в здійсненні господарських операцій, поставляючи напівфабрикати і комплектуючі, надаючи управлінські послуги і технології. Досить часто фірми вдаються до придбання іноземних ліцензій або франчайзингу після того, як вони досягають успіхів в експорті своєї продукції на зовнішньому ринку. Цей крок звичайно припускає прийняття на себе більших зобов'язань у міжнародному плані, ніж експортна діяльність. Відповідальність буває переважно викликана тим, що фірма повинна направити досвідчений технічний персонал за кордон для сприяння ліцензіату або тримачу франшизи, у створенні й адаптації його виробничих потужностей для випуску нового виробу.

Контрактні форми ЗЕД є протилежною формою попередній, оскільки означає здійснення діяльності за кордоном. Комісійні (fees) є нічим іншим, як оплатою за здійснення певної діяльності за кордоном, зокрема: проведення банківських операцій, страхування, оренди або прокату (наприклад фільму "Зоряні війни"), проектно-конструкторських робіт й управлінських послуг. Проектно-конструкторські роботи, як правило, проводяться в рамках операцій

"під ключ" (turnkey operations), які передбачають формування на контрактній основі виробничих потужностей, переданих в експлуатацію замовнику після забезпечення їхньої повної готовності до початку експлуатації. Комісійні виплати за управлінські послуги зазвичай є результатом попередньо підписаних контрактів на управління (management contracts) чи досягнутих домовленостей, відповідно до яких одна фірма надає іншій управлінський персонал для загального керівництва або спеціалізованих управлінських функцій.

Міжнародні інвестиції. У процесі інтернаціоналізації виробництва відбувається трансферт капіталу однієї країни в іншу в грошовій або речовій формі, відомий як "міжнародні інвестиції". Розрізняють два види міжнародних інвестицій: прямі і портфельні. **Прямі інвестиції** є різновидом іноземних, що супроводжуються контролем за діяльністю компанії навіть у випадку придбання невеличкої частки її акцій (на рівні 10 %). Володіння контрольним пакетом акцій закордонного підприємства є найвищим типом зобов'язань стосовно зовнішньоекономічних операцій. Воно не тільки передбачає право власності на прибуток із капіталу, але зазвичай означає і більш інтенсивний обмін кваліфікованими спеціалістами і новими технологіями між країнами, ніж у випадку відсутності контрольного пакета акцій у закордонному виробництві. Внаслідок високого рівня зобов'язань прямі інвестиції найчастіше (але не завжди) стають можливі після того, як фірма набула досвіду в здійсненні експортно-імпортних операцій. Операції щодо прямих капіталовкладень можуть бути розпочаті з метою відкриття доступу до певних ресурсів або ринку реалізації продукції фірми. Наприклад, фірма "Кока-Кола" використовує свої прямі інвестиції в Україні для виробництва безалкогольних напоїв, оскільки це дає змогу забезпечити доступ до ресурсів і дешевої робочої сили. Ця фірма має також прямі капіталовкладення в Європі, Азії, Південній Америці, Австралії, Африці, що були зроблені як засіб придбання ринків тих країн, у котрих це виробництво не налагоджене.

Коли дві або більше організацій мають право власності на прямі інвестиції в одну компанію, то подібне ведення операцій визначається терміном "спільне підприємство" (joint venture). Зазначений тип спільного підприємства, відомий як

"змішане підприємство" (mixed venture), характеризується участю державних органів у приватній компанії, як, наприклад "Міжнародні авіалінії України".

До **"портфельних" інвестицій** можуть бути віднесені як боргові зобов'язання, так і акції фірми. Чинником, що дозволяє відрізнити даний тип інвестицій від прямих, є відсутність контролю за діяльністю фірми, яка приймає інвестиції. Іноземні "портфельні" інвестиції важливі майже для всіх фірм, що ведуть міжнародні операції. До них вдаються, в основному, з метою вирішення фінансових завдань. Фінансові відділи корпорацій зазвичай переводять засоби з однієї країни в іншу для одержання більш високого прибутку за рахунок короткострокових капіталовкладень. Вони також використовують позики різних країн.

Варто також зазначити, що діяльність більшості компаній за кордоном пов'язана з використанням двох основних форм ведення міжнародного бізнесу: товарного експорту і прямих інвестицій. Ці форми суттєво впливають на правила регулювання потоків приватного бізнесу між країнами. Інші форми ведення бізнесу - ліцензування і укладення контрактів "під ключ" - не менш важливі, а для деяких конкретних фірм або країн вони можуть мати вирішальне значення.

3.2 Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця.

Згідно ст. 63 Господарського кодексу України в залежності від форм власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів: приватне, колективне, державне, комунальне, змішане.

В залежності від способу утворення та формування статутного фонду в Україні діють унітарні та корпоративні підприємства.

Залежно від класифікації підприємств та організаційної форми проведення підприємницької діяльності виділяються такі організаційно-правові форми господарювання підприємств:

а) Індивідуальне підприємництво – приватний підприємець;

б) Унітарні підприємства – приватне підприємство, фермерське господарство, державне підприємство, комунальне підприємство, орендне підприємство, підприємства об'єднання громадян, підприємство релігійної організації;

в) Корпоративні підприємства – виробничий кооператив, підприємство споживчої кооперації, підприємство з іноземними інвестиціями, господарські товариства.

Класифікація підприємств за організаційно-правовими формами господарювання є складовою частиною державної системи класифікації техніко-економічної та соціальної інформації, використовується під час збору та обробки інформації в автоматизованих системах державної статистики, фінансової звітності, Державному реєстрі звітних (статистичних) одиниць України, в наукових дослідженнях.

3.3 Тенденції розвитку різноманітних підприємств і їх об'єднань

Відповідно до Господарського кодексу України будь-яке підприємство має право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо).

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Промислово-фінансова група – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. ПФГ не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

Холдинг. Суб'єкт господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства або підприємств визнається холдинговою компанією. Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування згідно з діючим законодавством.

Холдингові компанії можуть створюватись шляхом:

- поглинання одного господарюючого суб'єкта іншим за рахунок придбання контрольного пакету акцій;
- заснування їх органами, які уповноважені управляти державним майном.

Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства.

3.4 Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань та смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами – сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Загальновідомі три основні організаційні форми підприємницької діяльності:

- 1) одноосібне володіння;
- 2) партнерство;
- 3) корпорації.

Розглянемо детальніше ці форми.

Одноосібне володіння. Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми. До цієї форми відносять також і приватного підприємця – фізичну особу.

Партнерство. Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційна форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і

збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами і менеджерами.

Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3.5 Галузеві особливості функціонального управління організаціями

Чинники, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Такий підхід зручний тим, що дозволяє пов'язати їх із стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Перша частина цього аналізу - "сильні і слабкі сторони" підприємства - відтворює внутрішні чинники. Друга частина - "можливості та загрози" - пов'язана із зовнішніми чинниками.

Внутрішні чинники включають:

- 1) масштаби зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) витрати;
- 3) складність продукції;
- 4) досвід;
- 5) контроль.

1. Масштаби зовнішньоекономічної діяльності. Кожна організація, що бере участь у міжнародному бізнесі, може проводити різноманітну кількість операцій. При невеликому їхньому масштабі і малій номенклатурі, як правило, на початковому етапі, не потрібно створювати додаткові структурні підрозділи, а тим більше засновувати зовнішньоторговельну фірму або ж купувати офшорну компанію. Як показує досвід, зручно скористатися матричною структурою. В рамках наявної організаційної структури підприємства виділяється тимчасова група управління проектом виходу на зовнішні ринки, що безпосередньо підпорядковується вищому керівництву. Такий підхід, по-перше, робить безболісною організаційну перебудову, а по-друге, дає змогу вищому керівництву тримати питання міжнародного бізнесу під своїм контролем. У випадку розширення ЗЕД можна створювати спеціальні підрозділи або офшорні компанії. Якщо ж вийти на ринок із даною продукцією не вдалося, можна створювати іншу проектну групу.

2. Витрати. Виробництво за кордоном або продаж продукції на зовнішніх ринках пов'язані з постійними витратами, тому при малому обсязі виробництва дешевше залучити до роботи сторонню фірму, що займається міжнародним бізнесом. Фірма, яка спеціалізується на міжнародних операціях, може перенести постійні витрати на послуги, надані більш ніж одній фірмі. Коли бізнес зростає достатньою мірою, дешевшим варіантом може стати ведення міжнародних операцій самотужки, а не придбання послуг зовнішньої фірми. Тому будь-якій фірмі варто періодично по-новому оцінювати проблему ведення міжнародних операцій власними силами.

Підключення за контрактом зовнішньої організації може обійтися дешевше, якщо вона має у своєму розпорядженні надлишкові потужності в сферах виробництва або збуту, і ці потужності легко використовувати. Такий варіант означає скорочення часу підготовки до ведення міжнародних операцій і прискорення початку надходження готівкових коштів. Більш того, місцева фірма-підрядчик може мати конкретні знання про ринок, наприклад про те, як діяти в

умовах мексиканського законодавства і дешевої праці; одержання таких знань власними силами може обійтися фірмі-замовнику дуже дорого.

В той же час створення спільного підприємства іноді пов'язано з підвищенням витрат, обумовлених веденням переговорів із фірмою-партнером, появою додаткової штаб-квартири і неминучих витрат для підтримки відносин із партнером. Додаткові витрати можуть бути також викликані звітністю, що повинна задовольняти потреби більш ніж однієї фірми.

3. Складність продукції. Частина витрат пов'язана з передачею технології. Як правило, дешевше обходиться передача всередині "родини" фірм, наприклад від головної фірми - філії, ніж іншій компанії. Відмінності у витратах особливо суттєві, коли технологія складна, адже персонал філії добре знайомий з підходами, що використовує фірма в цілому. З цієї причини, чим складніша технологія, що використовується, тим більш імовірно, що компанія здійснить експансію в інші країни шляхом створення свого підприємства, а не підписання контракту із сторонньою закордонною фірмою на виробництво продукції від свого імені.

4. Досвід. На початковому етапі виходу на міжнародні ринки лише деякі компанії готові витратити значну частину ресурсів на міжнародні операції; фірми можуть просто не мати у своєму розпорядженні коштів, достатніх для швидкого розгортання діяльності за кордоном. Як наслідок, такі фірми нарощують свою участь у міжнародному бізнесі поетапно. На початкових етапах вони намагаються зберегти свої ресурси і зосереджувати їх, у першу чергу, в країні базування, а не за кордоном. Цим обумовлюється вибір таких операційних форм, що пов'язані з перекладанням тягаря власне міжнародних операцій на зовнішні організації. З розширенням закордонної діяльності фірма починає розглядати свій міжнародний сектор окремо від внутрішнього. Потім виявляється тенденція до обслуговування міжнародних операцій власними силами і до зростання частки ресурсів, які розміщують за кордоном.

Ключову роль відіграє також наявність виробничих, управлінських, організаційних передумов, необхідних для міжнародного бізнесу, насамперед

висококваліфікованих спеціалістів; добре знання кон'юнктури закордонних ринків (природно-географічних, економічних, політичних, національних, релігійних і культурних особливостей); наявність достатніх фінансових, в тому числі і валютних, ресурсів; доступ до сучасних засобів оперативного міжнародного зв'язку і т.ін.

5. Контроль. Чим більше угод фірма укладає з іншими фірмами, тим ймовірніше, що вона втратить контроль над прийняттям рішень, а це може відобразитись на оптимізації її діяльності на глобальному рівні, включаючи такі питання, як географія розширення виробництва, освоєння нових видів продукції або забезпечення якості. Угоди із зовнішніми організаціями передбачають також розподіл прибутків, що має велике значення для підприємств із високим потенційним прибутком. Фірма при цьому ризикує і тим, що її конфіденційна інформація стане відомою конкурентам. Деякі аналітики вважають, що втрата контролю над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведженням у конкурентному середовищі - це найважливіша змінна, яка впливає на вибір того чи іншого режиму міжнародних операцій.

До зовнішніх чинників належать:

- 1) економічна свобода;
- 2) конкуренція;
- 3) присутність у державі; 4) ризики.

1. Економічна свобода включає такі чинники, як пряме заміщення окремих форм діяльності, визначення ставок податків, розміри коштів, що репатріюються, вимоги (фактичні або можливі) дотримання умов антимонопольного законодавства, висунення умов, за яких актив, що є приватною власністю, потрапляє в суспільний сектор і стає доступним для інших.

Індекс економічної свободи визначається кількістю балів, що набираються країною з урахуванням десятих економічних чинників. Використовуються такі чинники, як торгова політика, податкова політика, втручання уряду в економіку, монетарна політика, потоки капіталу й іноземні інвестиції, банківська політика, контроль заробітної плати і цін, права власності, регулювання і чорний ринок. По

кожній із цих десяти категорій автори використовували близько п'ятдесяти незалежних економічних критеріїв для одержання емпіричної картини рівня економічної свободи в кожній країні. Дослідження недвозначно показує, що країни, у яких забезпечено найвищий рівень економічної свободи, мають і більш високий рівень життя.

2. Конкуренція. Коли фірма має дефіцитні, унікальні, важко відтворювані ресурси, їй набагато простіше вибрати бажану форму діяльності за кордоном. Якщо ймовірна гостра конкуренція, фірма може бути змушена вибрати не найефективнішу форму бізнесу, але якщо вона цього не зробить, конкурент захопить ринок. Можливість конкуренції може змушувати фірму вибирати стратегію прискореного розширення закордонних операцій, але тільки (через обмеженість ресурсів) шляхом укладення відповідних угод з іншими фірмами.

Зводити до мінімуму конкуренцію на конкретних ринках можна також за допомогою угод про співробітництво, що перешкоджають виходу нових конкурентів на ринок і визначальному частковому розподілу ресурсів або обсягів виробництва. Ефективність таких дій частково залежить від обраного різновиду міжнародних операцій, а також від прихильного ставлення державних органів до визначеної угоди.

3. Присутність у країні. Коли компанія уже веде операції в якійсь країні, використання підрядної фірми стає вже не таким вигідним і втрачає зміст. Інакше кажучи, компанія знає, як діяти в чужій країні, і може розпоряджатися в ній надлишковими потужностями, достатніми для нарощування обсягу виробництва. Багато чого, проте, залежить від відповідності спеціалізації діючої закордонної філії тому виду продукції або послуг, що передається за кордон. Коли така відповідність має місце, найвірогідніше, що нове виробництво буде освоєне власними силами. У компаніях із високим рівнем диверсифікації діючі іноземні підприємства можуть випускати продукцію, яка настільки відрізняється від переданої їм із центральної штаб-квартири, що простіше буде мати її з досвідченою сторонньою фірмою.

4. Ризики. У бізнесі існують найрізноманітніші ризики. Проте ризик, пов'язаний із можливістю політичних або економічних змін, що можуть знизити захищеність активів фірми та одержуваних прибутків, керівництво корпорацій часто ставить на перше місце у міжнародних операціях. Один із засобів зведення до мінімуму втрат від захоплення активів у подібних ситуаціях полягає в їх мінімізації за кордоном. Побоювання такого ж роду можуть обумовити вибір угод, заснованих на поділі активів з іншими фірмами. Ці ж обставини змушують уряди країн-реципієнтів обережно вводити обмеження будь-яких операцій через побоювання сутички з протидією з боку більш ніж однієї фірми.

Одним із засобів розподілу ризику є розміщення операцій у декількох країнах. Подібна стратегія зменшує можливість одночасного впливу на всі активи таких негативних подій, як конфіскація, введення валютного контролю або навіть скорочення збуту через спад виробництва в країні-реципієнті. Розосередженням операцій можна зменшити можливі втрати, а також річні коливання сукупних прибутків. Для компаній, що не опанували міжнародних операцій повною мірою, ті форми діяльності, що дають змогу мінімізувати витрати власних ресурсів, Можуть одночасно сприяти прискоренню виходу фірми на більшу кількість ринків. Проте такі форми менш привабливі для компаній із розвинутою міжнародною діяльністю чи компаній, що володіють ресурсами, достатніми для самостійного проведення операцій за кордоном.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

4.1 Соціальна організація і соціальна спільність.

4.2 Людина як елемент соціальної системи.

4.3 Основні види соціальних організацій

4.1 Соціальна організація і соціальна спільність

Як відомо, соціологія всі явища і процеси розглядає як системи, що мають внутрішню структуру.

Найзагальнішою й найскладнішою соціальною системою є суспільство, а головним елементом цієї системи є люди, соціальна діяльність яких зумовлюється тими соціальними статусами, що їх вони мають, соціальними функціями (ролями), що їх вони виконують, нормами та цінностями, притаманними даній системі, а також їхніми індивідуальними особливостями (потребами, інтересами, мотивами, ціннісними орієнтаціями та ін.).

Суспільство як систему становлять багато різних підсистем. За типами соціальних зв'язків вони класифікуються на соціальні групи (зв'язки взаємодій), соціальні інститути (регулятивні зв'язки), соціальні організації (функціональні зв'язки) тощо.

Термін «організація» вживається в різних значеннях як такий, що позначає:

- процес — певну діяльність з налагодження стійких зв'язків, упорядкування різноспрямованої активності індивідів, груп у систему;
- атрибут якого-небудь об'єкта, його властивість мати впорядковану структурну організованість, узгодженість взаємодії окремих частин елементів системи відповідно до структури цілого;
- об'єднання людей, що разом реалізують цілі програми і діють на основі певних норм і правил;
- групу інституційного характеру, яка виконує певну суспільну функцію (банк - нагромадження, розподіл і впорядковане використання грошей, школа - передавання знань молодому поколінню і його соціалізація, сім'я - народження дітей і їх виховання).

Усі ці значення терміна «організація» тісно зв'язані між собою, а організація як соціальна група передбачає й організаційну діяльність, і організованість. Об'єктом вивчення соціології у більшій мірі є організація як соціальна група. Організація як соціальна група відрізняється від інших соціальних груп тим, що вона орієнтується на досягнення взаємозв'язаних специфічних цілей і формування високоформалізованих структур. Дії її членів чітко спрямовані на досягнення спільних для неї результатів у певній сфері діяльності. Так, вуз існує для навчання студентів, політична партія — для реалізації своєї політичної програми, лікарня - для лікування хворих, підприємство - для випуску певного виду продукції.

Соціальна організація є складним соціальним утворенням; існує багато її видів (див. рис.). Центральним елементом будь-якої організації є соціальна структура. Внутрішня структура соціальних організацій є високоформалізованою в тому сенсі, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всю сферу поведінки їхніх членів. Усі вони підпорядковані певному режиму, мають додержуватися певних правил, субординації, виконувати обов'язки відпо-відно до посади, що обіймають. Соціальну структуру організації репрезентовано нормативною системою (нормативною структурою) і фактичним порядком (поведінковою структурою).

До нормативної системи входять цінності, норми та ролеві очікування, до поведінкової структури — дії, взаємодії і сантименти, що не регламентуються нормами і правилами. Дії і взаємодії членів організації багато в чому залежать від сантиментів - первинної форми взаємної виборності членів організації. До сантиментів належать симпатії та антипатії, прихильність і ворожість. Загалом поведінкова структура — це система відносин між людьми, що перебувають у межах нормативної структури, проте, певним чином відхиляються від неї, що зумовлено їхніми особистісними почуттями.

Отже, соціальна структура організації об'єднує взаємозв'язані ролі, а також упорядковані відносини між членами організації, а насамперед - відносини влади й підпорядкування.

За мірою формалізації виділяються формальна структура, в якій соціальні позиції і взаємозв'язки між ними чітко спеціалізовано й визначено незалежно від особистих характеристик членів організації, що посідають ці позиції, і неформальна структура, яка складається із сукупності позицій і взаємозв'язків, що формуються на підставі характеристик особистості, і базується на відносинах престижу і довіри.

4.2 Людина як елемент соціальної системи

У найзагальнішому розумінні термін «людина» вказує на належність до людського роду — вищої сходинки живої природи на нашій планеті. Вона є найрозумнішою істотою на Землі і тому несе відповідальність за свої вчинки та дії.

Людина як частина природи є біологічним суб'єктом. За своєю тілесною будовою й фізіологічними функціями людина належить до тваринного світу. Характерно, що з погляду біології принципової різниці між людиною і тваринним світом немає.

Подібність, схожість людини і тварини визначається, по-перше, складом речовини, будовою та поведінкою організмів; по-друге, у людини є рудиментарні органи, які виконували важливі функції у тварин і збереглися у людини, хоча і не потрібні їй.

Але людина — вища сходинка розвитку живої природи. Це поняття вказує на якісну відмінність людей від тварин і характеризує загальні, притаманні всім людям якості й особливості, що знаходять свій вияв у терміні «*Homo sapiens*» — «людина розумна». Людина як біологічний вид має:

- характерні тілесні ознаки (прямоходіння, руки, пристосовані до праці, тощо);
- високорозвинений мозок, здатний відобразити світ у поняттях і перетворювати його відповідно до своїх потреб, інтересів, ідеалів;
- свідомість як здатність до пізнання сутності як зовнішнього світу, так і своєї особистої природи;

- мислення та мову, які з'явилися в результаті трудової суспільної діяльності.

Найхарактернішою ознакою людини є свідомість. Свідомість не тільки в плані осмислення життєвої ситуації й пізнання навколишньої дійсності — такий рівень свідомості властивий навіть тваринному світу, — а з погляду здатності розмірковувати над зовнішніми обставинами, над своїми зв'язками з ними й з іншими людьми, заглиблюватись в себе, щоб досягти злагоди з собою, з метою усвідомлення сенсу власного буття у світі.

Про людський характер життєдіяльності можна говорити з того моменту, коли людиноподібна істота виготовила перше знаряддя праці. Саме з цього почалася розбудова людиною власного світу — соціального.

Зміст і характер людського життя визначається способом людської діяльності, головними чинниками якого є засоби виробництва та спілкування.

Якщо тварина живе в природі, то людина — в соціумі. Соціум — це особливий спосіб життя особливих істот — людей.

Таким чином, ми підходимо до людини з трьома різними вимірюваннями її суті: фізіологічним, психічним і соціальним. Під психічним уявляється внутрішній духовний світ людини — її воля, переживання, пам'ять, характер, темперамент тощо.

Соціальне і біологічне існують у нерозривній єдності. Біологічне, природне, можна спрощено назвати системою, «що живе», а соціальне — «як живе». Але і «що живе» і «як живе» злилися в єдине ціле, в соціальну істоту на ім'я Людина.

Отже, Людина являє собою цілісну єдність біологічного, психічного і соціального рівня. При цьому людський індивід — це не проста арифметична сума біологічного, психічного і соціального, а їх інтегральна єдність, яка є основою до виникнення нового якісного ступеня — особистості.

Особистість — це міра цілісності людини, що включає в себе усю множину взаємопов'язаних характеристик і елементів.

Головною підсумковою властивістю особистості виступає світогляд. Особливим компонентом особистості є її моральність.

Найголовніша відмінність між людиною і тваринним світом полягає у способі життя. Тваринне життя здійснюється природним чином, тобто як існування, людське — суспільним, соціальним, як життєдіяльність. Все, що є в суспільстві, як і саме суспільство, — результат людської діяльності.

Діяльність — це специфічний людський спосіб ставлення людини до світу. Вона поєднує біологічну, соціальну та духовно-культурну сутність людини. Діяльність постає як засіб перетворення природи на предмети споживання, творіння культури.

Характерні ознаки діяльності людини:

- вона діє під впливом тих чи інших мотивів для задоволення певної потреби;
- вона існує завдяки взаємодії з навколишнім середовищем (інші люди, предмети, природа тощо);
- обмінюється інформацією з іншими людьми, тобто бере участь у спілкуванні;
- з самого початку життя людина грається, вчиться, а далі — працює;
- саме завдяки діям, взаємодіям набуває певного досвіду;
- відчуває вплив умов життя як на рівні оточення (мікросередовище), так і на рівні суспільства (макросередовище);
- діяльність має цілеусвідомлений і цілеспрямований характер.

На основі того, що людська діяльність являє собою систему усвідомлених цілеспрямованих дій, що передбачає зміну або перетворення навколишнього світу, можна сформулювати таке визначення:

Діяльність — це активна взаємодія людини з навколишнім середовищем, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок прояву у неї певної потреби.

Потреби — це необхідність для людини того, що забезпечує існування і самозабезпечення.

Потреби поділяються на групи:

- фізіологічні і сексуальні (у відтворенні людей, в їжі, диханні, рухові, одязі, житлі, відпочинку);

- екзистенціальні (існування; це потреби у безпеці свого існування);
- соціальні (у належності до колективу, групи чи спільноти, у спілкуванні, турботі про інших та увазі до себе, в участі у спільній трудовій діяльності);
- престижні (у повазі з боку інших, їх визнанні та високій оцінці своїх якостей, у службовому зростанні і високому статусі у суспільстві);
- особистісні (у самовираженні, у самореалізації (або самоактуалізації), тобто в діяльному прояві себе як самостійної, оригінальної, творчої особистості);
- духовні (потреби в нових знаннях про навколишній світ, в самопізнанні, залученні до наук, мистецтв тощо).

Перші дві групи потреб є первинними і вродженими, чотири інші — набутими.

Діяльність людини має предметний і духовний характер. Діяльність є предметною, тому що її результатом є матеріальні предмети. В цих предметах людина втілює своє розуміння світу, свій розум, властивості, інтереси, потреби, почуття.

Види діяльності забезпечують існування людини та її формування як особистості. До типів діяльності належать такі, що будуються за ознаками суспільних відносин, потреб та предметів.

Але жодний тип діяльності не реалізується у чистому вигляді. Наприклад, праця — це і пізнання, і оцінка, і спілкування.

Кожна людина має свою ієрархію видів і типів діяльності. Загалом, ієрархія видів і типів діяльності — це, до певної міри, програма життя людини.

Однією зі специфічних форм діяльності є праця. Праця - це процес, що відбувається між людиною і природою. Перетворюючи природу, людина перетворює і себе. У процесі праці розвиваються здібності людини, а також мислення, чуттєве сприйняття світу. Праця — це цілеспрямована діяльність людини, в процесі якої вона впливає на природу і використовує її з метою виробництва матеріальних благ, необхідних для задоволення своїх потреб.

Людська праця докорінно відрізняється від «праці» тварин. Найголовнішою відмінністю є те, що людина використовує знаряддя праці, які виготовлені

знаряддями праці. Тварина цього робити не вміє.

Праця — це не тільки процес, в якому люди вступають між собою в певні виробничі відносини. Вона проявляється в конкретній історичній формі, має особливий характер і свою організацію. З фізіологічної точки зору, праця — це витрати фізичної і розумової енергії людини, але вона необхідна і корисна для людини. І тільки у шкідливих умовах праці або при надмірному напруженні сил людини, в тій чи іншій формі можуть проявлятися негативні наслідки праці, які становлять загрозу її життю і здоров'ю.

Мета життя людини розвивається в різноманітних видах діяльності — в праці, вихованні, сімейному житті, захопленні наукою, літературою і мистецтвом, в активній суспільній діяльності тощо. При цьому праця — не самоціль, а реальна основа створення об'єктивних умов для того, щоб кожна людина могла проявити себе, розгорнути свої здібності, виявити таланти.

Коли ми говоримо про життя, то необхідно розглянути і протилежне йому поняття — смерть. Смерть — це кінець біологічного існування живої істоти, припинення її життєдіяльності. Вона є одним із суттєвих відображень життя.

Розуміння сутності смерті, усвідомлення, що людське особисте життя є єдиним і має кінець, сприяє осмисленню його морального сенсу і цінності, дає можливість зрозуміти ціль життя і пізнати призначення людини.

Усвідомлення неповторності кожної миті життя, а в деяких випадках і непоправності здійснених вчинків, здатне прояснити міру відповідальності людини за свої дії.

Справжня ціль людського життя — це одержання задоволення від будь-якої діяльності. Але пізнання істини, за Аристотелем, є найпривабливішою з усіх видів діяльності. Пізнавальна діяльність розуму відрізняється значимістю і цінністю заради самої себе. Вона не прагне до будь-якого зовнішнього прояву і вміщує в собі притаманну тільки їй одній насолоду, яка посилює енергію. Саме до такого життя повинна прагнути людина.

4.3 Основні види соціальних організацій

Наприклад, існують формальні позиції директора, його заступників, начальників відділів, простих виконавців. Але є й неформальні позиції, за якими начальник відділу завдяки своїм особистим якостям може бути авторитетнішим за директора.

Надзвичайно важливими в соціальній організації є цілі, заради яких ця організація утворювалася. Ціль — це бажаний результат чи ті умови, котрих намагаються досягти, використовуючи свою активність, члени організації для вдоволення колективних потреб.

Важливою складовою організації є члени організації, кожен з яких має певні якості та навички, що дають змогу посідати певні позиції в соціальній структурі й виконувати відповідні соціальні ролі. Члени організації взаємодіють відповідно до нормативної і поведінкової структури.

Організація як місце, де виконуються певні види робіт, неможлива без технологій - систематизованого знання корисних і найбільш раціональних практичних дій.

І нарешті, кожна організація існує в специфічному фізичному і соціальному середовищі, до якого має адаптуватися. Англійський дослідник Р.Тертен відзначає такі основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на ефективність організації: державну і політичну систему, ринок, економіку, соціально-культурну систему, технології.

Отже, організація є системою взаємозв'язаних елементів, які можуть співіснувати тільки у взаємодії.

Суттєвими ознаками організації як системи є:

- специфічна цілісність, яка встановлюється зовнішнім середовищем і за своєю природою відмінна від нього;
- складна надбудова часто з досить автономними за своїми цілями та функціями елементами;
- єдність цілого, яка не вичерпується сумою якостей усіх складових елементів системи;

- функціонування в тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, реагування на будь-яку ситуацію, що загрожує її існуванню.

Специфічні особливості організації як соціальної системи полягають у тім, що вона є соціальною спільнотою:

- ієрархічною, з наявністю як мінімум двох елементів - суб'єкта й об'єкта управління;

- неоднорідною — індивіди, соціальні групи як об'єкти організації мають власні інтереси, котрі не завжди збігаються;

- створеною для певної цілі й оцінюваною мірою досягнення такої, а отже, є системою з певними елементами раціональності;

- багатофункціональною з певними функціями як у макро-, так і в мікросоціумі;

- структурованою горизонтально за функціональною (поділом і спеціалізацією праці) і вертикально за ієрархічною ознакою, що зумовлено необхідністю координації різноспрямованої діяльності горизонтальних структур, їхньої спонтанної активності.

Соціологічне тлумачення організації будь-якої спільноти дав польський соціолог Ян Щепанський. Він зазначав, що це така сукупність взірців поведінки, установ, соціальних ролей, засобів соціального контролю, яка забезпечує співіснування членів спільноти, гармонізує множину їхніх прагнень і дій у процесі задоволення потреб, а також сприяє розв'язанню проблем і конфліктів, що виникають під час їх взаємодії. Узагальнюючи це визначення, Володимир Оссовський зауважує, що соціальна організація спільноти - це комплекс засобів, за допомогою яких спільнота підтримує внутрішню рівновагу, певний соціальний порядок у своєму середовищі. Це система нормативно зумовлених і санкціонованих соціальних відносин між індивідами в межах групи, між окремим індивідом - членом групи і груповими цінностями і, зрештою, між ним та представниками інших груп та їхніми цінностями.

Соціальна організація групи виявляється в розподілі соціальних дій відповідно до статусів і ролей; стабільності статусної і ролевої структури;

незалежності соціальних дій від осіб, що їх виконують; застосуванні позитивних стимулів (визнання, похвала, нагорода) та негативних санкцій (осуд, іронія, догана, виключення з групи, позбавлення волі) у разі відхилень дій від норми.

Існує велика кількість організацій, які регламентують усе публічне життя людини. Як слушно зазначив Н. Смелзер, ми починаємо наше життя в організації (пологовий будинок) і організовано залишаємо цей світ (бюро ритуальних послуг). Дитячий садок, школа, підприємство, банк, магазин, поліклініка — це все приклади організацій, з якими пов'язана життєдіяльність людини.

О. Пригожин виділяє три типи організацій:

1) адміністративні, в яких жорстко задано структуру, наявний високий рівень формалізації відносин, директивно встановлено цілі й обмежено можливості працівників впливати на них. Належність до таких організацій не залежить від форми власності. Вони можуть бути державними, кооперативними, орендними, приватними (вузи, підприємства, фінансові установи тощо);

2) громадські, які на відміну від адміністративних організацій мають більш рухомі цілі, добровільне членство, менш формалізовану структуру, більші можливості впливати на кінцеву мету (політичні партії, профспілки, об'єднання за інтересами, спортивні організації та команди, культові організації тощо).

3) асоціативні, де відносини формалізовано мінімально, структура рухома, цілі не декларовано, а вплив індивідів на них є досить великим (сім'я і т. ін.).

Усі ці види організацій, попри всю їхню відмінність, виконують ті самі функції інтеграції соціальних елементів і регламентації їхньої різнонаправленої активності, без чого спільна діяльність є неможливою.

Особлива роль у життєдіяльності сучасного суспільства належить виробничим організаціям. Метою таких організацій є випуск певної продукції і надання послуг населенню. За рівнем формалізації їх можна віднести до адміністративних. Вони мають чітко оформлену і юридично закріплену формальну структуру, детально розроблену й документально засвідчену систему прав і обов'язків.

Виробнича організація є соціотехнічною й багатофункціональною системою. М. Лапін вирізняє три групи функцій — цільову, соціально-інтегративну й управлінсько-виховну. Цільова функція виробничої організації є головною і полягає в забезпеченні виробництва певного обсягу продукції. Заради реалізації цієї функції і створюється організація.

Соціально-інтегративна функція зв'язана з носієм соціальної дії - мікросоціумом (трудовим колективом). Вона полягає в підтримуванні його цілісності, ліквідації соціального напруження та конфліктів, у задоволенні потреб працівників і створенні соціального комфорту.

Трапляється, однак, що орієнтація на соціальний комфорт призводить до зниження результативності виробничої діяльності, вступає в суперечність із головною функцією.

Управлінсько-виховна функція спрямована на інтеграцію організації з макросоціумом (суспільством). Вона транслює вимоги, вироблені інститутами макросистеми (закони, норми, правила, традиції, звичаї) на рівень мікросистеми.

В. Подмарков уважає, що виробнича організація як система об'єднує три підсистеми: технічну, економічну і власне соціальну. Предметом вивчення соціології є саме соціальна підсистема — соціальна організація. Слід розрізняти формальну й неформальну соціальну організацію.

Формальна організація — основа адміністративної структури, що являє собою систему узаконених знеособлених вимог і стандартів поведінки, формально заданих і жорстко закріплених наперед розписаними ролями й принципами. По горизонталі в ній відтворено вимоги функціонального поділу праці, а по вертикалі — відносини влади й субординації. На виробничому підприємстві формальну організацію репрезентовано системою підрозділів, груп і робочих місць з певними функціями чи статусами.

Система знеособлених вимог закріплюється нормами і взірцями поведінки, котрі є основними елементами культури і фіксуються у визначених ролях і приписах. Формальна структура утворює каркас відносин в організації і надає їм необхідної сталості.

Неформальна організація ґрунтується на принципах саморегулювання і самоорганізації. Вона (на відміну від формальної) не є жорстко структурованою, будується на основі індивідуальних особливостей працівників, специфіки відносин між ними. У ній переважають групові норми, не має жорстко зафіксованих стандартів.

Отже, формальна організація створюється відносинами між знеособленими посадами й професійними позиціями, а неформальна - між живими людьми в процесі їхньої спільної діяльності.

Ці дві форми організації співіснують, доповнюють одна одну, а інколи й протидіють. Необхідність у неформальній організації зумовлюється таким:

- не можна стандартизувати всю сукупність відносин, котрі встановлюються в процесі спільної діяльності;

- завжди можуть виникати непередбачені ситуації, які потребують нестандартних рішень;

- час від часу з'являється необхідність в опрацюванні нових стандартів поведінки, які виникають саме в неформальній організації, а потім переносяться у формальну;

- відносини між людьми ніколи не бувають лише діловими.

Ця остання обставина зумовлює виокремлення з неформальних організацій, що виникають з приводу виробничої діяльності, так званих соціально-психологічних організацій, котрі регулюють невиробничі зв'язки людей.

Неформальна організація функціонує на рівні контактів малих груп, окремих колективів і виконує роль своєрідного буфера між людиною і жорсткою формальною організацією. Вона спирається на міжособистісні норми, цінності, механізми лідерства, санкції, вироблені спонтанно групою. Через такі організації індивіди залучаються до суспільного життя, інтегруються в суспільство.

Процес входження людини в організацію, а організації в систему інших організацій відбувається в два етапи:

- 1) адаптації, тобто ознайомлення і засвоєння норм, правил поведінки, традицій, цінностей, що консолідують і інтегрують;

2) актуалізації, тобто виходу за межі загального самоствердження.

Але якщо норми й цінності не підходять людині чи організації, то на етапі актуалізації виникають проблеми. Частіше це трапляється за умов переструктурування суспільства: людині важко знайти свою організацію, а організації важко швидко перебудуватися відповідно до потреб часу.

Організації можуть формуватись і добровільно, і примусово. Д. Сіллес і Н. Смелзер зауважують, що добровільні організації створюються для захисту спільних інтересів їх членів, членство в таких організаціях є добровільним, такі організації не зв'язані з державними органами (ця ознака властива не всім добровільним організаціям). Добровільними організаціями є професійні та релігійні об'єднання, політичні партії тощо.

До примусової організації людей примушують уходити, якщо вони не хочуть цього робити самі. Вони формуються, на думку Н. Смелзера, для загального суспільного блага, сутність якого визначають держава, церква, інші організації, що мають право уособлювати загальний інтерес. Прикладом примусових організацій може бути шпиталь, інтернати для людей похилого віку, виправні табори, тюрми, обов'язкова армія тощо.

Зміст поняття «соціальна організація» близький до змісту поняття «соціальний інститут», але вони не тотожні. Польський соціолог Антоні Камінський стверджує, що кожна соціальна інституція — це організація, проте не кожна соціальна організація є інституцією.

На певному етапі існування організації внаслідок нагромадження досвіду, формування традицій, а також під впливом свідомого керівництва може відбутися її інституціалізація.

Специфічними ознаками соціальної інституції порівняно із соціальними організаціями, на думку В. Оссовського, є довготривалість у просторі і часі, орієнтація на упорядкування головних сфер суспільного життя і культурна легітимність у соціумі.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

5.1 Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.

5.2 Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.

5.3 Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

5.1 Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування

У економічній теорії на межі ХХ-ХХІ ст. набули поширення поняття інформації, інформаційного суспільства та «знання місткої» економіки. Паралельно економічні системи провідних країн світу (а поступово і країн з перехідною економікою) остаточно перейшли в інформаційну стадію розвитку. Інформаційна економіка привнесла деякі новини на мікрорівень – рівень підприємства, видозмінила характер діяльності підприємств, а також вимагала якісно нових способів їх структуризації, інших моделей координації внутрішніх елементів. У відповідь на виклики динамічного зовнішнього середовища з'явилися нові типи підприємств, зокрема матричні, мережеві, віртуальні, оболонкові, що дозволяють поліпшити їх адаптивну здатність й істотно зменшити можливість спотворення й втрати одного із найважливіших в умовах інформаційної економіки ресурсу – інформації.

Модифікація економічної системи та внутрішньої будови фірми, перехід від індустріальної до інформаційної економіки відбуваються паралельно з розвитком термінології економічної науки. Відносно теорії фірми позначився перехід від відомого терміну «організаційна структура» (organizational structure) до більш розпливчастого та загального – «організаційний дизайн (архітектура)» (organizational design або organizational architecture). Творцем теорії організаційного дизайну є канадець Генрі Мінцберг – професор університету Макгілла в Монреалі.

Будь-яка організована людська діяльність ставить дві фундаментальні, але протилежні вимоги: розподіл праці на окремі завдання та координацію дій виконання в єдину діяльність. Структурування організації, за Г. Мінцбергом, визначається як деяка сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх вирішення.

Ключова відмінність термінів «організаційна структура» і «організаційний дизайн», полягає в тому, що дизайн є зовнішнім оформленням структури; він проявляється в синергетичному ефекті від використання знань і інформації як ключової компетенції підприємства в інформаційній економіці.

Своєю суттю організаційний дизайн є розвитком організаційної структури в умовах інформаційної економіки, коли на рівні фірми відбувається «взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків», коли все частіше використовується потенціал підприємництва через створення організації з внутрішнім ринком.

Зв'язок і відмінності термінів, що позначають будову організації в індустріальній та інформаційній економіці, можна відобразити через три визначальні чинники: фактор успішності, технології обробки інформації та підтримуючі наукові концепції (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Чинники, що лежать в основі відмінності організаційної структури й організаційного дизайну

Чинники	Індустріальна економіка	Інформаційна економіка
Успішність (мета)	Координація та контроль великих інвестицій	Висока швидкість роботи, інноваційна діяльність, орієнтація на клієнта
Технологія обробки інформації	Друкарська машинка, картотека, копіювальний папір	Інформаційні технології, командна робота
Підтримуючі наукові концепції	Концепція наукового менеджменту	Концепція лідерства та неперервного навчання
Організаційна будова	Жорстка організаційна структура	Гнучкий організаційний дизайн

Якщо на межі ХІХ-ХХ ст. успіх характеризувався здатністю координувати та контролювати великі інвестиції і корпорації, то на межі ХХ–ХХІ ст. підприємство прагне до високої швидкості роботи, орієнтації на клієнта, інноваційного характеру діяльності.

Технології обробки інформації в індустріальній економіці – друкарська машинка, копіювальний папір, картотеки – дали можливість збирати, структурувати та відновлювати в разі втрати письмову інформацію.

У інформаційній економіці такими технологіями стали, по-перше, сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології, що дозволяють швидко поширювати інформацію одночасно всім співробітникам підприємства, і, по-друге, команди як основний структуроутворюючий елемент підприємства. Використання колективного знання, навичок і креативності членів команди дозволяє виконувати одночасно декілька завдань замість однієї, виконуваної кожним окремим співробітником на своєму функціональному місці та рівні ієрархії.

І нарешті, додаткові підтримуючі наукові концепції: у еру індустріалізму концепція наукового менеджменту твердо закріпила за підприємствами будову у вигляді бюрократичної організаційної структури з чітко визначеними посадовими обов'язками, жорсткою ієрархією та функціональними сферами. У постіндустріальному суспільстві концепція лідерства, постійного навчання, нові технології оцінки та преміювання персоналу на базі знань і внеску в роботу команди стимулювали появу нового типу організаційної будови – гнучкого дизайну, що розмиває межі між структурними одиницями та функціонує на базі напівавтономних команд.

Обидва терміни (і організаційна структура, і організаційний дизайн) характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій і ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «організаційна будова».

Організаційна будова – це внутрішній устрій підприємства, спосіб координації її елементів і організації потоків інформації для досягнення кінцевої мети.

Цільове призначення організаційної будови полягає в забезпеченні сталого розвитку організації за допомогою вдосконалення способів її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії її елементів. У інформаційній економіці прийнято вважати, що оптимальною є така будова організації, яка включає невеликі підрозділи з висококваліфікованим персоналом за наявності груп фахівців і невеликої кількості рівнів керівництва.

Таке підприємство характеризується орієнтацією роботи на споживачів, високою продуктивністю, низькими витратами та швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища, що робить його оптимальним з погляду зниження трансакційних витрат і оптимізації інформаційних потоків. Відмітні властивості, за якими можна класифікувати організаційну будову підприємства як організаційну структуру або як дизайн, наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Відмітні характеристики організаційної структури й організаційного дизайну

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації процесу праці	Необхідність об'єднання знань і навичок людського капіталу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями та знаннями (часто тимчасовими)
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки та зовнішні суб'єкти	Лідери, команди, проектні групи

Організаційна структура – це своєрідний **жорсткий каркас організації**, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань. Організаційний дизайн – **гнучка будова організації**, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни.

Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці, а дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

Організаційна структура – це логічне співвідношення рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування організації як єдиного цілого.

Організаційний дизайн – це розмита, нечітка будова організації, заснована на вільному русі інформації за рівнями ієрархії без урахування функціонального розподілу робіт, завдяки чому забезпечується функціонування організації як цілісної системи.

Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що систематично виникатимуть в роботі організації. Елементами організаційної структури є окремі працівники, ієрархічні ланки, а також часто зовнішні суб'єкти (споживачі, постачальники, партнери, фінансові структури, державні органи). Елементи ж організаційного дизайну – тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

Таким чином, термін «організаційна структура» насправді більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом і успішно діючих за індустріальної економіки. Термін же «організаційний дизайн (архітектура)» вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, на яких не так важливо дотриматись чіткого розподілу праці між співробітниками, скільки домогтися синергетичного ефекту від їх взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо). Такі механізми – досягнення інформаційної економіки. Часто саме вони забезпечують конкурентну перевагу підприємству.

5.2 Динамічна сутність і координаційні механізми організаційного дизайну

Наведене вище трактує організаційний дизайн як певний різновид організаційної будови, тобто – як результат організаційного проектування. Однак

його можна трактувати і як процес. Динамічну сутність організаційного дизайну можна помітити з наступного:

1. Ототожнення організаційного дизайну з організаційним проектуванням.

2. Розуміння організаційного дизайну як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаментизації, коли в її основу може бути встановлений: а) процес, б) функції, в) клієнтура; г) територія.

3. Ототожнення організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

Отже, крім розглянутого вище статичного трактування терміна «організаційний дизайн» доцільно розглянути його **динамічну складову**. Тим більше, що представниками західних наукових шкіл теорії організації термін «дизайн організації» використовується для опису моделей організаційної поведінки, її модифікації і вдосконалення.

З позицій динаміки, процесного підходу до з'ясування сутності терміну «дизайн», можна бачити, що на відміну від структуризації, він вказує на складність і творче підґрунтя процесу оптимізації будови підприємства в інформаційній економіці, де поєднуються наука і мистецтво. Наукова сторона організаційного дизайну проявляється в побудові якогось трафарету (матриці, оболонки, мережі і т. ін.), а творча – в заповненні цього трафарету індивідуальним, доцільним тільки в даній ситуації та властивим виключно даному підприємству змістом – у вигляді співробітників, технологій, процедур взаємодії та бізнес-процесів.

Якщо для організаційних структур існують універсальні принципи їх формування, то для дизайну такі принципи сформулювати дуже складно, оскільки кожен організаційний дизайн, по суті, індивідуальний.

Термін «організаційний дизайн» доцільно використовувати для опису нових типів сучасних організацій, в яких переважають ринкові способи координації та горизонтальні зв'язки, оскільки повноцінними організаційними структурами їх описувати вже не можна. Його ж доцільно використовувати для відображення

процесів організаційного перепроєктування раціоналізації діючих організаційних структур управління. Цей процес має здійснюватися на чіткій науковій методологічній основі, якою є система **принципів формування організаційних структур управління**.

Такими принципами є:

1. Принцип єдності мети – передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей підприємства.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури – побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління.

3. Принцип функціональної закритості підрозділів апарату управління – коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції.

4. Простота організаційної структури: чим простіше, тим чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти та пристосуватися до цієї форми управління й активно брати участь у реалізації цілей. Крім того, декілька ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними.

5. Принцип єдності керівництва – працівник повинен одержувати накази лише від одного начальника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

6. Принцип оптимальної норми керованості – кількість підлеглих, які підлягають одному працівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та відносинами керівників і підлеглих.

7. Принцип зворотного зв'язку – завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за наслідками функціонування системи та створюються умови для її використання.

Перераховані принципи побудови організаційних структур управління взаємопов'язані та взаємообумовлені. Кожний з них має самостійне значення, але тільки загальне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер.

Отже, з позицій динаміки організаційний дизайн – це процес, до складу якого, як мінімум, входять завдання (процедури, функції і т. ін.) виявлення та

відображення логіки функціонування підприємств.

На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи:

- бізнес-моделі підприємства;
- мережі процесів (або функціональної структури);
- організаційної структури (мережі взаємопов'язаних оргструктур).

З другого боку, організаційний дизайн – це метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу. До складу такого методу інкорпоровано безліч прийомів стимулювання клієнта до раціоналізації (осмислення) бачення його бізнесу (щодо цілей, продуктів, процесів, організаційної та функціональної структури).

З третього ж боку, організаційний дизайн – це набір засобів (інструментів) конвертації управлінських абстракцій (таких, наприклад, як «бізнес-модель», «організаційна та функціональна структура» тощо).

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтованого на досягнення відповідності створюваних структур, процесів і середовища в цілому можливостям і потребам зацікавлених сторін (споживачів продукції та послуг, власників, інвесторів, менеджменту, працівників, держави та суспільства).

У той же час організаційний дизайн – творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але головним чином ті структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Згідно своєї динамічної сутності організаційний дизайн охоплює розробку функцій, процесів, а також формальних відносин всередині організації. Розрізняють два основних етапи організаційного процесу:

1. Стратегічна композиція, за результатами якої визначається загальна структура організації (її основних підрозділів та зв'язків між ними).

2. Оперативна розробка, у ході якої детальніше визначаються функції та процеси, необхідні для діяльності організації.

У ході побудови **стратегічної композиції** організації Г. Мінцберг вказує на необхідність виділення п'яти груп співробітників, які виконують різні функції в організації та потребують різних механізмів координування їх діяльності:

- операційне ядро – працівники, що безпосередньо здійснюють виробництво товарів/послуг;
- стратегічна вершина – топ-менеджмент, що несе усю повноту відповідальності за організацію, та співробітники, які надають безпосередню допомогу вищому керівництву;
- середня ланка – менеджери, що реалізують завдання стратегічної вершини через операційне ядро;
- технічна структура – аналітики, що спеціалізуються на питаннях управління і стандартизації в організації;
- допоміжний персонал – співробітники, які забезпечують підтримку робочих процесів.

Отже, кожного співробітника організації можна віднести до одного з наведених елементів структури. Для узгодження дій всередині даних груп і між ними має бути сформовано певні координаційні механізми.

Організаційний дизайн використовує різні координаційні механізми, за допомогою яких узгоджується діяльність структурних елементів:

- взаємне узгодження;
- прямий контроль;
- стандартизація робочих процесів;
- стандартизація випуску;
- стандартизація навичок і знань.

Графічне відображення цих механізмів подано на рис. 5.1.

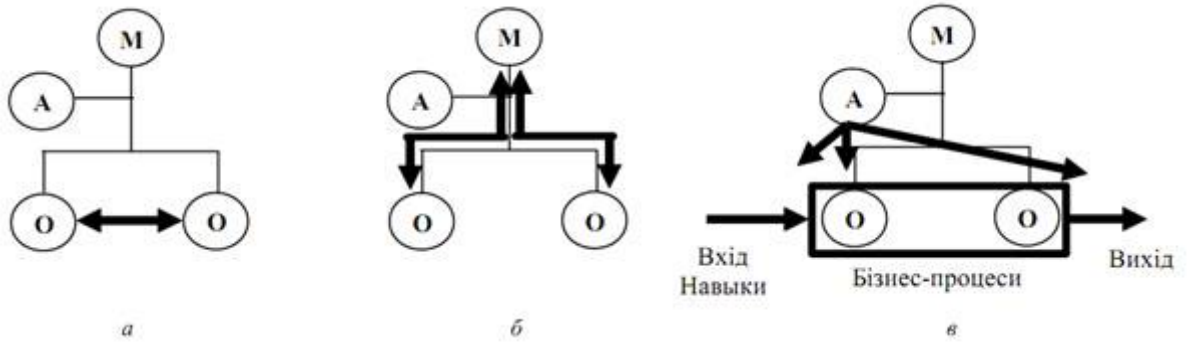


Рисунок 5.1. Механізми координування діяльності структурних елементів організації: а – взаємне узгодження; б – прямий контроль; в – стандартизація: робітників процесів, випуску, навичок (бізнес-процеси)

Примітка: М – менеджер; А – аналітик; О – оператор

Отже, організаційний дизайн передбачає не лише розподіл обов'язків і прав усередині підприємства, цілей і завдань, які ставить воно перед собою, а й формування механізму контролю за діями співробітників. Шляхом поєднання різних механізмів координації формуються певні форми розподілу влади усередині організації – від вертикально-горизонтальної інтеграції (влада зосереджена в одних руках) до вертикально-горизонтальної децентралізації (владою наділений кожен). Елементи, структури і механізми координації підбирають так, щоб досягалася внутрішня злагодженість і гармонія організації.

За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. Стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Основу організації складають оператори – люди, що виконують базову роботу з виробництва продукту. Вони утворюють операційне ядро. У простих підприємствах оператори самодостатні та координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком організації виникає необхідність у прямому

контролі та відповідно в людині, яка узяла б на себе керівництво операторами.. Подальше ускладнення підприємства спричиняє за собою і збільшення кількості менеджерів – не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками.

Зростання масштабів та ускладнення діяльності організації потребує застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу співробітників-аналітиків. Аналітики утворюють так звану техноструктуру, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина називається допоміжним персоналом.

Як стверджує Генрі Мінцберг, відомі п'ять основних конфігурацій організаційних структур, які є функціями певного основного координаційного механізму та функціями ключової в цьому випадку складової частини підприємства.

Це проста структура, механістична бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма й адхократія.

Проста структура використовує як координаційний механізм прямий контроль. Ключовою частиною є стратегічна вершина. Для простих структур характерні нерозвинена техноструктура, незначна кількість допоміжного персоналу, слабо виражений розподіл праці, досить невисока управлінська ієрархія, незначний ступінь формалізації поведінки. Для механістичної бюрократії основним координаційним механізмом є стандартизація процесів праці. Техноструктура – ключова частина такого підприємства. Як правило, це зріла та велика промислова організація. Різноманітні правила й інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення ухвалюються відповідно до ланцюжка повноважень. З усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає найбільше значення розподілу праці та диференціюванню підрозділів за всіма напрямками: вертикально, горизонтально, функціонально, ієрархічно.

Координаційним механізмом для професійної бюрократії є стандартизація знань і навичок, а ключовою частиною – операційне ядро. Професійна бюрократія характерна для університетів і лікувальних закладів. На роботу на таке підприємство приймають відповідним чином підготовлених фахівців – професіоналів, які формують операційне ядро, відмінність якого полягає в тому, що його члени значною мірою самостійно контролюють процес праці.

Основним координаційним механізмом дивізійної структури є стандартизація випуску. Ключова частина, що має дивізійну структуру – серединна лінія. Дивізійна форма значно поширена в приватному секторі промислово розвинених країн. Переважна більшість найбільших і багатших американських корпорацій має дивізійну структуру. Конфігурація дивізійної форми фокусується на структурних взаємозв'язках між штаб-квартирою підприємства та дивізіонами, тобто на взаємовідносин стратегічної вершини з верхніми ешелонами серединної лінії. В цілому штаб-квартира надає дивізіонам майже повну свободу в ухваленні рішень, контролюючи лише результати їх реалізації. Для структури дивізіонів найбільш прийнятна механістична бюрократія.

Адхократія використовує основним координаційним механізмом процеси взаємного узгодження. Ключовими частинами такої організації є операційне ядро та допоміжний персонал. Адхократія як організаційна структура незамінна в організаціях, що здійснюють складну інноваційну діяльність (аерокосмічне агентство, підприємство з виробництва дослідних зразків технічно складного устаткування і т. ін.). Адхократія – це високоорганічне підприємство з незначною формалізацією поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і в проектних командах.

Вибором певного типу координаційних механізмів завершується процес стратегічної композиції організації. Безпосередньо формування такого механізму відбувається у процесі оперативного організаційного проектування. За Г. Мінцбергом, оперативне організаційне проектування передбачає:

- 1) визначення кількості робочих завдань, що закріплюються за посадами (посадовими позиціями);
- 2) визначення рівня стандартизації праці за кожною позицією;
- 3) визначення вимог до навичок і знань за кожною посадою;
- 4) визначення принципу групування посадових позицій у малі й більші організаційні одиниці;
- 5) визначення розміру організаційної одиниці й кількості працівників у ній;
- 6) визначення рівня стандартизації випуску за кожною посадою або кожним підрозділом;
- 7) визначення механізмів взаємодії між посадами й підрозділами;
- 8) визначення міри відповідальності й делегування права ухвалення рішення;
- 9) визначення міри права делегування завдань між функціональними й лінійними підрозділами.

Зазначені складові організаційного проектування є невід'ємною частиною організаційного дизайну. Від їх обґрунтованості залежить якість виконання структурними елементами організації покладених на них функцій, ефективність координаційного механізму, гнучкість організації і її здатність до змін у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

5.3 Рівні, етапи і складові організаційних змін

Основою діяльності будь-якої комерційної організації є отримання прибутку, відтворення капіталу, досягнення високого рівня економічної ефективності. Сьогодення характеризується зростанням конкуренції на більшості сегментів ринку, що змушує підприємців враховувати різноманітні аспекти у своїй діяльності та змінюватись відповідно до нових викликів. Послідовність, логічність та цілеспрямованість організаційних змін дають змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємств, формуючи підґрунтя для зміцнення їх ринкових позицій.

Зміни властиві всім організаціям. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, і докорінну – кожні 4-5 років. Зміни всередині організації, як правило, є реакцією на зміни у зовнішньому середовищі.

Організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись між собою (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо), перешкоджаючи деградації організації та забезпечуючи ефективне використання її ресурсів. При цьому зміни в одному підрозділі організації зазвичай впливають на стан інших підрозділів, що потребує взаємного узгодження планів та процесів організаційних змін.

На практиці організаційні зміни відбуваються циклічно, охоплюючи низку послідовних кроків (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 - Цикл процесу організаційних змін

Організаційні зміни можуть відбуватися на двох рівнях: внутрішнього та зовнішнього середовища.

Можна виділити такі напрями змін внутрішнього середовища:

1. Зміни цілей організації. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, керівники мають періодично здійснювати моніторинг та змінювати цілі відповідно до зміни середовища функціонування підприємства.

2. Зміни організаційної структури. Структурні зміни (складова організаційного процесу) стосуються системи розподілу повноважень і відповідальності в координаційних і інтеграційних процесах, а також розподілі на відділи та ступені централізації. Структурні зміни мають безпосередній вплив на діяльність колективу, оскільки до складу підприємства можуть увійти нові люди, можливі зміни в системі підпорядкування.

3. Зміни завдань. Зміни в завданнях охоплюють процес виконання завдань, впровадження нового завдання або стосується характеру роботи.

4. Зміни технологій. Як і структурні зміни, зміни в технології можуть передбачати нагальність модифікації структури й персоналу. Проте найважливіші зміни можуть стосуватись технології виробництва.

5. Зміни персоналу. Зміни персоналу передбачають модифікацію його можливостей, установок або поведінки. Це може стосуватись технічної підготовки виробництва, підготовки до міжособового або групового спілкування, мотивації, лідерства, формування структурного колективу, впровадження програм підвищення задоволеності роботою.

6. Ресурсні зміни. Зміни ресурсів пов'язані з іншими чинниками і є чи не найосновнішою складовою. Виробничі зміни – це обов'язково зміни ресурсів.

Що ж стосується організаційних змін у межах зовнішнього середовища, то їх можна поділити на контрольовані (ті, що здійснюються з ініціативи організації) та неконтрольовані (ті, які формуються поза діями організації).

1. Контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни споживачів; зміни постачальників; зміни законодавства під впливом лобіювання; зміни інфраструктури залежної від підприємства тощо.

2. Неконтрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища: зміни конкурентів; зміни законодавства; зміни міжнародних подій та міжнародного оточення; державні політичні обставини; соціально-культурні обставини тощо.

Управління змінами охоплює наступні етапи:

1. Планування змін.
2. Забезпечення підтримки колективу та керівного складу до проведення змін.
3. Мотивацію до змін.
4. Поточний контроль за змінами.
5. Регулювання процесу змін.
6. Підведення підсумків.

Ефективне управління організаційними змінами — одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних змін повинні вирішити багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та прийняти комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва.

У ставленні до організаційних змін працівників організації поділяють на групи:

1. Інноватори. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї.
2. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів.
3. Працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників.
4. Працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників.
5. Працівники із дуже загальмованим сприйняттям. Не погоджуються з нововведеннями і визнають їх тільки тоді, коли вони стають традицією.

Ставлення до організаційних змін (згода або незгода на їх прийняття) залежить від відносної вигідності, сумісності, складності змін. Відносна вигідність організаційних змін — це ступінь вигідності пропонованих змін

порівняно з існуючим станом речей, а також ступінь підвищення соціально-економічної ефективності організації. Сумісність організаційних змін (узгодженість, придатність) — це ступінь сумісності організаційних змін із поглядами та досвідом працівників організації. Зміни, які не відповідають звичним для працівників нормам, сприйматимуться важче, ніж зміни, які узгоджуються з нормами, оцінками та звичками. Складність організаційних змін — це ступінь труднощів у сприйнятті змін, їх використанні чи пристосуванні до них.

Ставлення людей до процесу організаційних змін і їхні вчинки можна проілюструвати схемою (рис. 5.3).

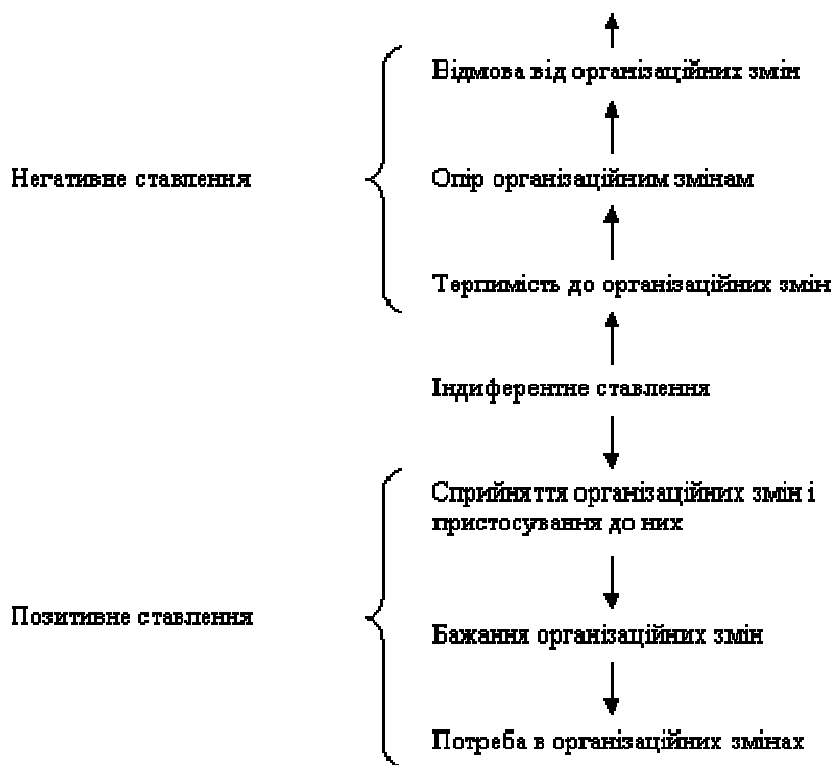


Рисунок 5.3 - Модель сприйняття організаційних змін

Опір організаційним змінам. В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

1) невизначеність. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають знервованими, стурбованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) особисті інтереси окремих менеджерів або груп працівників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;

3) різне сприйняття. Працівники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, чи сприймають її інакше;

4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособистісні стосунки в організації. З іншого боку, зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівників тощо.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі. Працівники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів;

- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- стратегія маніпулювання. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- стратегія примушення. Застосування загрози санкцій за незгоду у проведенні організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 3). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 5.3

Чинники, які сприяють і перешкоджають здійсненню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки працівників 6. Зниження продуктивності організації	1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

Проведення організаційних змін. Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;

- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;

- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам максимально прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказати, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути:

- внутрішньо-фірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

а) метод “землетрусу”, пов’язаний із здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,

б) метод поступових змін, пов’язаний з еволюційними змінами та тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- а) метод згори вниз;
- б) метод знизу догори;
- в) бінарний метод;
- г) метод клину;
- д) метод багатьох точок.

Вибір методів здійснення організаційних змін залежить від специфіки діяльності організації, ступеня згуртованості колективу, форм влади та впливу, які використовуються менеджментом підприємства, стилю лідерства тощо. Проте їх успішна реалізація залежить від обґрунтованості напрямів та масштабів організаційних змін. Для цього необхідно здійснювати їх проектування, обираючи ті об'єкти організаційних перетворень, які є ключовими для формування конкурентних переваг підприємства.

5.4 Проектування організаційних змін. Об'єкти організаційних перетворень

Проектування організаційних змін як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

- перед-проектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На перед-проектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень. На етапі технічного проектування передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проектів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проект включає такі розділи, які стосуються об'єктів організаційних перетворень:

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.

3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1-5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення

про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

Зокрема, проектування структури організації передбачає:

1) аналіз існуючої організаційної структури. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення між-організаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2) проектування організаційної структури. Соціально-економічна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна

описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

3) оцінювання ефективності організаційних структур. Здійснюється, виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

Отже, об'єктами організаційного проектування можуть бути як елементи керованої системи (виробництво), так і елементи керуючої системи (апарат керування); як процеси безпосереднього виготовлення продукції, так і процеси керування підприємством, включаючи організацію праці виробничого й управлінського персоналу. Важливо у процесі проектування і здійснення організаційних змін досягти якісних перетворень внутрішнього середовища організації, які б забезпечили зростання його ресурсного (внутрішнього) потенціалу та розширення ринкових можливостей.

5.5 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства

У ринковій економіці кожна комерційна організація прагне бути конкурентоспроможною. Для цього її керівники повинні дбати про зростання її ресурсних та ринкових можливостей, забезпечувати обґрунтоване формування її економічного потенціалу.

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Розвиток потенціалу підприємства – складний процес, який можливий лише за ретельного вивчення чинників, що безпосередньо впливають на його

формування і ефективність використання.

Чинники, що впливають на формування та розвиток потенціалу підприємства, діляться на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників відносять економічні, природні, політико-правові, соціокультурні, технологічні та інші. Вони пов'язані з заходами державних органів, банківських установ, інвестиційних компаній тощо. До внутрішніх чинників передусім відноситься стратегія підприємства. Тому процес формування потенціалу є одним з завдань економічної стратегії підприємства.

Враховуючи складові та принципи формування потенціалу, а також середовище функціонування підприємства, модель розвитку потенціалу підприємства може мати вигляд зображений на рис. 5.4.

Відповідно до моделі розвитку потенціалу внутрішній потенціал підприємства складається з можливостей та здатностей щодо ефективного використання та перетворення наявних на підприємстві ресурсів, відповідно зовнішній потенціал – це можливості та здатності підприємства використовувати ринкові переваги та сприятливі умови.

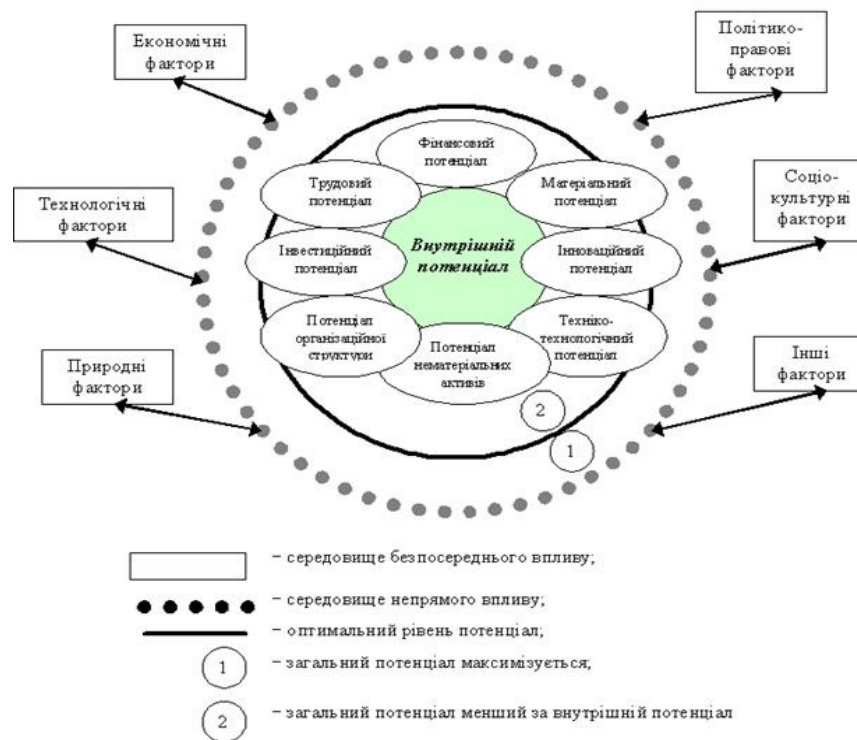


Рисунок 5.4 - Модель розвитку потенціалу підприємства

Внутрішні можливості потенціалу представлені його об'єктивною складовою, а здатності – його соціальною складовою. В процесі діяльності підприємство перебуває під безпосереднім та непрямим впливом зовнішнього середовища.

Рівень впливу факторів зовнішнього оточення на підприємство залежить від місця розташування підприємства, його розмірів, галузі в якій функціонує підприємство, від виду його діяльності. Середовище непрямого впливу може обмежувати або розширювати межі діяльності підприємства, в свою чергу підприємства не мають ніякого впливу на нього. З середовищем безпосереднього впливу підприємство перебуває в тісному взаємозв'язку і підприємство може на нього впливати, але цей вплив незначний.

Досліджуючи зовнішнє середовище, необхідно розглянути ринкові можливості та загрози. Ринкові можливості дають змогу підприємству підвищити свою конкурентоздатність, покращити свої ринкові позиції, задовольняти потенційний обсяг попиту, підвищити рентабельність виду діяльності. За своєчасного використання ринкових можливостей потенціал підприємства може зростати.

Загрози зовнішнього середовища негативно впливають на підприємство і можлива ситуація, коли загальний потенціал підприємства значно нижчий за його внутрішній потенціал. До негативних факторів можуть відноситися: економічні, політико-правові, природні та технологічні.

Для того щоб ефективно використовувати можливості, які надає підприємству зовнішнє середовище, а також уникнути та попередити негативний вплив на нього зовнішніх загроз, необхідно постійно вивчати та аналізувати динамічне та непередбачуване зовнішнє оточення.

Розвиток потенціалу підприємства забезпечить йому досягнення певного конкурентного статусу. Водночас конкурентний статус дає змогу не тільки оцінювати наявний рівень конкурентоспроможності, а й бачити можливості його підвищення через аналіз ступеня реалізації внутрішнього потенціалу підприємства у його стратегічних можливостях.

Конкурентний статус – характеристика здатності підприємства забезпечувати реалізацію своїх стратегічних можливостей за рахунок конкурентних переваг, які є результатом реалізації внутрішнього потенціалу підприємства

Конкурентоспроможність підприємства (а отже – реалізація ним конкурентної стратегії) залежить від його внутрішнього потенціалу, завдяки якому та з урахуванням ринкових можливостей можуть формуватися конкурентні переваги підприємства. В результаті реалізації конкурентних переваг підприємство може зміцнювати свою конкурентну позицію і підвищувати свій конкурентний статус.

Таблиця 5.4

Відповідність конкурентного статусу підприємства рівню його розвитку

Якісна оцінка конкурентного статусу підприємства	Фаза життєвого циклу підприємства	Рівень розвитку підприємства
Високий	Зростання	Високий
Нормальний	Стагнація	Достатній
Середній	Спад	Середній
Низький	Криза	Низький

Відображена у таблиці 5.4 взаємозалежна якісно-кількісна оцінка дає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства і визначити фазу життєвого циклу та рівень розвитку підприємства.

Внутрішній (ресурсний) потенціал підприємства містить пасивну і активну частини. До пасивної слід віднести усю сукупність матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства (матеріально-ресурсний потенціал), а до активної – потенціал людських ресурсів, серед яких важливо виокремити управлінський потенціал.

Тому необхідно розвивати компетенції управлінського персоналу, які потрібні для того, щоб підприємство могло формувати конкурентні переваги. Саме повноцінне використання управлінського потенціалу у його організаційно-

структурній та інтелектуальній (функціонально-компетентній) складових є необхідною передумовою ефективного використання матеріально-ресурсного потенціалу підприємства.

Досягнення конкурентоспроможності забезпечується усіма функціональними службами менеджменту, їх внесок у формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства відображено на рис. 5.5.

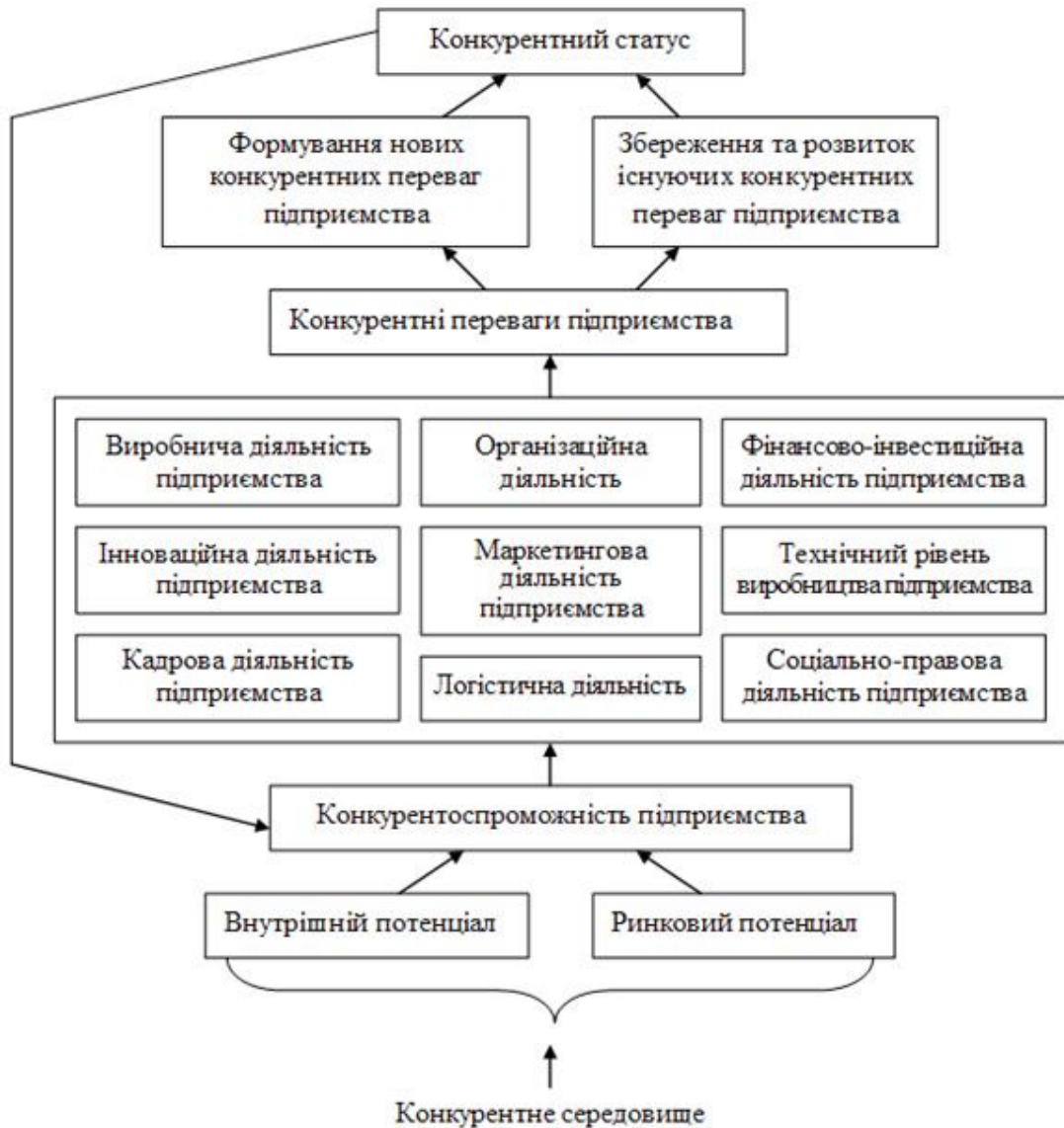


Рисунок 5.5 - Взаємозв'язок основних складових конкурентоспроможності, конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства

На основі такого взаємозв'язку доцільно будувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка має охоплювати відповідні цілі та

засоби впливу на усі функціональні підсистеми з метою формування конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у існуючих та потенційно привабливих стратегічних зонах господарювання.

Системний підхід передбачає такий розвиток соціально-економічних систем, який би збільшував їх адаптивні властивості, даючи змогу оперативніше реагувати на зміни середовища господарювання. При цьому система має бути не просто адаптивною, а здатною до активного позиціонування в конкурентному ринковому просторі. Це забезпечується ефективним менеджментом, здатним формувати конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах. Такі сфери визначаються засобами стратегічного маркетингу і є основою для вибору стратегії діяльності, яка обов'язково має бути конкурентною і сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Здатність відкритої системи підтримувати свої суттєво важливі параметри життєдіяльності у допустимих межах проявляється у такій її властивості як гомеостатичність – система адаптується до змін, утримуючись у стані динамічної рівноваги. Принцип динамічної рівноваги має характер закону для всіх складних структурованих систем і систем, що розвиваються. Власне, саме якісний розвиток системи забезпечує її конкурентоспроможність. Тому в управлінні конкурентоспроможністю підприємств необхідно дотримуватись системного підходу.

Системний підхід опирається на порівняльний аналіз інваріантів ізоморфних (подібних) систем різної природи. Пізнання реальної системи полягає в тому, що за її основу беруться властивості абстрактної інваріантної системи з подальшою адаптацією їх до реальної системи. Для управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства потрібна абстрактна (ідеальна) модель управління ним для формування його здатності розвивати ті свої елементи, які даватимуть змогу оперативно реагувати на зміну середовища господарювання, якісно перевершуючи аналогічні властивості інших ринкових

суб'єктів. Така модель має забезпечувати повноцінне використання управлінського потенціалу у його інтелектуальній складовій через організаційний капітал, закладений у певних нормах, правилах взаємодії елементів внутрішнього середовища (рис. 5.6).

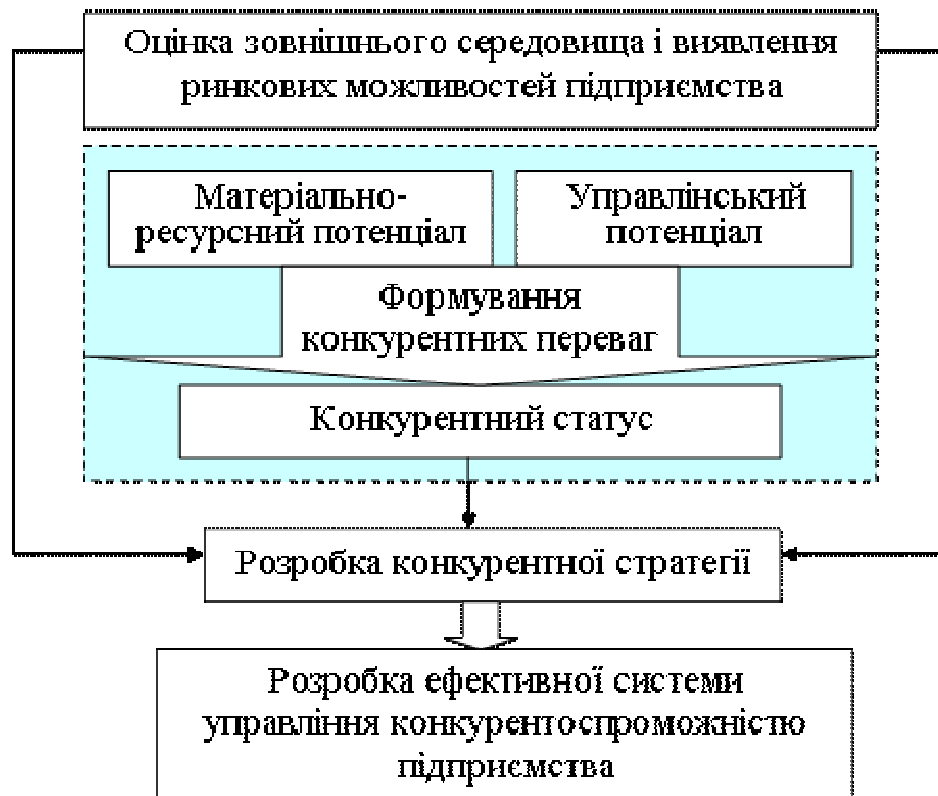


Рисунок 5.6 - Загальна схема побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Організаційний дизайн є основою розвитку та управління підприємством в умовах інформаційного суспільства. Ефективне управління та своєчасна зміна організаційного дизайну забезпечать не лише розвиток внутрішнього потенціалу підприємства, а й нарощування його конкурентного статусу та забезпечення високої конкурентоспроможності та стійкості.

ТЕМА 6. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

- 6.1 Характеристика методів управління організацією.
- 6.2 Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління.
- 6.3 Технологія прийняття управлінських рішень.
- 6.4 Методи прийняття управлінських рішень.
- 6.5 Закони, що впливають на прийняття рішень в менеджменті
- 6.6 Система закономірностей та принципів менеджменту

6.1 Методи управління організацією

Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу фірми й забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами слугують методи управління.

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, що застосовуються в управлінні. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні дослідження тощо.

Системний підхід застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі вирішення, обираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем багатоцільової відкритої

системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, якою і є організація.

Моделювання є методом вирішення складних управлінських завдань. Воно дає змогу змодельовати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших чинників, що діють на систему. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні й функціональні параметри системи, що є суттєвими для цілей вирішення. Для вирішення управлінських проблем найчастіше застосовуються моделі, що отримали назву теорії ігор, теорії черг, управління запасами, лінійного програмування, імітаційні тощо. Вони дають можливість вирішувати велику кількість управлінських завдань із застосуванням економіко-математичних методів. Це зокрема, оптимізаційні завдання (складання планів, балансів, формування цін тощо).

Експериментування застосовується в тому разі, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Це, зокрема, інституційні чинники, що мають неформальний характер (звичаї, традиції, норми поведінки, що склалися в суспільстві й можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення завдань організації і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування. Проведення управлінських експериментів вимагає дотримання низки принципів, які забезпечують їх результативність. Це — цілеспрямованість, «чистота» експерименту, чіткість у визначенні меж експериментування й напрямів, вибраних для досягнення його цілей, а також методичне забезпечення проведення експерименту і оцінки його результатів.

У вивченні та вирішенні управлінських проблем важливу роль відіграє **конкретно-історичний підхід**, відповідно до якого кожне явище має розглядатися в динаміці. Так, розвиток будь-якого об'єкта управління характеризується стадіями його життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що викликає необхідність застосування для їх вирішення найадекватніших методів.

Методи соціологічних досліджень знайшли широке застосування у вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємовідносин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження й самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація дає змогу менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на ті чи інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Загально наукова методологія формує фундамент системи методів управління. Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються **конкретними або специфічними методами**. Вони поділяються на три групи:

1. методи управління функціональними підсистемами;
2. методи виконання функцій управління;
3. методи прийняття управлінських рішень.

1. Група методів управління функціональними підсистемами організації тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань.

Управління підсистемою «Виробництво» потребує застосування таких методів, як контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування й контроль за перебігом виробничого процесу, облік витрат тощо.

Підсистема «Маркетинг» має у своєму арсеналі методи:

- діагностики ринкової ситуації,
- дослідження потреб у нових видах продукції,
- розробки маркетингової концепції,
- аналізу можливостей організації на потенційних ринках та ін.

У підсистемі «Персонал» велика увага приділяється методам:

- аналізу та формування системи управління персоналом,
- планування потреб організації у робочій силі,
- організації праці персоналу та її оплати,
- управління діловою кар'єрою тощо.

2. Реалізація загальних функцій управління передбачає використання відповідних **методів виконання функцій управління** передбачає дії з планування, організування, мотивації та контролю.

Планування здійснюється при використанні методів

- екстраполяції,
- створення сценаріїв,
- розумової атаки,
- факторного аналізу,
- експертної оцінки,
- побудови «дерева» рішень та ін.

Організація ґрунтується на методах, які враховують потреби й мотивації людей, що працюють в організації. Їх можна поділити на три групи:

- організаційно-розпорядчі,
- економічні
- соціально-психологічні.

Ідентифікація потреб та інтересів дає змогу вибрати той вид впливу на поведінку людей у процесі організації їхньої спільної діяльності, який сприятиме задоволенню цих потреб. Водночас слід зауважити, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильності застосування і співвідношення названих методів управління, на що впливають рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка поставлених завдань та інші фактори.

Зокрема, економічні методи (такі як оплата праці, преміювання) виявляються ефективними лише в тому разі, коли винагорода сприйматиметься індивідом як справедлива та цінна. Розпорядчі методи у вигляді жорсткого адміністрування є

результативнішими за умов високого рівня безробіття; водночас соціально-психологічні можуть сприйматися належним чином лише тоді, коли матеріальні проблеми працівників в основному вирішені і їхні пріоритети зосереджуються в духовній сфері. Тоді надання працівникам можливості розвивати й реалізувати свої здібності сприймається дуже позитивно.

Методи мотивації включають усі види і форми спонукання людей до праці:

- оплату праці,
- системи преміювання,
- участь у прибутках,
- моральне стимулювання,
- просування по службі,
- надання ширших повноважень тощо.

Але слід зважати на те, що домінантними у процесі мотивації є незадоволені потреби, тому реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного й того ж мотиваційного чинника, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керівну дію.

Використання методів мотивації вимагає постійного пошуку способів їх урізноманітнення.

Методи координації мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських). Тому виконання функції координації нерозривно пов'язане з комунікаційними процесами в організації, які можуть відбуватися за допомогою методів міжособистісних комунікацій, збору, обробки та передачі інформації тощо.

Методи, що застосовуються під час виконання **функції контролю**, залежать від характеру контрольних операцій і також ґрунтуються на зібраній інформації про стан керованого об'єкта.

Статистичний облік використовує методи збору, обробки та узагальнення інформації про організацію та її підрозділи за певний період часу; **бухгалтерський облік** – методи, що забезпечують щоденну фіксацію руху фінансових коштів, матеріальних засобів, продукції, праці тощо; **оперативно виробничий облік** – методи збору інформації про перебіг виробничої діяльності в цехах, на дільницях та в інших структурних підрозділах.

Методи контролю діяльності організації є досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції та процедури, що виконуються в організації для досягнення її цілей.

6.2 Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління

Будь-яка організація для здійснення ефективної діяльності ставить цілі, які в практиці управління називають управлінськими. Досягнення цілей можливе тільки в результаті реалізації тих чи інших дій, що виконуються в певній послідовності і являють собою способи вирішення окремих, часткових завдань. Відповідальним за вирішення завдань організації є керівник. Основний зміст його діяльності реалізується через вирішення управлінських завдань за умови виконання всіх управлінських функцій.

Завдання охоплює: вимогу (ціль), умови (відоме) і те, що потрібно знайти (невідоме), яке формулюється в питанні.

Термін «вирішення завдань» вживається у трьох різних значеннях:

- рішення як план (спосіб, метод) виконання завдання;
- рішення як процес реалізації вимог завдання, як процес виконання плану;
- рішення як результат реалізації плану рішення.

Коли йдеться про вирішення завдання, то мається на увазі розв'язання проблемної ситуації. Управлінські завдання можна віднести до розряду творчих завдань, які розглядаються не лише як розвиток рішення, але і як розвиток самої проблеми.

У процесі вирішення управлінських завдань реалізуються інтелектуальні та особистісні можливості керівників. При цьому вирізняють такі найтипівіші стилі мислення керівників:

Системний стиль, коли наголошується на визначенні методу вирішення завдання (проблеми). При цьому робиться спроба розділити завдання за окремими складовими.

Інтуїтивний стиль, який характеризується великим ступенем усвідомлення проблеми в цілому і прагненням використати різні методи вирішення завдання.

Рецептивний стиль, якому притаманне зосередження на окремих деталях проблеми.

Перцептивний стиль, при якому проявляється прагнення до встановлення зв'язків між різними частинами проблеми.

Управлінські завдання мають характерні риси. Специфіка їхня така:

- завдання можуть базуватися на невизначених, а в деяких випадках і суперечливих умовах;
- у завданні може не вистачати потрібної інформації про можливі засоби її вирішення;
- відсутні чіткі алгоритми вирішення;
- завдання часто вирішуються в умовах обмеженого часу.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- Завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
- Завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології тощо).
- Завдання, що виникають унаслідок дії людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Управлінське рішення — це процес, який реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Таким чином, управлінське рішення є актом суб'єкта керування, що визначає діяльність і поведінку об'єкта керування. За допомогою рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права й відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведіння на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення працівників і стягнення;
- розподіляються ресурси — матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Управлінське рішення має комплексний характер. У правовому відношенні - це владний акт суб'єкта керування, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки. З іншого боку - управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей. Управлінське рішення також є психологічним актом, адже являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. Нарешті, з інформаційного погляду, рішення є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим.

Як уже зазначалося, потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми (припис вищої організації, регулювання взаємовідносин з підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників і т. ін.). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до поставленої мети. Тому вони мають відповідати певним вимогам:

- Здатність до реалізації (здійсненність)
- Наукова обґрунтованість
- Своєчасність
- Справедливість

- Оптимальність (економічність, ефективність)
- Правомочність і законність
- Простота, ясність і стислість виконання
- Несуперечливість і спадкоємність

В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які різняться між собою змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (табл. 6.1).

Для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі найкращого варіанта й реалізації прийнятого рішення.

Таблиця 6.1

Типи управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Типи рішень
Функціональне призначення	Планові, організаційні, регуляційні, активізаційні, контрольні
Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові
Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні
Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування
Спосіб прийняття	Індивідуальні та колективні
Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники
Ступінь структурованості	Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні

6.3 Технологія прийняття управлінських рішень

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших

операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Тому технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії.

Стадія підготовки - проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

Стадія ухвалення - здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

Стадія реалізації - розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень можна зобразити у вигляді пропонованої блок-схеми (рис. 6.1).

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення, в рамках наявних ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще - те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для розв'язання проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. Здебільшого через дефіцит часу приймається не найкраще рішення, а те, яке першим спало на думку, якщо воно дає змогу усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах. На етапі діагностики проблеми -

це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування - оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; на етапі прийняття рішення - оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії,

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше слугує поставлена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів повинні мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За відсутності їх появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу з багатьох пропозицій вибрати ті, що є найкориснішими для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, зрештою, адаптивність і ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для вирішення яких використовуються економіко-математичні методи. Критеріями тут можуть слугувати мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення втілюватиметься в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності перевага надаватиметься рішенням, що принесуть позитивний результат упродовж короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, необхідно узгоджувати з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.



Рисунок 6.1 - Процес підготовки і прийняття управлінських рішень

Для неструктурованих чи слабо структурованих проблем важко визначити чіткі критерії добору рішень, тому тут може використовуватися система зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

Поряд із прийняттям управлінських рішень не менш важливою ланкою технології управління є їх **реалізація**. Поки рішення не втілено в життя — це не рішення, а лише добрі наміри. Потрібна велика організаторська робота, аби досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи в початковий варіант рішення (його поліпшувати або, навпаки, погіршувати), і в більшості випадків це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділяється правом вносити корективи до змісту рішення і строків його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення й дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їхню якість можна, дотримуючись таких **рекомендацій**:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління й виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення мусять віддзеркалювати інтереси й можливості тих рівнів керування, на які покладатиметься виконання рішення або які заінтересовані в його реалізації.

За будь-яких умов виконання рішення передбачає здійснення певних **операцій**:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби - до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці з обґрунтованим розподілом ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, але й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, виявлення ініціативності. У менеджменті доцільно використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував бажані дії переважно за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Ефективність управлінських рішень залежить також від своєчасності здійснення коригувального впливу органу управління в разі зміни умов реалізації рішень. Тому важливим завданням менеджера є організація надійного зворотного зв'язку. Особливе значення механізм зворотного зв'язку має у процесі багатоетапної (тривалої) реалізації рішення й використання одержуваної Інформації для періодичного коригування рішень, планів дій, приведення їх у відповідність з умовами середовища. Якщо рішення відкориговане, можна усунути окремі обмеження, використати раніше не враховані резерви і збільшити очікуваний ефект.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності й реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю. У процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив факторів, що порушують запланований хід виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне використання рішення, а й уточнюють і доповнюють самі рішення, вживають дієвих заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Наведена схема прийняття й реалізації управлінських рішень відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери в ході виконання всіх видів управлінських робіт.

6.4 Методи прийняття управлінських рішень

Як зазначалось раніше, технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановка проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінка варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізація рішення.

Розгляньмо їх детальніше.

Постановка проблеми, або її діагностика, потребує застосування методів, що дають змогу достовірно й повно описати проблему і виявити чинники, що її зумовили. Важливе місце тут належить методам: збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії, моделювання, економічного аналізу, прогнозування, кількісні методи,

Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення.

На етапі виявлення способів розв'язання проблеми (**генерації ідей**) важливими є **методи збору інформації**, але при цьому змінюється підхід до її аналізу, **евристичні методи** в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень (здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору). Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості.

До них належать методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо. Зокрема, метод ключових запитань доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку й наштовхують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

- Хто повинен ухвалювати рішення?
- З ким можна порадитися з приводу можливого рішення?
- Хто повинен брати участь у процесі розробки рішення?
- Кого треба поінформувати про рішення?
- Хто буде реалізовувати рішення?
- Хто відповідатиме за результати?
- Яка потрібна інформація?
- Які факти є в нашому розпорядженні?
- Яких даних не вистачає?
- Які формальні комунікації треба задіяти?
- Які вигоди принесе рішення?
- Які негативні наслідки воно може мати?
- Який можливий ризик?

Метод інверсій передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

Метод морфологічного аналізу - це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;
- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;

- складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається «морфологічною шухлядою».

Групові методи роботи, які належать до **групи експертних методів** обґрунтування управлінських рішень, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, «розумової атаки», конференції ідей «моделі чорної дошки» та ін.

Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими й фахівцями-практиками).

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

Цей метод потребує дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошуються експерти, що добре розв'язують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх переглядати;
- склад групи - не більш як 12-15 осіб (мінімум — 6-8);
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи - не більш як 5 год.;
- висловлені ідеї сприймаються не тільки на основі особистого ставлення до них, але і з урахуванням обстановки в групі;
- в процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод Дельфі використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один

від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними.

Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів обробки та їх аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що унеможлиблює конформістські рішення.

Найпоширенішим із методів групової роботи є метод «розумової атаки». Він полягає в тому, що кожен учасник групи має право подавати найрізноманітніші ідеї з приводу варіантів розв'язання проблеми, незалежно від їх обґрунтованості і здійсненності. Всі пропозиції фіксуються без їх критики. Аналіз та оцінка здійснюються по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом «дерева рішень» («дерева варіантів»). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. ін. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати

невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

Враховуючи складність середовища, в якому перебуває підприємство, пропонується використовувати також інші методи пошуку варіантів рішень, які дають змогу дещо спростити картину оточення. До цих методів належить, зокрема, «метод сценаріїв». Застосування його вимагає дотримання певних правил:

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;

- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;

- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;

- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

«Метод сценаріїв» використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

«Моделі чорної дошки», що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити **методи формування критеріїв вибору**, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти.

Якщо проблема є структурованою економіко-математичне моделювання, (найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати.

Для варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії, необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи: а) ті, що відповідають вимогам; б) ті, що їм не відповідають; в) «сумнівні».

На другому етапі аналізуються варіанти а) та в) за рештою критеріїв, а на третьому робиться спроба встановити ті ускладнення, які можуть виникнути під час реалізації прийнятого рішення. Таким чином, вибір остаточного рішення з багатьох допустимих і корисних робиться на основі зважування важливості цілей, урахування умов і наслідків реалізації рішення.

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати. Вибираючи остаточне рішення з багатьох допустимих і корисних, необхідно обов'язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. При цьому слід зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих переваг.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття і схвалення. Методами найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у вигляді мережного графіка. У ньому вказується послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення, методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічних методами (через винагороду). Методи контролю за реалізацією рішення: методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

На завершення слід зауважити, що менеджери повинні добре розуміти переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, знати, за яких ситуацій їх можна використовувати, комбінувати, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх вирішення структуровані методи ухвалення рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

6.5 Закони, що впливають на прийняття рішень в менеджменті

Наукова обґрунтованість рішень і їхня оптимальність залежать, з одного боку, від застосовуваних методів, використовуваних у процесі розробки рішень, з іншого боку – від рівня знань і ступеня володіння законами розвитку суспільства і керування. У загальному випадку під **законом** розуміють **істотні відносини між об'єктами і явищами, яким властиві необхідність, загальність і повторюваність**. Закони виявляються при створенні відповідних умов. Тому, для їхнього обліку і практичної реалізації необхідно знати їхню сутність і механізм прояву, а також ті умови, при яких вони починають діяти.

На розвиток управління виробництвом впливають закони, сформульовані суспільними науками — економічні закони, закони соціології, індивідуальної і соціальної психології, кібернетики тощо.

6.5.1 Економічні закони

Вони виявляють причинно-наслідкові зв'язки в економічних процесах. Пізнання і врахування об'єктивних економічних законів необхідні при побудові й удосконаленні управління з метою підвищення ефективності виробництва та вирішення соціально-економічних завдань організації. До економічних законів ринкової економіки належать:

1. Закон попиту. На кожному рівні, за інших однакових умов, існує зворотний зв'язок між ціною товару і величиною купівельного попиту на нього. Знання закону попиту дає змогу менеджерам визначати потенційну ємність ринку і відповідно планувати пропозицію товарів.

2. Закон пропозиції. Загальна функція пропозиції свідчить, що пропонована до продажу кількість товару залежить від ціни на пропонований товар, цін на інші товари, цін на фактори виробництва.

3. Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто дохід має перевищувати витрати. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних і змінних витрат, тобто функції беззбитковості.

4. Закон спадаючої дохідності. За збільшення одного і незмінності всіх інших видів виробничих затрат буде досягнута точка, за якою граничний фізичний продукт при збільшенні змінних затрат почне скорочуватися. Закон спадаючої дохідності може бути застосованим до всіх виробничих процесів і всіх змінних затрат.

Економічні закони застосовують в управлінні за допомогою економічних форм, методів, принципів господарювання.

6.5.2 Закони соціології

Оскільки кожна людина одночасно належить до багатьох суспільних спільнот, наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-

господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками,

Закони соціології, на які повинен спиратися менеджер для ефективного використання соціального ресурсу організації:

1. Закон соціалізації особистості.

Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Таблиця 6.2

Формування основних видів соціальних відносин в організації

Потреби в цінностях	Володіння цінностями							
	Влада	Повага	Мораль	Афеїстивність	Добробут	Багатство	Майстерність	Освіта
Влада	Політ. влада	Пошана	Навіювання	Відданість	Примус	Екон. влада	Директорство	Навчання
Повага	Надання порад	Престиж	Умовляння	Повага	Харизма	Кредит	Керівництво	Наук. авторитет
Мораль	Наставництво	Схвалення	Моральний авторитет	Прив'язаність	Покарання	Чесний бізнес	Приписування	Цензура
Афеїстивність	Особистий вплив	Повага	Моральний вплив	Кохання	Опікунство	Доброчинність	Старанність, завзятість	Повчання
Добробут	Примус	Терор	Дисципліна	Насилля	Груба сила	Розбій	Примусова праця	Дізнання
Багатство	Економічна влада	Високе становище	Торгівля моральним авторитетом	Продажність	Влада над засобами існування	Економічний вплив	Відносини влади	Рекламування
Майстерність	Вплив експертів	Адміністрування	Казуїстика	Прихильність	Доблесть	Продуктивність	Менеджмент	Інтелект
Освіта	Консультавання	Слава (популярність)	Мудрість	Симпатія	Управління	Купівля освіти	Інструктування	Обмін знаннями

2. Закон соціальної структуризації організації

Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дозволяє побудувати ефективну структуру організації, поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

3. Закон соціального статусу (соціальних ролей).

Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

4. Закон соціальної мобільності.

Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з її кваліфікаційним і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархії) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою.

5. Закон соціального контролю.

Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

6.5.3 Закони індивідуальної і соціальної психології людини

Описують причини поведінки людини у виробничому середовищі, як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї

поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик. Основні закони, що повинен враховувати менеджер об'єднують у такі групи:

1. Загальні закони керування людиною

1. Закон єдності біологічного і соціального

Індивідуум у своїй поведінці та звичках запрограмований навколишнім середовищем, культурними стандартами. Саме тому дії людини визначаються не тільки поточними стимулами, але і всім досвідом його попереднього життя.

2. Закон єдності соціального несвідомого

Дії людини визначаються не тільки свідомістю, але і неусвідомленими мотиваційними причинами. Людина може бути запрограмована на виконання рішення і, не усвідомлюючи цього, реалізовувати його.

3. Закон послідовності розвитку

У природі і єдності зміна розвитку відбувається після виникнення відповідних передумов. Це вимагає поетапної реалізації прийнятих рішень.

4. Закон зростання ентропії

Ізольовані організаційні системи мимовільно прагнуть перейти з менш можливішого стану в більш можливий при відсутності протидіючих сил.

5. Закон відносності поведінки

У механізмах роботи мозку усе відносно. У різних умовах ті самі подразники сприймаються по-різному і викликають різні реакції. Поводження людини не визначається лінійним законам, воно не детерміновано. Можна лише прогнозувати його дії найбільшійшими методами.

6. Закон кумулятивного впливу зовнішніх впливів

Причиною поведінкових дій є не одна попередня подія, а їхній ряд. Тому, доцільно враховувати різноманіття і стохастичність соціальних і психологічних явищ у різних ситуаціях, а також ту обставину, що кожна людина переслідує свою мету. Більш того, дії людини обумовлюються уродженими і придбаними якостями, підпрограмами, що і викликає зростання впливу зовнішніх сил у сполученні з внутрішніми причинами на ухвалення рішення.

2 Закон інерційності людських систем

1. Загальний закон інерції

Розпочавши працювати в одному напрямку, людський мозок має схильність працювати в тім же напрямку і при інших зовнішніх подразниках. У кожної людини виробляються визначені звички, навички, що дозволяють, якщо не визначати конкретні її дії, то принаймні, прогнозувати їх.

2. Закон установки

Діяльність людини, її вчинки визначаються, як правило, системами установок (цінностей), що визначають стан готовності та схильності особистості до видів діяльності, а також ступінь її активності. Людина ще до ухвалення рішення налаштована діяти певним чином, хоча часто і не усвідомлює існування цих систем установок та їх впливу. Вчинки індивідуума в аналогічних ситуаціях часто збігаються. Отже, знаючи комплекс установок, можна прогнозувати дії людини.

3. Закон домінанти.

Кожна людина схильна до визначеного сприйняття та способу мислення, способів дії і форм поведження на основі наявних у кожної людини в нервовій системі центрів подразнення. Подразник асоціюється не з поточними факторами, а з минулим досвідом, обставинами. При цьому виявляється схильність до визначеного сприйняття дійсності, способу мислення, способів дії і форм поведження. Сформовані домінанти не переборюються словами і логікою переконання доти, поки не з'явиться новий досвід, що руйнує старі домінанти.

3. Закони зв'язку з зовнішнім середовищем

1. Закон відповідності вимогам середовища

Ступінь прояву особистих якостей і реалізація можливостей людини визначається вимогами навколишнього середовища. Високі умови життя, праці, побуту знижують незадоволеність, проте не стимулюють здатність до розвитку. Чим вищі умови життя, тим вищі вимоги до людини.

2. Закон адаптації

Усі реакції людини, її вчинки і дії спрямовані на усунення шкідливих зовнішніх впливів і досягнення сприятливих умов з метою забезпечення своєї життєдіяльності.

Усе, що не пристосується до навколишнього середовища, припиняє своє існування.

3. Закон впливу норм і регламентації

Діюча норма виражає типові соціальні зв'язки і відносини для більшості. Дотримання норм – це обов'язок людини. Водночас зайва регламентація гальмує активність особистості, творчу самостійність.

4 Соціально-психологічні і біопсихічні закони

1. Закон обмеженості нормативно-правової поведінки.

Встановлені формальні вимоги мають обмежену силу. Органи керування повинні мати повноваження й обов'язки відповідно до функцій. При цьому повинна дотримуватися пропорційність відповідальності об'єкту і характеру повноважень.

2. Закон рефлекторного характеру діяльності

В основу діяльних актів людини покладені безумовні й умовні рефлекси, що забезпечують біологічне і соціальне виживання, саморозвиток людини. Людина, у першу чергу, підкоряється безумовним рефлексам. Ієрархічний (суспільний) рефлекс генетично визначає необхідність боротьби за місце соціальної ієрархії. Рефлекс мети - основний фактор породження життєвої енергії, завдяки чому створюються (формується) умови для досягнення мети.

3. Закон традицій і звичаїв

Звичаї – історично сформовані і передані в процесі еволюції порядки, правила поведінки, а традиції – гальмо. Знищення традицій і звичаїв руйнує організацію, а насаджувана нова культура може бути засвоєна тільки в молодому віці. Традиції можуть лише мінятися зі зміною поколінь.

4. Закон економії сил

Втрати праці люди прагнуть зменшити, а її результати використовувати максимально. Людина споконвічно запрограмована удосконалювати та полегшувати працю. (Передумовою закону є лінь)

5. Закон випереджувальної дії дійсності

Навколишнє середовище передбачається (прогнозується) в мозку в динаміці і розвитку, тобто людський мозок може приймати рішення з визначеним тимчасово-просторовим випередженням майбутніх подій. Усі реакції людини, її дії обумовлюються подіями минулого і не відбуваються поза зв'язком з перспективою.

6. Закон очікуваного корисного ефекту

Людина не приймає та не виконує відповідально рішення, що не передбачає одержання корисного ефекту.

7. Закон впливу емоцій і вольової детермінації поведінки

Живі системи стимулюються до дій позитивними емоціями. *Позитивні емоції викликають приплив енергії, підвищення тону організму.* При виникненні конфлікту між розумом і почуттям частіше перемагають почуття. Проте людина здатна свідомо регулювати свої дії і вчинки відповідно до поставленої мети, хоча воля – не завжди вирішальний фактор його активності. Необхідно враховувати і сферу можливого несвідомої поведінки.

6.5.4. Закони кібернетики

Вони сформульовані для кібернетичних систем узагальнюючого типу, що відображають процеси управління у природі, суспільстві, біологічних чи механічних системах. Закони кібернетики є загальними законами управління, тобто описують властиві управлінню об'єктивні процеси.

До них належать закони:

- множинності поведінки;
- керованості;
- наявності керуючого пристрою;
- взаємодії з навколишнім середовищем як безпосередньо, так і через керуючий пристрій;
- наявності каналів інформації як у системі, так і між системою та середовищем;
- наявності зв'язків у каналах інформації;
- цілеспрямованої системи;
- імовірного характеру поведінки системи
- рівноваги;
- самоорганізації.

Об'єктивними економічними законами, законами психології та кібернетики не вичерпується спектр впливу на людину законів, сформульованих іншими фундаментальними й прикладними науками: філософією, політичною економією, макро- і мікроекономікою, логікою, політологією, фізикою, фізіологією, ергономікою тощо. Дотримання вимог законів усіх цих наук відображає культуру професійної діяльності менеджерів і дає змогу їм будувати стратегію й тактику управління організаціями, використовуючи інтелект, фізичні й духовні здібності всіх працівників організацій для досягнення визначених цілей.

Таким чином, приймаючи управлінське рішення, яке являє собою складний процес, керівник як біосоціальна і духовна самокерована система, знаходиться під впливом ряду законів природи, синергичний ефект яких без їхнього розуміння може привести до різних і не завжди позитивних наслідків. Реалії дійсності вимагають удосконалювання мислення людини. У цих умовах концепція методологічного мислення, людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень, їхній творчий процес здобувають вирішальне значення.

6.6 Система закономірностей та принципів менеджменту

6.6.1 Система закономірностей

Загалом наука менеджменту повинна виявити і сформулювати комплекс законів управління діяльністю виробничо-господарських організацій. Однак щодо їх сутності, складу і механізмів дії існують різні точки зору. Одна група вчених вважає, що ніяких особливих законів управління не існує, а в управлінні, як і в суспільстві, діють економічні закони, інша наполягає на існуванні специфічних законів управління. Деякі дослідники визнають існування не законів, а закономірностей управління. Насправді законів у їх класичному розумінні наука менеджменту поки що не має, послуговуючись лише закономірностями менеджменту (управління).

Будучи об'єктивними, закономірності управління діють поза волею людей. Вони формують характер взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, зв'язки між

ними, здатність цих зв'язків забезпечити ефективне досягнення цілей управління. Тому завданням науки є визначення не лише складу і змісту, а й напрямів дії закономірностей для того, щоб суб'єкти управління не порушували їх вимог, а значить не спричиняли деструктивних явищ в управлінні.

На основі вивчення результатів досліджень і практики управління можна окреслити **таку систему закономірностей менеджменту**:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни. У зв'язку із становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальноновизнаних у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем при їх формуванні і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Сутність її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

Отже, співвідносність керуючої і керованої систем — це тип відносин, основою якого є їх взаємний вплив, що передбачає встановлення і підтримання між ними оптимальних співвідношень за кількістю зайнятих працівників, техніко-економічним рівнем та іншими параметрами.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності менеджменту дають змогу сформувавши правила, дотримання яких забезпечує потенційну можливість ефективного управління. Ці правила, сформульовані на певному рівні узагальнення, абстраговані від реальних особливостей одиничного акту управління, набувають значення принципів, які визначають порядок функціонування системи управління.

6.6.2 Сутність принципів менеджменту

Опора на систему об'єктивних закономірностей менеджменту здійснюється шляхом дотримання принципів ефективної менеджерської діяльності. Принцип — це певне правило, сформульоване на основі пізнання законів чи закономірностей, якими люди керуються, зважаючи на свою внутрішню переконаність і досвід щодо необхідності чинити саме так.

Реальний механізм дії принципів менеджменту полягає у визнанні й дотриманні їх вимог суб'єктом управління при здійсненні впливу на об'єкт управління.

Принципи менеджменту - основні правила, Ідеї, норми поведінки, розроблені управлінською наукою та практикою, дотримання яких гарантує ефективне управління виробничо-господарською і соціальною діяльністю організацій.

На відміну від об'єктивних закономірностей менеджменту принципи менеджменту формулюються суб'єктивно, але з урахуванням дії закономірностей. Розробляючи принципи менеджменту, потрібно враховувати такі положення:

- застосування певних принципів менеджменту гарантує ефективний менеджмент у певному місці, за певних умов і протягом певного часу;
- принципи менеджменту забезпечують ефективні результати за їх системного використання;
- принципи менеджменту не слід догматизувати;
- науковому узагальненню підлягають ті принципи менеджменту, які стабільно гарантують очікуваний результат.

Сукупність принципів менеджменту класифікують на три групи: *загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності*.

Загальні принципи менеджменту. Вони регулюють діяльність систем менеджменту відповідно до його закономірностей. Це принципи: наукової обґрунтованості, ефективності, оптимальності, постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту, плановості, єдності цілей, цілісності системи менеджменту, матеріального і морального стимулювання праці, гнучкості організаційних структур.

Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту. Дотримання його передбачає: побудову системи менеджменту в кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу; дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту; володіння менеджерів теорією менеджменту.

Принцип ефективності. Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент, який забезпечує максимізацію відношення результату до затрат.

Принцип оптимальності. Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум - це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту. Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу постійного вдосконалення процесів і методів Менеджменту.

Принцип плановості. Ринок і план є двома протилежностями, якщо планування здійснюється централізовано і сковує економічну свободу виробників. За ринку самопланування є однією з найважливіших заповорок успіху і зниження ступеня ризику господарюючих суб'єктів. Планування визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

Принцип єдності цілей. Вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

Принцип цілісності системи менеджменту. Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб вищі керівники не посиляли повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

Принцип матеріального і морального стимулювання праці. Потреба в управлінні породжена прагненням до досягнення максимальної ефективності виробництва за мінімальних затрат трудових і матеріальних ресурсів, що значною мірою залежить від зацікавленості працівників. Тому одним із корінних принципів менеджменту є використання спонукальних мотивів — стимулів ефективної праці. Стимулювання працівників може бути матеріальним і моральним. Матеріальне стимулювання праці - це застосування різноманітних форм і систем заробітної плати, переведення на більш високооплачувану роботу, премії, винагороди, доплати тощо. Серед моральних стимулів - присвоєння почесних звань, надання права на маркування продукції власним клеймом, відзначення державними нагородами, оголошення подяки, надання права представляти організацію поза її межами, поздоровлення кращих працівників із святами і особистими датами, спільні обіди з керівництвом організації тощо. Найефективніше використовувати обидві форми стимулювання.

Принцип гнучкості організаційних структур. Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення

Принцип єдиноначальності. Чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

Принцип безумовної відповідальності. Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих. Підлеглі, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність; керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих. Принцип паритету повноважень і відповідальності. Повноваження — це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність — це обов'язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

Принцип делегування повноважень. Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

Принцип діапазону управління. Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина, але ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

Принцип прямого керівництва. Чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво. Навіть об'єктивна опосередкована інформація недостатня для правильного оцінювання підлеглих. За безпосереднього контакту керівник може краще навчати, отримувати пропозиції і вникати в сутність проблем.

Принцип відповідності завдань. Завдання окремих осіб і структурних підрозділів організації повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей організації.

Принципи, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності. Регулюють менеджмент факторів виробничого процесу: людських, матеріально-речових та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації. Ці принципи конкретизуються у межах кожної системи менеджменту на основі предметної сфери діяльності господарюючого суб'єкта, рівня культури та загальної філософії організації.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати її діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати й поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

7.1 Нормативно – правова регламентація і порядок заснування підприємства

7.2 Методологія проектування системи управління

7.3 Елементи управління підприємством і їх взаємозв'язок

7.4 Моделі організацій, як об'єктів управління

7.5 Організація структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та основні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю на мікрорівні

7.1 Нормативно – правова регламентація і порядок заснування підприємства

Нормативно – правова регламентація і порядок заснування підприємства. Порядок заснування підприємства. Засновницькі документи та їх підготовка. Статутний фонд і його формування. Державна реєстрація. Припинення діяльності підприємств бізнесу.

7.2 Методологія проектування системи управління

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу (організаційної діяльності):

а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) **департаменталізація** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) **делегування повноважень** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) **встановлення діапазону контролю** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові;

д) **створення механізмів координації** - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. На рис. 7.1 представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності (діапазон – сукупність всіх точок відрізка прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).



Рисунок 7.1 - Діапазони можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є **вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності**. Такий вибір у підсумку і формує **організаційну структуру**.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступінь складності;
- 2) ступінь формалізації;
- 3) ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. **Децентралізація** - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

7.3 Елементи управління підприємством і їх взаємозв'язок

За часом опрацювання розрізняють:

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на вивченні:

- анатомії організації;
- формальної структури організації;
- поділу праці та спеціалізації;
- ієрархії побудови організації.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової)** теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виокремити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили опрацювання "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

За Вебером **ідеальна бюрократія** має наступні основні характеристики:

1) **високий ступінь поділу праці** - кожна операція повинна виконуватися фахівцем;

2) **чітка управлінська ієрархія** - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

3) **численні правила, стандарти та показники оцінки роботи** - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, щоб гарантувати повну єдність виконання робіт;

4) **"дух формальної знеособленості"** - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих працівників;

5) **підбір кадрів має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями** кожного співробітника.

Сильні та слабкі сторони моделі Вебера наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Сильні та слабкі сторони ідеальної бюрократії

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>1. Такі характеристики, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь поділу праці; - чітка ієрархія влади; - формальний добір кадрів; - значна формалізація <p>зазвичай підвищують ефективність</p> <p>2. Спрощення сутності процесу організації</p>	<p>1. Жорсткість, стабільність та негнучкість моделі</p> <p>2. Ігнорування соціальних процесів в організації</p> <p>3. Теза щодо формальної знеособленості не є реалістичною</p>

Найбільш чітко *поведінковий підхід в теорії організації* був сформульований у працях професора Мічиганського університету *Р. Лайкерта*, який дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель, менш ефективними.

Він запропонував характеризувати організації за допомогою **8 ключових характеристик**:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник , підлеглий);
- процеси прийняття рішень(зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

Значення параметрів дозволяють віднести ту чи іншу організацію до однієї з 4 систем управління (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Системи управління організацією за Р. Лайкертом

<i><u>Система 1</u></i> <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	<i><u>Система 2</u></i> <i>Прихильно-авторитарна</i>	<i><u>Система 3</u></i> <i>Консультативно-демократична</i>	<i><u>Система 4</u></i> <i>Партисипативно-демократична</i>
Керівники автократичні, <u>не довіряють</u> підлеглим, <u>мотивують</u> їх погрозою покарання, застосовують заохочення, <u>інформацію</u> допускають тільки зверху вниз, обмежують <u>прийняття рішень</u> тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені у собі, <u>вірять</u> у підлеглих, <u>мотивують</u> їх заохоченням і частково страхом покарання, припускають деяку <u>інформацію</u> знизу, отримують <u>ідеї</u> від підлеглих, дозволяють їм <u>приймати рішення</u> з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники значно, але <u>не повно довіряють</u> підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх <u>ідеї</u> , <u>мотивують</u> заохоченням і часом покаранням, організують потік <u>інформації</u> в обох напрямках, <u>консультуються</u> із підлеглими	Керівники <u>повністю довіряють</u> підлеглим із усіх питань, завжди вислуховують їх <u>ідеї</u> та конструктивно їх використовують, <u>заохочують</u> підлеглих, <u>залучають</u> до постановки цілей і оцінки роботи, організують широкий обмін <u>інформацією</u> , <u>діють як рівні</u> у складі груп

Таким чином, поведінковий підхід (так само як і бюрократичний) є універсально орієнтованим, тобто з позицій цих двох підходів існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. В цьому і полягає основний недолік як класичної, так і поведінкової теорій організації.

Сучасна теорія організації (*ситуаційний підхід в теорії організації*) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі, до якої мають прагнути всі організації.

Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.

До ***основних ситуаційних факторів***, які впливають на формування організаційної структури, сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологія;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегія.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія. У широкому розумінні ***технологія*** – це процес конверсії (перетворення) організаційних входів (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) в організаційні виходи (продукція, послуги, прибутки/збитки). Таке розуміння технології дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Були визначені ***3 типи технологій***:

- одиничне виробництво,
- масове виробництво,
- процесне (безперервне) виробництво.

Вплив типу використовуваної технології на вибір організаційної структури
за Дж. Вудворд

Структурні характеристики організацій	Типи технологій		
	<i>Одиничне виробництво</i>	<i>Масове виробництво</i>	<i>Процесне виробництво</i>
Вертикальна диференціація	низька	середня	висока
Горизонтальна диференціація	низька	висока	низька
Формалізація	низька	висока	низька
<i>Найефективніша структура</i>	<i>органічна</i>	<i>механістична</i>	<i>органічна</i>

Недоліком класифікації технологій, запропонованої Дж. Вудворд є те, що її можна застосувати переважно для виробничих організацій.

Розміри організацій.

Таблиця 7.4

Вплив розміру організації на її організаційну структуру

Структурні характеристики організацій	Розміри організацій	
	<i>малі</i>	<i>великі</i>
Спеціалізація робіт	менша	більша
Стандартизація діяльності	менша	більша
Централізація повноважень	більша	менша

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників. Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня.

Прийняття рішень стає все більш децентралізованим.

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) **складність середовища** - визначається кількістю його компонент, які впливають на організацію, та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) **динамічність середовища** - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) **невизначеність середовища** - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і, перш за все, Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій, *А. Чандлер* дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення, засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

Г. Мінцберг, крім того, дійшов висновку, що темпи зростання організації та розподіл повноважень також впливають на організаційну структуру. Мінцберг класифікував організації за **трьома основними критеріями**:

- 1) **основний механізм координації** (основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності);
- 2) **ключова частина організації** (частина, яка відіграє головну роль в досягненні успіху або невдачі організації);
- 3) **тип децентралізації** (спосіб розподілу влади в організації).

Кожний з цих критеріїв має декілька параметрів (табл. 7.5).

Принципи класифікації організацій за Г.Мінцбергом

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Параметри критеріїв</i>
<p>1. Основний механізм координації</p> <p>- підхід до координації організаційної діяльності</p>	<p>1.1. <u>Пряме управління</u> - одна людина несе відповідальність за роботу інших</p> <p>1.2. <u>Стандартизація робочих процесів</u> - зміст роботи специфіковано чи запрограмовано</p> <p>1.3. <u>Стандартизація виходів</u> - координація шляхом визначення кінцевих результатів роботи</p> <p>1.4. <u>Стандартизація знань</u> - визначення рівня освіти для виконання даної роботи</p> <p>1.5. <u>Взаємна узгодженість</u> - координація шляхом неформальних комунікацій</p>
<p>2. Ключова частина організації</p> <p>- частина організації, що відіграє головну роль у досягненні успіху або провалі організації</p>	<p>1.1. <u>Стратегічна верхівка</u> - вищий менеджмент</p> <p>1.2. <u>Оперативна база</u> - працівники, що реально виконують завдання</p> <p>1.3. <u>Середня лінія</u> - середній та нижчий менеджмент</p> <p>1.4. <u>Техноструктура</u> - інженерний персонал та працівники функціональних підрозділів</p> <p>1.5. <u>Штат, що обслуговує</u> - персонал, що забезпечує операційну діяльність</p>
<p>3. Тип децентралізації</p> <p>- спосіб поділу влади</p>	<p>1.1. <u>Вертикальна децентралізація</u> - поділ влади у ланцюгу команд зверху-вниз (делегування керівниками повноважень своїм підлеглим)</p> <p>1.2. <u>Горизонтальна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між лінійними та штабними керівниками</p> <p>1.3. <u>Селективна децентралізація</u> - ступінь поділу влади між підрозділами організації</p>

7.4. Моделі організацій, як об'єктів управління

У теорії організацій виокремлюють чотири типи моделей організації як об'єктів управління. Кожна з них відображає ту чи іншу теоретичну концепцію, що описує сутність самих організацій, роль і функції менеджменту і критерії, що застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

Модель механістичної конструкції організації. Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою

функціонування високоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямі М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, складений із комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів.

Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому *менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління*, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього *оцінка ефективності функціонування організації здійснюється за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів)*.

Механістична модель організації дає змогу встановити техніко-економічні зв'язки й залежність різних чинників виробництва, і це є її сильною стороною. Водночас у ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації, а базою вважаються такі положення школи наукового менеджменту, які критично оцінюються сучасною наукою і практикою. Це, наприклад, пріоритетна орієнтація на великі організації; завоювання позицій на ринку головним чином за рахунок зниження витрат, а не зростання прибутків; широке використання аналітичних методів, результати яких нерідко важко й навіть неможливо використовувати на практиці; прагнення до збереження стабільності (консерватизм); загальний контроль і нагляд за якістю й виконанням планових завдань; уявлення про вищих керівників як про людей, що «мудріші, ніж ринок». Такий вузький погляд на управління й ефективність, оцінювану тільки за економічними результатами, обмежує використання механістичної моделі організації.

Модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. В основу її покладені *теорії людських стосунків і поведінкових наук* (Е.

Мейо, Д. МакГрегор, Ч. Бернард та ін.). Ця модель передбачає, що найважливіший чинник продуктивності на підприємстві — людина. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Іншими словами, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю керування і його впливу на показники продуктивності й задоволеності працівників своєю роботою. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найповніше розкриття здібностей членів організації за рахунок залучення їх не лише до виконання, а й до розроблення управлінських рішень.

Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і керуванні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровуються належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалювання її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують вживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

Недоліком цієї моделі є те, що в ході пошуку резервів підвищення ефективності організації обмежуються лише одним внутрішнім чинником — людським ресурсом і йому підпорядковують усі інші фактори виробництва. Як і в механістичній моделі, керівна система тут зорієнтована на аналіз внутрішніх факторів організації і не враховує умов зовнішнього середовища.

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як «закриту систему», на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть,

саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня «відкритість», тобто врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи. В її основу покладено загальну теорію систем (А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем); головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів, підсистем і всієї системи в цілому з зовнішнім середовищем. Відповідно до цих теоретичних положень організацію розглядають в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Ключові фактори її успіху перебувають у двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, вбираючи інформацію) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію й послуги).

У цій моделі *головним напрямом діяльності менеджерів стає стратегічне управління*, оскільки поведінка організації в умовах, коли всі взаємопов'язані підприємства діють за власним сценарієм, не може бути об'єктом точного прогнозування і планування. Ефективність організації при цьому оцінюється як системна доцільність, яка враховує її здатність до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов. У центрі уваги під час оцінки ефективності опиняються так звані «входи» в систему, тобто ресурси, одержувані з навколишнього середовища. При цьому не береться до уваги ситуація, за якої підтримка безперервного потоку ресурсів в організації може призводити до погіршення ступеня досягнення її цілей.

Оцінюючи досконалість цієї моделі, необхідно враховувати, що, попри велике значення зовнішнього середовища, воно лише встановлює правила гри. Реально визначає рівень системної ефективності будь-якої організації її внутрішнє середовище, яке формується під впливом управлінських рішень, що приймаються керівництвом.

Модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп. Ця модель (вона формується з 1980-х років) ґрунтується на теоретичній *концепції заінтересованих груп*, відповідно до якої організації повинні враховувати різні

інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. Підприємства розглядаються як суспільні утворення, у діяльності яких заінтересовані різні групи (як усередині, так і поза ними). Взаємозв'язок підприємств полягає в тому, що вони для колективного, заснованого на розподілі праці, виробництва товарів і послуг використовують ресурси, надані постачальниками, інтереси яких своєю чергою задовольняються продукцією підприємств. Таким чином, цілі підприємств тлумачаться не стільки в плані виробництва і збуту якихось продуктів і одержання прибутку, скільки з позицій задоволення різних запитів пов'язаних з ними груп: споживачів, постачальників, конкурентів, інвесторів, суспільства в цілому. Межі їхніх інтересів встановлюються там, де перевищення вартості послуг, що здобуваються організацією, врівноважується її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу *стратегії обмеженої оптимізації*, завдяки якій досягнення однієї мети організації лімітується вимогою досягти й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання тривалого балансу між різними за значенням цілями (наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу й місцевих органів влади, захист навколишнього середовища тощо).

Суспільне значення підприємства підсилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як усередині системи, так і в стосунках із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим *головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності й ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва й залучення працівників до справ організації, а також постійного балансування інтересів основних груп зацікавлених осіб, необхідного для зміцнення позицій підприємства в суспільстві.*

Визначення ефективності в цих умовах базується на *виборі цінностей і визначенні політичної орієнтації організації*. Тому поряд з використанням критеріїв соціально-економічної ефективності робота організації оцінюється й за такими напрямками, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу й суспільства в цілому.

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 7.5. Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, рекомендованими обома моделями. В діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується *там і тією мірою, де й наскільки* це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 7.6

Характеристика моделей організацій

Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію заінтересованих груп
Тип моделі	Закрита система	Закрита система	Відкрита система	Відкрита система
Теоретична база	Школа наукового менеджменту	Школи людських стосунків і поведінкових груп	Загальна теорія систем	Теорія балансу інтересів заінтересованих груп
Основний вид діяльності менеджменту	Оперативне керування виробництвом	Організація і керування працею	Стратегічне керування	Забезпечення співробітництва й переговорного процесу з партнерами
Критерії ефективності	Відношення результатів до витрат	Економічна ефективність з урахуванням факторів управління працею	Системна доцільність	Соціально-економічна й політична орієнтація (баланс інтересів)

7.5 Організація структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та основні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю на мікрорівні

Організаційна структура управління ЗЕД підприємства залежить не тільки від розглянутих вище чинників, але і від методів виходу на зовнішні ринки. У цьому зв'язку можна виділити два варіанти:

1) безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (у великих системах - через управління зовнішньоекономічних зв'язків);

2) вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо:

- частка експорту велика в загальному обігу;
- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;
- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями;
- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних. Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

- кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;
- зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам;
- скорочення термінів постачань і оформлення документів;
- забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;

- постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Якщо підприємство-виробник виходить на закордонний ринок із сильною конкуренцією і складною продукцією, добре відомою споживачу, має сенс звертатися до закордонних фірм-посередників, що добре знають місцевий ринок і мають на ньому своє місце. Це також має сенс, якщо потрібно "довести" експортовану продукцію до рівня, що задовольняє місцевих споживачів. Як правило, закордонні фірми-посередники обходяться дорожче, ніж вітчизняні.

Зовнішньоторговельна фірма є, як правило, самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолюється вона зазвичай заступником директора підприємства або заступником генерального директора із зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витратити ці кошти на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вона не вправі.

Завдання зовнішньоторговельної фірми різноманітні - від пошуку закордонних партнерів, організації рекламної роботи до виконання митних формальностей. У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб.

На відміну від зовнішньоторговельної фірми, відділ зовнішньоекономічних зв'язків є складовою системи управління підприємством-експортером. До його складу входять: протокольний відділ, відділ науково-технічного співробітництва, відділ маркетингу і ряд інших. До його основних завдань як органу управління належать:

- планування й організація експортно-імпортних операцій;
- маркетингова діяльність;
- участь у виставках, ярмарках, презентаціях;
- підготовка і укладання зовнішньоторговельних контрактів;
- прийом іноземних партнерів і відрядження власних спеціалістів за кордон.

Функціональні обов'язки спеціалістів цих служб наводяться в спеціальній літературі.

Дуже велика кількість угод у міжнародній торгівлі здійснюється за допомогою посередників.

Під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням виробників і споживачів незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Торгове посередництво в економічному значенні - досить широке поняття і містить у собі значне коло послуг, зокрема з пошуку закордонного контрагента, підготовки і укладання угоди, кредитування сторін і надання гарантій, оплати товару покупцем, проведення транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведення рекламних і інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки, здійснення технічного обслуговування і проведення інших операцій.

Залучення торгового посередника дає змогу:

- збільшити прибуток за рахунок підвищення оперативності збуту товарів і прискорення обігу капіталу;
- збільшити прибуток за рахунок зменшення термінів зберігання і передпродажного сервісу;
- збільшити прибуток за рахунок зниження витрат обігу на одиницю продукції;
- збільшити прибуток за рахунок продажу товару на іноземному ринку безпосередньо в моменти покращання кон'юнктури за більш високими цінами, оскільки посередники, існуючи поряд з кінцевими споживачами, одразу реагують на будь-які зміни попиту.

Посередницькі операції регулюються нормами трудового і цивільного права.

Останніми роками з'явилися нові види зовнішньоекономічної діяльності, пов'язані з управлінням, будівництвом та ін. Розглянемо в цьому зв'язку найбільш поширені види контрактів.

1. Контракти на управління. Один із найважливіших активів фірми - це талановиті менеджери. Незважаючи на значні капіталовкладення і прогресивні технології, багато державних підприємств у слаборозвинених країнах відчують труднощі через недостатню підготовку керівників. Передача досвіду і навчання мистецтву управління на міжнародному рівні залежить, насамперед, від іноземних інвестицій, що забезпечують розподіл менеджерів і спеціалістів в інші країни. Контракти на управління (management contracts) є засобом, за допомогою якого фірми можуть направити частину свого управлінського персоналу, надаючи підтримку фірмі в іншій країні, чи виконувати спеціалізовані управлінські функції протягом визначеного періоду за встановлену плату.

Контракти на управління укладаються за умови виникнення ситуацій трьох типів. У ситуації першого типу іноземні інвестиції експропрійовані країною-реципієнтом, а колишньому власнику пропонують продовжити управління підприємством, поки навчаються місцеві менеджери. У цьому випадку організаційна структура управління може залишитися, в основному, старою, але зміниться склад правління фірми. Деякі вигоди від підписання управлінських контрактів у подібних ситуаціях можуть бути такими:

- спрощення виводу ресурсів із країни в доповнення до умов, узгоджених у ході переговорів про експропріацію;
- завоювання прихильності місцевої влади, що уможлиблює проведення ділових операцій у країні;
- забезпечення постійного доступу до сировинних або інших ресурсів країни.

До ситуації другого типу належать контракти на управління новим комерційним проектом; у цьому випадку фірма, що приєднується, може продати підприємству значну кількість свого устаткування.

В ситуаціях третього типу іноземній фірмі пропонують узяти на себе управління з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. З боку країни-реципієнта контракти на управління усувають потребу в прямих інвестиціях як у засобі, обов'язковому для одержання управлінської допомоги. З погляду фірми, що надає управлінські послуги, контракти допомагають уникнути

ризиків втрати капіталу, коли прибуток на інвестиції занадто низький, а капітальні витрати непомірно великі. Контракт на управління може служити також засобом придбання іноземного досвіду постачальником, завдяки чому зростає потенціал інтернаціоналізації його діяльності.

Контракти на управління несуть у собі зародки майбутніх проблем, наприклад навчання конкурентів. Крім того, якщо фірма змінює свою політику, неефективно працює в початковий період або не може швидко навчити місцевих менеджерів, відносини замовника і фірми різко погіршуються. Хоча підрядник відповідає за управління, але інколи він не має можливості контролювати працівників, особливо на державних підприємствах. Контракти на управління, як правило, укладаються на термін від трьох до п'яти років із фіксованою оплатою або оплатою, що залежить від обсягу виробництва, а не від прибутку.

2. Контракти "під ключ". Проекти "під ключ" (turnkey projects) передбачають укладання контракту на будівництво підприємств, що передаються за встановлену плату власнику, коли вони повністю готові до експлуатації. Фірми, що реалізують проекти "під ключ", часто є виробниками промислового устаткування; вони поставляють частину устаткування згідно з проектом. Особливо часто такими проектами займаються будівельні фірми. Іноді в такій ролі виступають консалтингові фірми або виробники устаткування, якщо вони не знаходять у країні іншого відповідного об'єкта для інвестицій.

В ролі замовника часто виступає державна установа, що вирішила випускати певний вид продукції на місці під своїм заступництвом. Як і у випадку управлінського контракту, фірма, що будує об'єкт "під ключ", може створити власними руками майбутнього конкурента. Проте багато фірм готові проектувати і будувати об'єкти в інших країнах, особливо, коли існують обмеження на іноземну власність. За останні роки майже всі значні проекти такого типу були здійснені в країнах-експортерах нафти, які прискореними темпами розвивають інфраструктуру і промисловість. Звичайно, не кожен проект "під ключ" пов'язаний із появою нових конкурентів (будівництво аеропортів і морських портів, наприклад, ніяк не пов'язано з конкуренцією).

Сумарний обсяг таких контрактів - один із показників, що змушує відокремити дану форму діяльності від інших операцій міжнародного бізнесу. Багато контрактів укладаються на сотні мільйонів доларів, часто зустрічаються контракти, які коштують замовнику декілька мільярдів доларів; це означає, що відповідний ринок поділений між нечисленними потужними фірмами.

Найважливішими умовами контракту "під ключ" є такі:

- ціна контракту;
- фінансування експорту;
- якість технології і управління;
- досвід і репутація фірми.

Платежі по проектах "під ключ" здійснюються поетапно, в міру виконання запланованих робіт. Початковий платіж звичайно складає 10-25 % вартості контракту, 50-65 % виплачується в ході виконання запланованих за проектом робіт, решта - коли підприємство фактично вже працює відповідно до умов контракту.

3. Колективні контракти. Компанії, що раніше прагнули до вертикальної інтеграції через прямі інвестиції у видобуток корисних копалин в інших країнах, тепер усе частіше наштовхуються на зростаюче бажання місцевих власників одержати в повну власність усі ступені процесу видобутку. Оскільки місцевим власникам найчастіше необхідні ресурси, якими розпоряджаються іноземні фірми, вони можуть пропонувати контракти на продаж сировини за активи іноземних фірм.

Одним із найбільших секторів ринку колективних контрактів, що бурхливо розвиваються, стали проекти, які є надто великими для однієї компанії. Ця ситуація значною мірою проявилася при розробці нових літаків. З самого початку проекту декілька компаній різних країн погодилися розділити між собою високі витрати і рівень ризику, пов'язані з розробкою ряду компонентів, необхідних для кінцевого виробу; потім провідна (головна) компанія стала купувати компоненти у фірм, кожна з яких виконувала визначену частину розробок.

В умовах прискороного розширення міжнародного ринку послуг, пов'язаних з інтелектуальною власністю, росте значення таких форм міжнародного бізнесу, як ліцензування і франчайзинг.

При підписанні ліцензійної угоди (licensing agreement) фірма (ліцензіар) надає права на нематеріальну власність іншій фірмі (ліцензіату) на визначений період, а ліцензіат звичайно виплачує за це роялті ліцензіару. Як правило, виділяється п'ять категорій нематеріальних активів:

- 1) патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми;
- 2) авторські права, літературні, музичні або живописні композиції;
- 3) торгові марки, фірмові назви, фабричні марки;
- 4) франшизи, ліцензії, контракти;
- 5) методи, програми, процедури, системи і т. ін.

Як правило, ліцензіар зобов'язаний надавати технічну інформацію і допомогу, а ліцензіат - ефективно використовувати одержані права і сплачувати ліцензіару визначену суму.

Досить складним є визначення умов і розмірів виплат за ліцензійними угодами. При цьому враховуються дві групи чинників.

1. Чинники, специфічні для угод:

- ринкові обмеження (включаючи експортні);
- ексклюзивність ліцензії;
- обмеження за обсягом виробництва;
- вимоги до якості продукції;
- умови повернення субсидій;
- термін дії угоди;
- новизна технології;
- термін дії патенту;
- інші обмеження на використання технології..

Ці чинники лежать в основі ціни, яку встановлює ліцензіар.

2. Чинники, специфічні для даного ринку:

- державні правила ліцензування (стосуються ліцензіара і ліцензіата);

- рівень конкуренції на ринку, що цікавить ліцензіата;
- рівень конкуренції серед постачальників подібних технологій;
- політичний і діловий ризик у країні ліцензіата;
- нормативи, що встановлюються до готової продукції і відповідної галузі;
- готовність країни-ліцензіата до використання технологій.

Ці чинники лежать в основі запропонованої ліцензіатом ціни.

Варто враховувати ще одну важливу проблему ліцензування - конфіденційність. Цінність багатьох технологій знижується, якщо вони стають широко відомими і доступними. За традицією, умова збереження в таємниці ліцензіатом конфіденційної інформації включається в ліцензійну угоду. Крім того, деякі ліцензіари залишають за собою право власності на виробництво окремих компонентів, щоб ліцензіат не одержав повного уявлення про технологію або можливість випускати точну копію виробу.

Практика укладання ліцензійних угод характеризується тим, що сторони встановлюють додаткові зобов'язання щодо маркетингової активності. Прикладами таких умов є обмін інформацією з питань збуту, отримання консультацій з питань збуту, навчання персоналу. Крім того, ліцензійне виробництво може мати своїм цільовим призначенням обробку зарубіжного ринку, що передбачається контрактом. В цьому випадку ліцензіар потребує вичерпної інформації про активність ліцензіата з виробництва та збуту продукції.

Серед переваг, які можна втримати від ліцензійного виробництва, в економічній науці виділяють такі:

- розширення кола покупців, присутність на ринку і встановлення контактів за рахунок партнера;
- доброзичливе ставлення багатьох зарубіжних урядів (якщо порівнювати із системами участі в капіталі), тобто переборення комплексу іноземного засилля, який притаманний певною мірою частині населення і урядових кіл;
- скорочення транспортних витрат, подолання тарифних і нетарифних перепон;
- полегшення просування товару на нові ринки;

- зменшення або уникнення ризику експропріації та націоналізації;
- наявність шансів виходу на ринки країн, з якими існують несприятливі політичні відносини, а також на ті сегменти ринків, які контролюються державою;
- забезпечення умов для отримання відносно гарантованих доходів при малих ризиках;
- створення передумов економічної обробки невеликих областей ринку;
- використання знань про ринок, які має ліцензіат;
- підвищення рівня окупності засобів, витрачених на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи (НДПКР).

Серед негативних моментів збитків ліцензійного виробництва наведемо:

- створення потенційного конкурента, якщо розглядати з точки зору тривалої перспективи;
- шлях для подальшого власного ангажементу ліцензіара може бути ускладненим або обмеженим умовами, визначеними в договорі під тиском ліцензіата;
- поява нових проблем контрольного характеру у сфері виробництва і збуту;
- виникнення координаційних проблем у випадку включення ліцензіата у власну міжнародну стратегію;
- проблеми комерційної таємниці, особливо небезпека технологічної дифузії.

Франчайзинг - це спосіб діяльності, при якому франшизер (продавець) передає франшиз (покупцю) право на використання своєї торгової марки, яка важлива для бізнесу покупця і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцю в його бізнесі, що виходить за рамки формальних відносин між ними. У багатьох випадках франшизер бере на себе і функцію постачання.

Історія франчайзингу започаткована в ХІХ ст. і часто асоціюється з США, де 1/3 обігу роздрібної торгівлі - це франчайзинг.

Найбільш поширений засіб (майже 60 % випадків) проникнення франшизера в іншу країну полягає у виборі головної франшизи і передачі цій організації (зазвичай місцевій) прав у країні або регіоні. Потім основний покупець відкриває власну торгівлю або торгівлю через субфраншиз. Роялті субфраншизам виплачує головна франшиза, що потім перераховує встановлену процентну частку

франшизеру. Наприклад, "Мак-Дональдс", підприємства, що процвітають у багатьох країнах, функціонують саме за такою схемою.

Яким чином будуються франчайзингові відносини з фірмою "Мак-Дональдс"?

1. Що одержує мала фірма (франчайзі) при укладанні франчайзингового контракту з фірмою "Мак-Дональдс"?

Отримавши ліцензію на відкриття ресторану "Мак-Дональдс", мала фірма має право на такі види допомоги і послуг з боку головної фірми:

а) вибір місця розташування ресторану за допомогою науково обґрунтованих методів (методи пропонуються безкоштовно);

б) контроль за будівництвом приміщення ресторану будівельним відділом фірми "Мак-Дональдс" (за рахунок фірми "Мак-Дональдс");

в) 20-денний курс в "Університеті Гамбургер" фірми "Мак-Дональдс" поблизу Чикаго або в інших країнах, де є навчальні центри цього навчального закладу. Такий курс дає можливість одержати кваліфіковані знання з основних питань бізнесу "Мак-Дональдс" (менеджмент, екаунтинг, виробництво і т.ін.). Крім того, періодично проводяться регіональні семінари для функціонуючих ресторанів, організуються виставки і випуски навчальних матеріалів та інструкцій (за рахунок фірми "Мак-Дональдс");

г) сприяння в пошуках кваліфікованих постачальників, а також одержання сировини за пільговими цінами;

д) регулярні відвідування ресторанів консультантами. Можлива також консультація по телефону з регіональних офісів фірми "Мак-Дональдс" (експерти з маркетингу, кадрів, виробничого навчання, реклами);

е) рекламні матеріали надаються головною фірмою за її рахунок або за пільговими розцінками.

2. Які зобов'язання фірми-франчайзі?

Одержуючи пільги і привілеї від фірми "Мак-Дональдс", фірма-франчайз бере на себе зобов'язання:

а) мати певну суму (150-200 тис. дол.) для початку бізнесу (це складає приблизно вар тість ліцензії та оренди майна "Мак-Дональдс"). Частина коштів

має бути представлена готівкою для оплати витрат у зв'язку з пошуком місця для ресторану і для оплати робіт на місці. Ця сума включає також оплату виняткової ліцензії, послуг зі сприяння в одержанні необхідних для ресторану сировинних та інших матеріалів, робіт із відкриття ресторану, гарантованої застави під оренду, освітлення, рекламних написів, кухонного устаткування, оформлення майданчика навколо ресторану;

б) одержати необхідні кошти відповідно до умов кредитного рейтингу для фірми-франчайзі у фірми-франчайзера ("Мак-Дональдс");

в) виплачувати щомісяця корпорації "Мак-Дональдс" 3 % чистої суми свого продажу як гонорарну плату за послуги, а також 8,5 % чистої суми продажу як рентну плату (за методикою "Мак-Дональдс" чиста сума продажу визначається як сума всіх продажів мінус усі податки);

г) витратити 4 % чистої суми продажу на рекламу;

д) провести 100 робочих годин у ресторані "Мак-Дональдс" перед тим, як починати навчання на 20-денних курсах в "Університеті Гамбургер".

Як відомо, в Україні перший "Мак-Дональдс" було відкрито навесні 1997 р. в Києві, після чого мережа таких ресторанів швидко почала збільшуватися не тільки в Києві, але й у Харкові, Дніпропетровську, Одесі, Сумах та інших великих містах. Проект "Мак-Дональдс" є найзначнішим у сфері харчового обслуговування в Україні. Протягом найближчих п'яти років в Україну буде вкладено не менше 120 млн. дол. США, що дозволить відкрити 85 ресторанів, що мають 6,4 тис. робочих місць. 35 ресторанів планується відкрити в Києві.

Проте згаданий проект має і критичні зауваження. Вони пов'язані, по-перше, із високими цінами. Друга проблема - складність утилізації відходів.

ТЕМА 8. ГНУЧКІСТЬ ТА СТАЛІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1 Гнучкість процесу та системи

8.2 Сталість організації

8.3 Типи сталості

8.1 Гнучкість процесу та системи

Структура виробничого процесу. Виробничий процес - це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці. Це ресурсні складові виробничого процесу, які потребують певних витрат коштів. Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси, які здійснюються під впливом сил природи (біологічні, хімічні процеси у аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остуджування деталей після термічної обробки тощо). Природні процеси потребують витрат часу, а витрат ресурсів - тільки у випадку їх штучної інтенсифікації.

Головною складовою виробничого процесу є технологічний процес - сукупність дій по зміні та значенню стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси. Їх поділяють передусім за такими ознаками: призначення, перебіг у часі, рівень автоматизації.

За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. Основні Процеси — це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. Дані процеси у ряді виробництв поділяються на стадії: торгівельну, обробну, випускную (складальну). Разом вони являють основне виробництво.

До допоміжних жать процеси виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення ідеального протікання основних процесів. Допоміжні процеси групуються за їх призначенням, утворюючи такі

допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, синергетичне та ін. Обслуговуючі процеси забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів. До них належать складські, транспортні процеси.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. Дискретним Процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг-тощо). Безперервні - продуктивність одного робочого місця, кількість робочих місць.

Принципи організації виробничого процесу. Виробничий процес і окремі його операції повинні бути раціонально організовані у просторі і часі. Для цього слід дотримуватися певних принципів при проектуванні та організації виробничого процесу. До таких принципів належать: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямо точність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність.

Принцип пропорційності вимагає, щоб у всіх частинах виробничого процесу, у всій взаємопов'язаній системі підрозділів і машин була узгоджена пропускна спроможність, тобто однакова здатність виконання робіт і випуску продукції.

Недотримання цього принципу призводить до виникнення "вузьких місць" або неповного завантаження окремих підрозділів. На підприємствах із складною структурою виробництва важко досягти повної пропорційності потужностей окремих підрозділів (бригад, дільниць, цехів, виробництв). Вона періодично порушується внаслідок освоєння нових виробів, неоднакових темпів зниження їх трудомісткості у різних підрозділах тощо. Виникнення диспропорцій — закономірний результат розвитку виробництва, проте їх потрібно передбачати і планомірно усувати.

- Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Додержання цього принципу особливо важливе при виготовленні складних виробів, що компонуються із багатьох деталей, вузлів, агрегатів, послідовне виробництво яких зайняло б багато часу. Паралельність досягається раціональним розчленуванням виробів на складові частини,

суміщенням часу виконання різних операцій над ними, одночасним виготовленням різних виробів. Паралельне виконання робіт на робочому місці забезпечується багатоінструментальною обробкою заготовок, суміщенням часу виконання основних і допоміжних операцій.

- Принцип прямоточності означає, що предмети праці в процесі обробки повинні мати найкоротші маршрути по всіх стадіях і операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень. Для дотримання цього принципу цехи, ділянки, робочі місця, наскільки це можливо, розташовують за ходом технологічного процесу. Допоміжні виробництва, служби, склади у свою чергу розміщують по можливості

ближче до тих підрозділів, які вони обслуговують.

- Принцип безперервності вимагає, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальні або зовсім ліквідовані. Найбільшою мірою цей принцип реалізується у безперервних виробництвах — хімічному, металургійному, енергетичному та ін. У дискретному виробництві, де технологічний процес має широкую диференціацію, повністю ліквідувати перерви неможливо як з технологічних, так і організаційних причин. В цих умовах важливим завданням є мінімізація перерв у структурі виробничого циклу шляхом синхронізації операцій, застосування прогресивних методів оперативного управління виробництвом. Безперервність виробничого процесу повинна доповнюватись безперервністю роботи устаткування і робітників.

- Принцип ритмічності полягає в тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції повинні здійснюватися за певним ритмом, планомірною повторюваністю. При додержанні принципу ритмічності у рівні проміжки часу виготовляється однакова або рівномірно зростаюча кількість продукції, забезпечується рівномірне завантаження робочих місць. Ритмічна робота дозволяє найповніше використовувати виробничу потужність підприємства і його підрозділів.

- Принцип автоматичності передбачає економічно обґрунтоване вивільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого

процесу. Особливо актуальна реалізація цього принципу у виробництвах з важкими і шкідливими умовами праці. Автоматизуються не тільки виробничі процеси, а й інші сфери діяльності людини, в тому числі управління.

- Принцип гнучкості означає, що виробничий процес повинен оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу дозволяє освоювати нову продукцію у короткий термін з меншими витратами. Значення принципу гнучкості особливо зростає в умовах швидких темпів науково-технічного прогресу, коли об'єкти виробництва часто міняються. Гнучкість виробничого процесу досягається універсалізацією знарядь праці, засобів автоматизації та методів обробки, впровадженням верстатів з ЧПК, гнучких виробничих систем.

- Принцип гомеостотичності вимагає, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Це досягається створенням технічних і організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації. До стабілізаційних організаційних систем належать системи оперативного планування і регулювання виробництва, планово-запобіжного ремонту устаткування, резервних запасів та ряд інших заходів.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу тісно між собою пов'язані, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці в конкретних умовах. При проектуванні виробничого процесу, його організації треба їх враховувати, але вибирати оптимальні організаційно-технічні рішення за критерієм економічної ефективності.

Особливості діяльності підприємства, специфіка технічних і організаційних рішень на ньому істотно залежать від типу виробництва. Тип Виробництва - це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне і масове.

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. Серійне виробництво має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і загальний їх випуск може бути досить великим. Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих виробів.

Окремо виділяють дослідне виробництво, у якому виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій. На їх основі розробляється конструкторська та технологічна документація для серійного або масового виробництва. За своїми характеристиками дослідне виробництво близьке до одиничного.

За ознаками типу виробництва можна характеризувати виробничі підрозділи: від робочого місця до підприємства взагалі. При цьому важливою кількісною характеристикою є рівень спеціалізації робочих місць, який обчислюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. Коефіцієнт закріплення операцій — це середня кількість технологічних операцій, яка припадає на одне робоче місце за місяць. Він обчислюється за формулою.

8.2 Сталість організації

Сталий розвиток (англ. *«sustainable development»*) - загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі існуючі світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Сталий розвиток — це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати найбільш оптимальний.

Водночас з'явилися дослідження американського вченого Н. Джорджеску-Рогена, який пов'язує розвиток економіки з природними обмеженнями та робить спроби поєднати термодинаміку з економікою довкілля. Дослідження Н. Джорджеску-Рогена проводилися незалежно від К. Боулдинга, який у 1966 р. був визнаний за обґрунтування довкільних проблем принципу рівноваги речовини, а також від Г. Айреса і Л. Кохрсена, які використовували підхід балансу матеріалів та вхідних і вихідних системах.

Варто відзначити, що досягнення оптимального варіанта розвитку декларують ряд країн, у кожної країни свій шлях розвитку. В одних цей шлях «тільки починається, у інших вже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу)». Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету — вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються до інших держав та їхніх регіонів. Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно важко, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної небезпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню та загостренню економічних та соціальних небезпек, що зрештою торкаються регіонального розвитку.

Парадигма сталого розвитку включає в себе вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової й національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. Так в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають здійснення безсистемних заходів щодо збереження довкілля та поліпшення санітарних умов проживання й

праці людей. Таке тлумачення терміну розкритиковане Г. Дейлі і є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п'яти головних принципах:

Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф - злидні, які стали у світі звичайним явищем.

Необхідно налагодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії.

Розміри і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється.

8.3 Типи сталості

Важливою складовою частиною методики аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз фінансової стійкості. Основне його завдання — вивчення системи показників фінансової стійкості з метою її оцінки та регулювання.

Під фінансовою стійкістю розуміють здатність підприємства здійснювати і розвивати свою діяльність в умовах конкуренції та ринкової нестабільності, зберігаючи задовільну структуру капіталу та динамічну фінансову рівновагу активів і пасивів, що забезпечує нормальну ліквідність, поточну і перспективну платоспроможність.

Фінансова стійкість підприємства насамперед залежить від співвідношення власного капіталу і зобов'язань, темпів нагромадження власного капіталу і резервів, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних активів власним капіталом.

Необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є його рентабельна робота і ефективне використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Важливо також, щоб стан власного і позикового капіталу відповідав стратегічній меті розвитку підприємства, тобто щоб плани його розвитку мали достатнє фінансове забезпечення.

Фінансова стійкість підприємства найвищою є тоді, коли воно здатне розвиватися переважно за рахунок власних джерел фінансування. Таке підприємство повинно мати достатньо фінансових ресурсів, структура яких є досить гнучкою. За необхідності воно повинно мати змогу для отримання кредитів та їх повернення.

Перший і другий типи фінансової стійкості характерні для нормального фінансового стану підприємства, а третій і четвертий — для нестійкого та кризового. Зовнішнім проявом фінансової стійкості є його платоспроможність, яка залежить від ступеня ліквідності активів підприємства.

Необхідно також зауважити, що кожному типу фінансової стійкості часто відповідає один з підходів до фінансування активів підприємства, прийнятих у фінансовому менеджменті: 1) консервативний; 2) поміркований; 3) агресивний; 4) крайньоагресивний. Зупинимося детальніше на кожному з них.

Фінансова стійкість підприємства вважається абсолютною (І тип) тоді, коли його поточна діяльність фінансується переважно за рахунок ВОК, а тому, воно не залежить від банківських кредитів, має абсолютну ліквідність і забезпечує поточну та перспективну платоспроможність. При цьому має дотримуватися таке співвідношення показників, розрахованих за даними бухгалтерського балансу.

ТЕМА 9. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

9.1 Поняття організаційного розвитку та життєвого циклу організації

9.2 Сутність організаційних змін

9.3 Процес організаційних змін

9.4 Опір організаційним змінам

9.1 Поняття організаційного розвитку та життєвого циклу організації

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато визначень поняття організаційного розвитку підприємства. Наведемо деякі з них.

Організаційний розвиток визначається як довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем і відновлення організації шляхом більш ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури усередині формальних робочих груп – за допомогою агентів змін, – застосовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією.

Організаційний розвиток (ОР) – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

Завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Система цілей ОР містить:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення і розвитку нових організаційних рішень;
- розвитку здатності організаційного самовідновлення .

Основними складовими (компонентами) процесу ОР або елементами ОР-програми є діагностична, процесна і підтримуюча. Перша, діагностична складова, являє собою безперервний збір системних даних. Вона фіксує увагу на всій системі в цілому, на її підсистемах і на системних процесах. Друга – дія (або втручання) – цей компонент містить у собі всі види діяльності, що розробляються для удосконалення організаційного функціонування. І нарешті, компонента підтримки процесу містить в собі діяльність, орієнтовану на підтримку і управління самим ОР-процесом. Перші два елементи відносять до організації, третій елемент пов'язаний із самим ОР-процесом.

Варто підкреслити, що організаційний розвиток – це безперервний процес, що ґрунтується на даних, отриманих з моделі дослідження дією, спирається на досвід, орієнтується на мету, створює стратегію змін і є результатом прикладної науки про поведінку. Схематично алгоритм реалізації ОР-програми наведений на рис. 9.1.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм реалізації ОР на підприємстві (табл.9.1). Кожна з форм реалізації ОР існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу.

Як видно з таблиці 1, всі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому. Звідси об'єктом ОР підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу .



Рисунок 9.1 - Алгоритм реалізації ОР-програми

Таблиця 9.1

Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Форми реалізації ОР	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Між групові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури між групових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командо утворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконання індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь

організації. У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження ОР підприємства: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл. 9.2)

На думку науковців, серед яких відмітимо Клягіна С.В. та Коршунову О.Д. запропоновані моделі не знайшли застосування у практиці функціонування вітчизняних підприємств, оскільки не дозволяють отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ. Більш прийнятною, на їх думку, є модель ОР, запропонована Мироненком Ю.Д. і Терехановим А.К. (рис. 9.2).

Таблиця 9.2

Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі ОР	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
<i>Модель Айзедиса</i>	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
	Старіння	Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
		Стабільність	
		Аристократія	Керівництво
Бюрократія			
Смерть	Співробітництво		
<i>Модель Грейнера</i>	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Керівництво
		Криза довіри	Співробітництво

Запропонована модель відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на її організаційний розвиток.

Таким чином, організаційний розвиток (ОР) – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині

психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

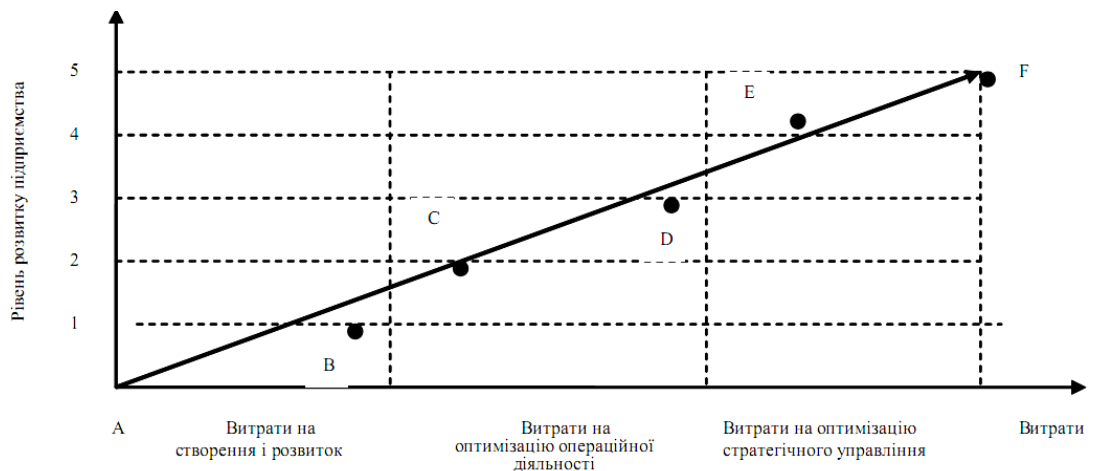


Рисунок 9.2 - Модель організаційного розвитку Мироненка Ю.Д.
і Тереханова А.К.

- A – задум створення підприємства;
- B – реалізація бізнес-ідей;
- C – структуризація (раціональне управління функціями);
- D – раціональне управління процесами;
- E – раціональне управління потенціалом підприємства;
- F – раціональне управління нематеріальними активами підприємства.

Досягнення цілей організаційного розвитку потребує регулярного і цілісного стратегічного управління змінами, що дозволять об'єднати перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів, та врахувати особистісні характеристики персоналу. Регулярне удосконалення системи стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком дозволить підприємству з мінімальними витратами здійснити перехід на новий рівень свого розвитку.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і

концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображають статичні характеристики організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис.9.3).

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рис. 9.3.

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

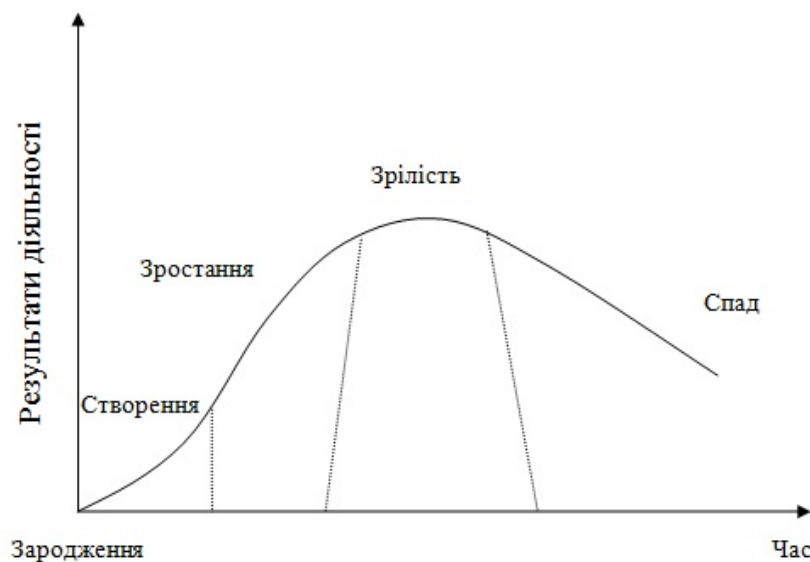


Рисунок 9.3- Життєвий цикл організації (типова крива)

2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

3. Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис.9.4)

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств спадає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес "біологічний підхід", відбитий у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою ціль відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів.

Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки:

- організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;

- цілком закрити система, тобто система, що яка не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;

- у рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;

- управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій .

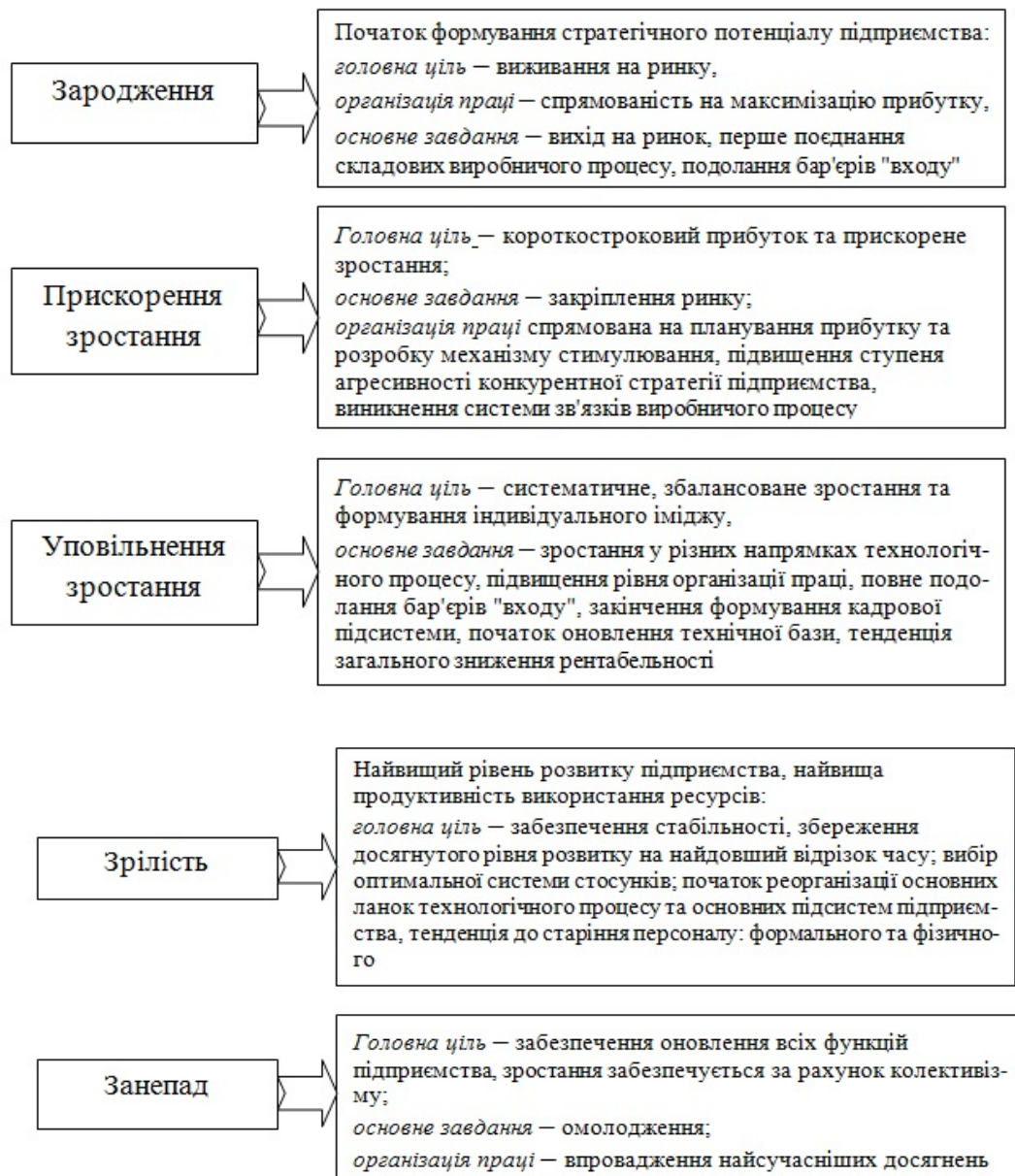


Рисунок 9.4 - Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

9.2 Сутність організаційних змін

Отже, в процесі функціонування організації під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані із змінами в компонентах загального і специфічного середовища функціонування організації. Компоненти загального середовища:

- економічна ситуація;
- державне регулювання;
- технологічна складова;
- міжнародні аспекти;
- соціально-культурні особливості тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять **фактори специфічного середовища**:

- конкуренти;
- споживачі;
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін.

При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть **приспосовуватися до змін у середовищі трьома способами**:

1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) **приспосовування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку**. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" змін;

3) організація намагається **приспосовувати середовище під себе**. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.

9.3 Процес організаційних змін

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є модель К. Левіна.

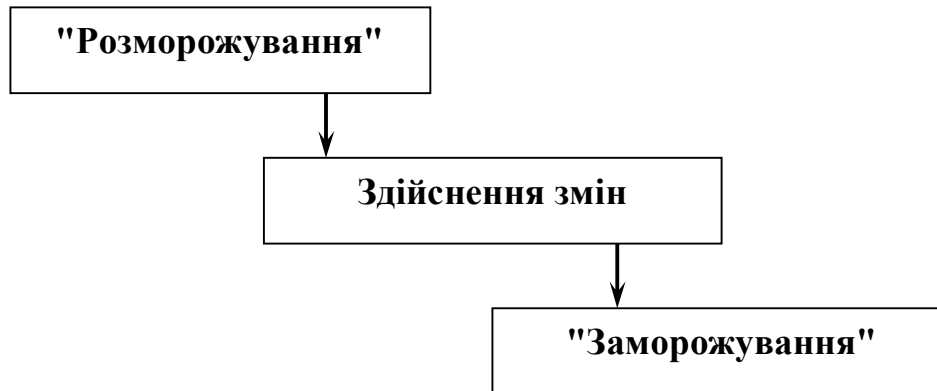


Рисунок 9.5. Модель процесу організаційних змін К. Левіна

"Розморозжування" – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

"Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеню, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна **процес організаційних змін** включає в себе **наступні кроки**:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- збереження або покращення ринкового становища фірми;
- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності діяльності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;

- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних із здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеню участі працівників у проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

9.4 Опір організаційним змінам

В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

1) ***невизначеність***. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають знервованими, стурбованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) ***особисті інтереси окремих менеджерів або груп працівників***. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;

3) ***різне сприйняття***. Працівники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, чи сприймають її інакше;

4) ***відчуття втрати***. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові

стосунки в організації. З іншого боку, зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівників тощо.

Існує декілька **стратегій подолання опору** організаційним змінам:

- **стратегія залучення до участі.** Працівники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- **стратегія навчання.** Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- **стратегія сприяння.** Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- **стратегія переговорів.** Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів;

- **стратегія кооптації.** Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- **стратегія маніпулювання.** Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- **стратегія примушення.** Застосування загрози санкцій за незгоду у проведенні організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити **фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін** (див. **табл.9.3**). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки працівників 6. Зниження продуктивності організації	1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

Проведення організаційних змін. Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. **Аналіз підготовленості** (сприйняття) персоналу до майбутніх змін.

Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових **ресурсів** фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних **перешкод** організаційним змінам;
- виявлення **ступеня зацікавленості вищого керівництва** фірми в проведенні організаційних змін.

2. **Вибір тактики** проведення організаційних змін, яка може бути:

- **директивною** (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою **переконань**;
- тактикою **залучення**.

3. **Створення умов для здійснення змін.** Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний **опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника**, якого цей процес стосується;
- **залучення до участі** в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- **спростування чуток і побоювань** шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;

- *надання змінам максимально прийняттого характеру;*
- *демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.*

Якщо опір змінам значний, пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказати, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. ***Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни.*** Таким підрозділом може бути:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. ***Вибір методу здійснення організаційних змін.*** Такий вибір має *два аспекти:*

- визначення *швидкості*, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення *місця*, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

а) *метод “землетрусу”*, пов’язаний із здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,

б) *метод поступових змін*, пов’язаний з еволюційними змінами та тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- а) метод *згори вниз*;
- б) метод *знизу догори*;
- в) *бінарний* метод;
- г) метод *клин*у;
- д) метод *багатьох точок*.

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту

10.2 Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів

10.3 Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління

10.4 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають

10.5 Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту

10.1 Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту

В англійській літературі поняття ефективності менеджменту виражається двома ключовими термінами так звана системна ефективність та так звана операційна ефективність Системна ефективність залежить від того, наскільки раціонально організовано управління, тобто від складу і кількості ланок, їх підлеглості, розподілу функцій. Іншими словами, ефективність системи управління визначається якістю організаційної структури, процесів управління, а від якостей конкретних управлінців не залежить.

Операційна ефективність, тобто співвідношення між результатами управлінської діяльності та зусиллями, що витрачаються, навпаки, в першу чергу визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їх потенціал. Очевидно, що при оцінці ефективності процесу

постановки цілей, мають бути враховані обидві складові.

Існують відмінності в підходах до моделювання і оцінки ефективності управління підприємством в цілому. Це в основному дві моделі: «механістична» та «гуманістична».

«Механістична» модель розглядає підприємство як механізм, що є комбінацією основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців. Велике значення при цьому надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежності різних чинників виробництва. А завдання менеджменту при такому підході полягає передусім в тому, щоб якнайкраще згрупувати усі частини системи і, тим самим, добитися максимальної ефективності в досягненні цілей.

«Гуманістична» модель представляє підприємство як колектив людей, що виконують загальну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим чинником продуктивності є людина, як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, участь в ухваленні рішень. Завдання керівників полягають в регулюванні стосунків між працюючими, координації процесів виконання конкретних завдань і виробничих планів шляхом особистої і безпосередньої дії на співробітників. Як критерій ефективності управління приймається підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо усі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то у підприємства не виникає проблем з досягненням намічених цілей по випуску продукції прибутку, доходам і ін.

Ці обидва підходи, незважаючи на їх принципові відмінності, мають одну загальну рису - і в тому і в іншому випадку передбачається, що цілі організації однозначно визначені і приймаються усіма учасниками управлінської діяльності. Простий порівняльний аналіз цих моделей дозволяє стверджувати, що процес постановки цілей в цих моделях різний. Ці відмінності також мають бути враховані при формуванні методики оцінки ефективності процесу цілеутворення в організації.

Жорсткий підхід до процесу постановки цілей можливо представити в наступному вигляді: існує бажаний стан системи S_1 , який відомий; існує справжній стан системи S_0 : існують альтернативні шляхи переходу з S_0 в S_1 ; завдання полягає в тому, щоб визначити цілі, досягнення яких дозволить якнайкраще перейти з S_0 в S_1 .

На відміну від такого «жорсткого» системного підходу, м'який системний підхід виходить з необхідності враховувати різноманітні і різнопланові інтереси стейкхолдерів (окрім акціонерів і менеджерів, до них відносять також працівників і їх сім'ї, постачальників і покупців продукції підприємства, органів влади і некомерційних партнерів), тобто усіх тих, хто так чи інакше зацікавлений в існуванні підприємства. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети лімітується вимогою виконувати і інші цілі на прийнятному рівні. Критерієм ефективності управління при цьому виступає здатність підтримувати певний баланс між такими різними цілями як обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і покупців, захист довкілля і т.ін.

Дослідження процесів постановки цілей дозволили звернути увагу на особливу роль людини: людина є носієм цілісного сприйняття, збереження цілісності при розподілі проблеми, робіт, носієм системи цінностей, критеріїв ухвалення рішення. Це також повинно бути враховано при розробці методики оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації.

Основна ідея морфологічних методів - систематично знаходити усі можливі варіанти вирішення проблеми або її реалізації системою шляхом комбінування виділених елементів або їх ознак. Розповсюджені три методи морфологічного дослідження: метод систематичного покриття поля (МСП), метод заперечення і конструювання (МЗК). метод морфологічного ящика (ММЯ).

Методики, що реалізують принципи системного аналізу в конкретних умовах, спрямовані на те, щоб формалізувати процес дослідження системи, процес виявлення і вирішення проблеми. Методика системного аналізу розробляється і застосовується в тих випадках, коли у дослідника відсутні

достатні відомості про систему, які дозволили б вибрати адекватний метод формалізованого представлення системи.

Наведений аналіз підтверджує різноманітність у підходах до процесу постановки цілей та його методах. Все це повинна враховувати методика оцінки ефективності процесу постановки цілей в організації.

Окрім цього механізм управління в організації не зводиться лише до постановки цілей і цільової дії, що управляє, він включає організаційний процес і самоорганізацію. Отже при ефективному процесі постановки цілей потрібна їх інтеграція і забезпечення ефекту синергії.

Системний підхід розглядає організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих перемінних. Члени організації є змінними величинами у системі.

Сутність “системного підходу” полягає у дослідженні найбільш загальних форм організації, що припускає насамперед вивчення системи як цілого, взаємодії між частинами, дослідження процесів, що зв’язують частини системи з її цілями. Основними частинами організаційних систем виявляються індивідууми, формальні структури, неформальні фактори, групи, групові відносини, типи статусів і ролей у групах. Зв’язок між частинами системи здійснюється за допомогою складних комплексів взаємодій, які викликають зміну поведінки людей в організації. Основні частини системи зв’язані певними організаційними формами, до яких у першу чергу відносяться формальні і неформальні структури, канали комунікації і процеси прийняття рішень. На цій основі досягається подолання відцентрових тенденцій з боку окремих частин системи і напрямок усіх її складових частин до кінцевих цілей організації.

Системний підхід виник, з одного боку, у результаті узагальнення досвіду фахівців з дослідження операцій, а з іншого боку – внаслідок розвитку загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання і управління, а також кібернетики, що дали методологічний апарат для зв’язку в єдине ціле різнорідних управлінських завдань. Як підкреслюється в численних американських виданнях з питань організації і управління, системний підхід здобуває усе більш важливе

значення при обґрунтуванні управлінських рішень в багатьох галузях, у тому числі у військовій, промисловій, комерційній, фінансовій тощо. Стає загально визнаним, що системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові системи компоненти і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході до дослідження організаційних систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожен з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі. Відповідно до цього задача управління зводиться до інтеграції системоутворюючих елементів, що може бути досягнута за умови, що кожен керівник у вирішенні питань, що відносяться до його компетенції, буде підходити до них з позицій системного аналізу і синтезу.

Сутність системного підходу багато авторів, що пропагують його корисність і необхідність, зводять до наступного:

- 1) формулювання цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, яка зв'язана з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах за допомогою порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів досягнення цілей і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка цілей, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих і запланованих результатів діяльності.

Найбільш широке трактування методології системного підходу належить професору Людвігу Берталанфі, що висунув ще в 1937 р. ідею “загальної теорії систем” .

Предмет “загальної теорії систем” Берталанфі визначає як формування і фіксацію загальних принципів, що дійсні для систем взагалі. Він писав, що наслідком наявності загальних властивостей систем, є прояв структурних подібностей, чи ізоморфізмів, у різних галузях. Ця відповідність викликана тією обставиною, що дані єдності можна в деяких відносинах розглядати як “системи”, тобто комплекси елементів, що знаходяться у взаємодії.

Характерно, що Берталанфі розглядав кібернетику як окремий випадок “загальної теорії систем”, розглядаючи її як теорію керуючих механізмів у техніці та природі, яка заснована на концепціях інформації і зворотного зв’язку. Він говорив, що системний підхід можна застосовувати також до єдностей, що є частково не матеріальними і дуже гетерогенними. Системний аналіз, наприклад, ділового підприємства включає людей, машини, будинки, сировину, вихід продукції, грошові цінності та добру волю і інші елементи, що не піддаються вимірюванню, тому він може дати остаточну відповідь і практичну пораду.

Системний підхід варто сприймати як зведення більшої частини складних задач до одержання проектного результату, що може бути використане для підвищення якості вирішення одного чи декількох основних завдань. Він дозволяє зосередити увагу на найбільш істотних сторонах проблеми. Теорія систем вперше була застосована в точних науках і в техніці, особливо в кібернетиці. Наприкінці 50х років наступило століття систем. Організації, що існують сторіччя, перетворилися з закритих у відкриті і одержали назву систем. Відомо, що система – це деяка цілісність, що складається з визначеної кінцевої кількості обов’язково взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристику цілого.

Світ ускладнився, а разом з ним ускладнилися умови діяльності організації, тобто вони стали складними.

Оскільки при системному підході зосереджується увага на побудові цілого, то усі компоненти розглядаються в їхньому взаємозв’язку до того, як уточнюється їхня сутність.

Системний підхід – це напрямок методології спеціально наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об’єктів як систем.

Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем у конкретних науках і розробці ефективної стратегії їхнього вивчення. Найважливіші принципи системного підходу (системного аналізу) наступні:

- 1) процес прийняття рішень повинний починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей;

2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;

3) необхідні виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;

4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);

5) сходження від абстрактного до конкретного;

6) єдність аналізу і синтезу, логічного й історичного;

7) виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії й ін.

При визначенні поняття системи необхідно враховувати найтісніший взаємозв'язок її з поняттями цілісності, структури, зв'язку, елемента, відносини, підсистеми тощо.

Основні системні принципи:

1) цілісності (принципове поєднання) властивостей системи до суми властивостей складових її елементів і неможливість виводу з останніх властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функцій і т.д. усередині цілого;

2) структурності (можливість опису системи через установлення її структури, тобто мережі зв'язків і відносин системи; обумовленість поведінки системи не тільки поведінкою її окремих елементів, скільки властивостями її структури);

3) взаємозалежності структури і середовища (система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем, будучи при цьому ведучим активним компонентом взаємодії);

4) ієрархічності (кожен компонент системи у свою чергу може розглядатися як система, а досліджувана в даному випадку система являє собою один з компонентів більш широкої, глобальної системи);

5) множинності опису кожної системи (у силу принципової складності кожної системи її адекватне пізнання вимагає побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує лише визначений аспект системи).

Системний підхід базується на міждисциплінарній основі й експертизі прийнятих рішень з позицій різних галузей знань, спеціальностей і досвіду. Він спрямований на органічне сполучення, координацію й інтеграцію різних видів діяльності.

10.2 Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу удосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах. Принципи системності розглядають сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);
- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування і управління;
- велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;
- висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;
- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, предметний підхід, при якому удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в даній області, зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. У чому недоліки такого підходу? По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, у встановленні для себе важких завдань. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта в споживача об'єктивно можуть спрогнозувати не конструктори, а маркетингологи. По-друге, припустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці. Оскільки ще потрібен час на розробку, освоєння і виробництво нового зразка і за цей період світові досягнення в даній галузі підуть далеко вперед. Застосовуючи предметний підхід інвестори і менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень.

При застосуванні предметного підходу до розвитку соціально-економічних систем менеджери йдуть по шляху удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто стикаються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. При застосуванні функціонального підходу йдуть від зворотного, від потреб.

При застосуванні функціонального підходу абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб.

Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Функціональний підхід, разом з іншими підходами, дозволяє ведучим фірмам світу бути завжди попереду. Функціональний підхід реалізується в методах функціонально вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який застосовується за призначенням.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні один від одного. В протилежність цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія неперервних взаємопов'язаних дій. Це дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій є процесом управління.

Процесний підхід до управління відбиває прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати усі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті “надмірного захоплення” функціональним підходом, при якому кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління представляється як управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі і часі, які зв'язані між собою. Метою їх є вирішення проблем і завдань організації.

Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів виразився в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає

конкретним умовам і вимогам. Ситуаційний підхід до менеджменту показаний на рис. 10.1.

“Ситуаційний підхід” до організаційних структур одержав найбільш послідовну розробку в праці П. Лоуренса і Дж. Лорша “Організація і середовище”. Вони називають свій підхід “випадковою” теорією організації, вихідним положенням якої є твердження, що не існує єдиного способу організації і що на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур.

Основний зміст книги Лоуренса і Лорша складає аналіз різних типів організаційних ситуацій, потреб, обумовлених різними ступенями росту компанії, її взаємодії із середовищем. На цій основі стає можливим вибір структури, що відповідає дійсним потребам фірми.

“Ситуаційний підхід” не обмежується областю організаційних структур, Але усе більш виразно виявляється і при вивченні інших елементів управління. Так, ситуаційний підхід до проблеми керівництва розроблявся Ф. Фідлером у його дослідженні “Теорія ефективності керівництва”. Цей автор намагався категоріально визначити різні типи і ситуації групової поведінки людей в організації і відповідно стиль керівництва, найбільш ефективний для даної ситуації. Аналогічний підхід характерний і для У. Уайта, що у роботі “Організаційна поведінка: теорія і її застосування” прагнув визначити типи групової поведінки в організації і досліджувати вплив різних методів керівництва на групову поведінку і поведінку індивідуумів. Ці й інші дослідження свідчили про те, що ситуаційний підхід починає превалювати й у цій області, а це означає визначений відхід від традиційного прагнення американської теорії управління формувати універсальні принципи керівництва людьми в організації.

Слід зазначити, що прихильники ситуаційного підходу вбачали можливість подолання існуючих розбіжностей між біхевіористською і математичною інтерпретаціями проблем управління. Аналізуючи сутність методів дослідження операцій, Моклер справедливо підкреслював, що в основі обох підходів лежить саме аналіз ситуації. Однак, писав він, що фахівці з дослідження операцій дуже

часто не застосовують ситуаційне мислення, будучи заглибленими в механіку лінійного програмування, теорії черг, теорії ігор тощо. І чим більше ці люди виявляються заглибленими у свої методи, тим далі вони відходять від проблем бізнесу і виявляються менш здатними знаходити спільну мову з менеджерами.

Методологія ситуаційного підходу дозволяє, на думку його прихильників, послідовно перебороти цей недолік. Однією з конкретних спроб представити методи дослідження операцій з позицій ситуаційного підходу є робота Д. Міллера і М. Старра „Управлінські рішення і дослідження операцій”. Автори цієї книги навмисно будують виклад матеріалу не навколо різних методів, таких, як лінійне програмування, теорія черг, теорія ігор тощо, а на основі типів ділових ситуацій і таких напрямків ділової діяльності, як ринкові операції, виробництво, фінанси й ін. Вони не стільки прагнуть зробити читачів книги фахівцями з різних методів досліджень операцій, скільки намагаються показати менеджерам і фахівцям з дослідження операцій, як можна використовувати методи кількісного аналізу в різних конкретних ситуаціях.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньо організаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво організації прагне до більшої централізації управління, створенню твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль по всьому технологічному ланцюжку. Коли зовнішнє оточення нестабільне й у ньому відбуваються постійні зміни, що містять у собі небезпеку і несуть нові можливості для організації, – керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання організації, більшої гнучкості системи управління. Організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

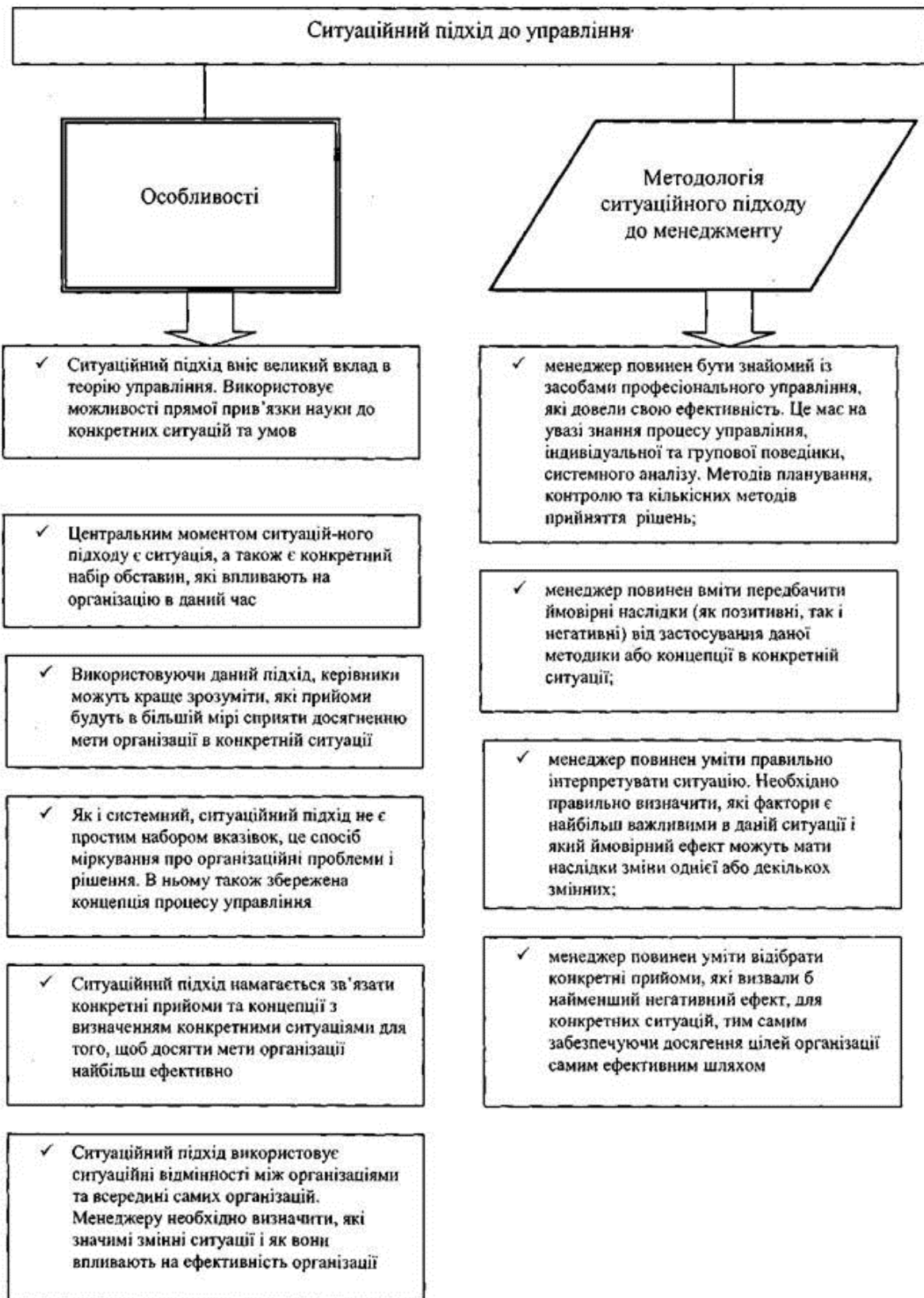


Рисунок 10.1 - Ситуаційний підхід до менеджменту

10.3 Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління

Заснувати власну справу може будь-яка людина. Для цього повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу. Ідея є відправною точкою підприємницької діяльності. Вибір діяльності – складний процес. Виділяють сфери видів діяльності: виробництво, послуги, ідеї (інтелектуальне виробництво); комерційна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність. Ідея та вид діяльності пов'язані між собою, але ще необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства (рис. 10.2)

Налагодити власну справу можна організацією або створенням: індивідуального підприємства (з правом або без права юридичної особи, як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності); приватного підприємства або сімейного; стати засновником товариства; купити існуюче підприємство; купити контрольний пакет акцій; застосувати франчайзинг .

Після цього необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення організації. Роботи умовно ділять на етапи затвердження організації та реєстрації організації (для індивідуальної форми підприємництва без створення юридичної особи етапи співпадають). Початковий етап утворення підприємства дуже відповідальний: визначення місії; формування цільових орієнтирів; обрання сфери діяльності; визначення мети; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; прогнозування потенціалу; побудування моделі узгодження інтересів учасників діяльності підприємства; оцінка стратегії діяльності підприємства. Після його закінчення починається підготовчий етап утворення підприємства. Його складові: створення установчого договору та складання статуту підприємства; визначення юридичної адреси; складання пакету протоколів про наміри співробітництва; узгодження перспективи роботи з банком та його вибір; затвердження пакету установчої документації. Усі копії реєстраційних документів необхідно завірити нотаріально. Етап заснування у випадку акціонування (або вкладників) містить виконання наступних робіт: розробка засновницьких документів; проведення зборів засновників; формування статутного фонду; представлення засновницьких документів на реєстрацію.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства; проте процедура їх утворення в основному однакова для всіх. Засновницькі документи поділяють на: основні (визначаються законодавством і, звичайно, складаються зі Статуту та засновницького договору) і додаткові (встановлюють місцеві органи реєстрації і являють собою різні довідки).

Статутний капітал (фонд) організації визначається юридичною формою підприємства. Порядок його формування має специфічні особливості для індивідуальних та колективних підприємств. В першому випадку статутний капітал формують, як правило, за рахунок власних коштів. Він не фіксований законодавством. В другому випадку статутний фонд формують на основі пайової, дольової або акціонерної власності. Строки, розмір, порядок внесення вкладів кожного засновника (учасника) в статутний фонд обумовлюють в засновницьких документах.

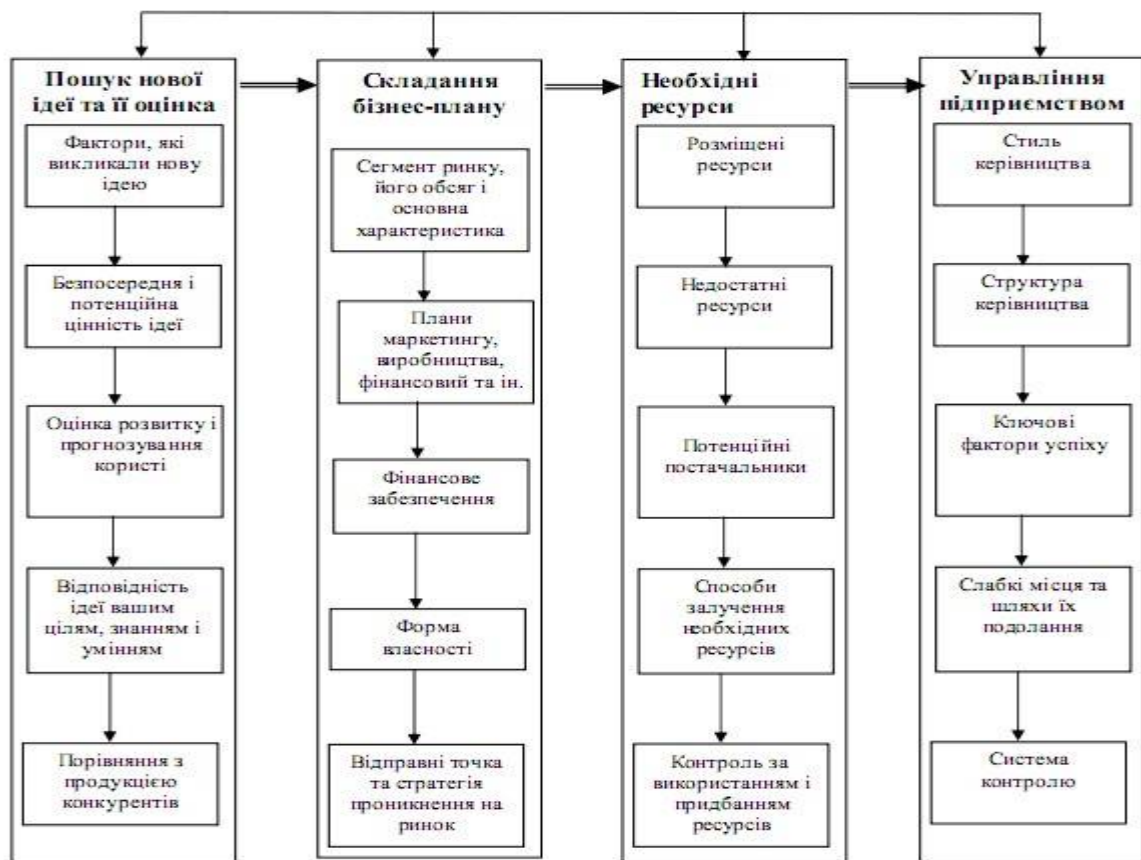


Рисунок 10.2- Стадії функціонування підприємства бізнесу

При створенні статутного фонду в товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю (згідно з діючим законодавством) необхідно мати статутний фонд у розмірі 625 мінімальних заробітних плат, встановлених на момент реєстрації. Засновники зобов'язані сформуванати 30 % статутного фонду, для чого в банку відкривають тимчасовий рахунок, а повна сума статутного фонду повинна бути внесена на протязі одного року з моменту реєстрації. Надалі, в процесі діяльності його можна збільшувати або зменшувати, але він не повинен бути менше 625 мінімальних зарплат.

На практиці можливий перехід від державного підприємства до акціонерних товариств. Цей процес може здійснюватись за напрямками: через оренду з поступовим викупом; шляхом корпорації; через створення акціонерного товариства фізичними або юридичними особами з метою мобілізації інвестиційного капіталу.

Реєстраційний етап утворення підприємства має наступні складові: формування пакета реєстраційної документації (рішення власника майна про створення суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) або засновницький договір; статут; реєстраційна картка; документ, що підтверджує сплату реєстраційного збору; завірена нотаріально копія свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи, якщо вона є одним зі співвласників. Паралельно йде постановка на облік у податкових органах); внесення необхідної суми статутного фонду та обов'язкових платежів; отримання свідоцтва про реєстрацію; отримання коду та печатки; постановка на облік у статуправлінні; реєстрація у податковій адміністрації та пенсійному фонді; відкриття рахунку в установі банку. З моменту отримання свідоцтва про реєстрацію підприємство набуває статусу юридичної особи.

Конкуренція, що відбувається на ринку, призводить деякі фірми до банкрутства. Припинення діяльності підприємства здійснюють через реорганізацію або ліквідацію. Через реорганізацію: злиття; приєднання; поділу; виділення та перетворення. Через ліквідацію: згідно з рішенням суду; за особистою ініціативою; після закінчення строку функції оновлення або досягнення мети; за рішенням вищого органу.

Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці співробітників розподіляють між засновниками. Спори щодо оплати праці розглядають у судовому порядку. Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія через публікацію в офіційній пресі інформації щодо ліквідації. Майно підприємства, його кошти, після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці працівників розподіляють між засновниками. Спори розглядають в судовому порядку. Ліквідацію підприємства вважають завершеною з моменту занесення запису до державного реєстру.

10.4 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають

Організацію характеризують наступні загальні ознаки: визначення її характеру кадрами та менеджментом; об'єднанням процесів, які без цього взаємодіють неефективно; збереженням запланованого порядку процесу; визначенням залежно від процесу гнучкістю, що забезпечує функціонування системи в змінних умовах; єдністю робочих процесів і процесів управління як результату розумного поділу праці .

Організація – це єдність стану і процесу, оскільки забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама лише відносно стабільна внаслідок постійного розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, ситуаційних чинників. Виділяють чотири групи таких чинників: стан зовнішнього середовища; технологія роботи всередині організації; стратегія підприємства по відношенню до її цілей; поведінка працівників.

Основа сучасного уявлення про організаційний проект бере початок з бюрократичної моделі, що ґрунтується на легітимній формальній системі влади (М. Вебер – п'ять ознак ідеальної бюрократії).

Д. Вудвард першою виявила зв'язок між технологією та проектуванням організації. А. Чендлер сформулював принцип, відповідно до якого проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою.

П. Лоуренс та Д. Лорч довели, що кожен організаційний підрозділ має своє власне середовище і реагує на нього, а також запропонували параметри визначення ступеня диверсифікації.

Вибір організаційної структури, таким чином, залежить від впливу ряду факторів. Найбільш значущими з яких є: розмір підприємства та ступінь диверсифікації його діяльності; гео економічна характеристика підприємства; стратегія, що реалізується підприємством; торгівельно-технологічний процес; характеристика впливу зовнішнього середовища; стосунки на підприємстві управлінців та працівників.

При цьому необхідно враховувати норму керованості й контролю (кількість фахівців, підпорядкованих одному керівнику). При зростанні організації утворюються нові рівні управління й структурні підрозділи. Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає необхідні вертикальні й горизонтальні зв'язки, розподіл елементів управління („управлінський хрест”).

Вертикальний розподіл визначають числом рівнів управління, а також їх підпорядкованістю і директивними відношеннями. Горизонтальний розподіл визначають за галузевою ознакою. Він може бути зорієнтований на: підпроцеси промислового виробництва; вироби, що виготовляють; просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює: розподіл задач між підрозділами; їх компетентність у вирішенні визначених проблем; загальну взаємодію цих елементів. Основні закони раціональної організації: впорядкування задач згідно з найважливішими точками процесу; приведення управлінських задач у відповідність з принципами компетентності і відповідальності; обов'язковий розподіл відповідальності; найкоротші шляхи управління; баланс стабільності циклічно повторювальних дій.

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох сфер життєдіяльності організації: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координації; масштаб керованості та контролю; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація.

Схема організаційної структури управління відбиває статичне положення підрозділів і посад, характер зв'язків між ними (формальна організація). Число вертикальних рядів підрозділів вказує на кількість рівнів управління організації.

Розрізняють зв'язки: лінійні (адміністративне підпорядкування); функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування); міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного рівня).

В залежності від характеру зв'язків виділяють декілька основних типів організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізіональна; матрична; множинна. З багатьох інших: конгломератна; філіальна; адаптивна; венчурна; проектна. Кожна зі структур управління має як переваги так і недоліки. Роботи згаданих структур дозволяє знайти критерії їх оптимального використання.

Сьогодні продовжуються пошуки та експерименти з новими формами проектування організації: групова, віртуальна, навчальна та інші. Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, приведемо недоліки в роботі оргструктур більшості українських підприємств:

- надмірна замкненість структурних підрозділів на перших керівниках з неминучим зниженням ефективності управління в зв'язку з перевантаженням;
- наявність великої кількості заступників директора з розмитими та перехресними діапазонами відповідальності;
- неадекватна інформаційна підтримка комерційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства;
- недостатня або структурно розмита робота з персоналом (відділ кадрів, відділ роботи з персоналом; відділ праці та заробітної плати та ін.);

- відсутність або формальна наявність життєво-необхідних фінансово-економічних підрозділів і керівників, які відповідають за результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

- відсутність служби управління змінами, яка орієнтує організацію до конкретного моменту часу на вимоги зовнішнього середовища.

Наведені вище фактори свідчать про те, що більша частина завдань залишається невирішеними, оскільки відповідальної особи нема взагалі, або таких керівників забагато.

Найважливіші принципи, яким повинні відповідати ефективні організаційні структури і функції підприємства:

- співвідношення генеральної мети реорганізації (розвитку) підприємства з ланцюжком переходу від мети організації до її - структури (мета стратегічна концепція розвитку стратегія розвитку організаційної структури організаційна модель організаційний проект організаційна структура підприємства);

- адаптованість структури і функцій, тобто здатність ефективного пристосування до нових завдань та умов їх вирішення;

- забезпечення оптимального рівня централізації керівництва фірмою, як правило із зниженням числа зв'язків, замкнених на першого керівника, і чіткого розподілу функцій директора з виробництва й головного інженера;

- системне використання концепції проектного менеджменту з глибоким відпрацюванням початкової (передінвестиційної) фази проектів;

- наявність системи управління якістю;

- створення цілісної системи корпоративного й виробничого планування;

- системне використання сучасних інформаційних технологій;

- розвинута система маркетингу;

- наявність підрозділу по зв'язках з громадськістю;

- створення системи персональної відповідальності за реалізацію кожної функції (встановлюють одного відповідального – того, хто її здійснює);

- структура повинна забезпечувати стандартний рівень керованості (кількість філіалів та інших структурних підрозділів, що замкнені на керівника - 3÷5; кількість підлеглих - 3÷12; забезпечення сумісництва посад по вертикалі й по

горизонталі на всіх рівнях з коефіцієнтом сумісництва для апарату керівництва на рівні $0,8 \div 0,85$);

- наявність гнучкої комерційної служби, організованої за регіональним та продуктивним принципами з повноваженнями і відповідальністю за прийняті рішення з продажу і закупівель;

- створення служби управління змінами;

- введення посади директора-адміністратора з передачею йому всіх допоміжних та обслуговуючих підрозділів;

- часткове винесення за межі фірми задач, що потребують значних витрат і висококваліфікованих кадрів (маркетингові дослідження, трастове управління тимчасово вільними ресурсами, заходи з податкового планування, управління майном, розробка бізнес-планів інвестиційних проектів).

Діапазон керованості та фактори, що його визначають

При проектуванні організації відбувається групування людей і робіт за якимось принципом, або на основі якогось критерію. У ході групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднано під єдиним керівництвом. В організації кожен із керівників обмежений часом, знаннями й уміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності. Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособових відносин між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; комбінація тих і інших. Перші — це відносини між керівником і конкретним підлеглим. Другі — це відносини керівника з двома або більше підлеглими. Треті - це відносини між підлеглими.

Щоб визначити оптимальний масштаб (або діапазон) керованості або контролю, було проведено велику кількість досліджень. Випереджальне зростання числа контактів керівника в порівнянні із зростанням числа підлеглих ілюструється у таблиці 10.1.

Взаємозв'язок між числом підлеглих і кількістю контактів, із якими має справу керівник

Тип	Число підлеглих									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
контактів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перший	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Другий	0	1	5	6	10	15	21	28	36	45
Третій	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

У 1933 р. В. Грайчунас визначив на основі цих даних, що керівник у змозі мати не більше 12-ти контактів першого типу, і 28-ми — другого.

У даний час для визначення оптимального масштабу керованості широко використовується ситуаційний підхід, в основі якого лежить аналіз чинників, що впливають на визначення масштабу керованості. До чинників, що враховуються, відносяться чинники, пов'язані з виконуваною роботою:

- схожість робіт;
- територіальна віддаленість робіт;
- складність робіт.

Друга група чинників пов'язана з тим, ким керують, і хто керує:

- рівень підготовки підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника.

Найчисленніша група чинників має відношення до самого керівництва та організації:

- ясність у делегуванні прав і відповідальності;
- чіткість у постановці цілей;
- стабільність (частота змін) в організації;
- об'єктивність у вимірі результатів роботи;
- техніка комунікації;
- ієрархічний рівень організації;
- рівень потреби в особистих контактах із підлеглими.

Залежно від стану зазначених змінних визначається оптимальний для конкретної ситуації масштаб керованості. Багатьма фахівцями рекомендуються

дещо усереднені розміри, що можуть бути прийняті як орієнтир при визначенні масштабу керованості. Так, наприклад, вважають, що для вищої ланки організації число підлеглих одного керівника не повинно перевищувати сім осіб. Водночас, у нижній ланці організації масштаб керованості може досягати 20 — 30 осіб.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має ряд переваг, при меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їхньою роботою, і тому в нього з'являється можливість робити це більш якісно. Він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Проте у такої побудови зв'язків є і недоліки. У керівника, дуже завантаженого контролем невеличкого числа робітників, може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу. Крім того, багато рівнів роблять зв'язки громіздкими і дорогими.

Широкий масштаб керованості має характеристики, протилежні вузькому - максимально можлива кількість підлеглих одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується іншими перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб їх усіх завантажити роботою. Делегування ж повноважень саме по собі - факт позитивний. Надаючи своїм підлеглим права з виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею впораються, і тому найчастіше в такому випадку підбирається сильна і кваліфікована команда.

До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести раніше згадуваний «ефект пляшкової шийки», що призводить до перевантаження керівника при розв'язанні рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямку може призвести до втрати контролю над підлеглими, що перебувають за межами можливостей керівника. Все це пред'являє до керівників дуже високі вимоги, котрим не всі з них відповідають.

Обстеження ряду організацій показало, що не існує стійкого взаємозв'язку між типом масштабу керованості (вузький або широкий) і типом вирішуваної

проблеми (погано структурована і добре структурована). Причиною цього, як вважає більшість фахівців, є занадто велика кількість змінних, що впливають на даний вибір. Наприклад, рівень спеціалізації робіт і розмір групи прямо впливають на вибір того або іншого типу масштабу керованості.

У невеликих групах широкий масштаб керованості допомагає розвинути згуртованість групи, підвищити відповідальність кожного за загальну справу. В міру зростання групи поступово застосовується вузький масштаб керованості. Практичні підходи частіше являють собою ситуаційний баланс цих двох видів керованості.

Останні десять років поняття масштабу керованості стало використовуватися не тільки стосовно визначення числа робітників організації, безпосередньо підпорядкованих керівнику. Поняття масштабу керованості починає застосовуватися до загальної чисельності персоналу, що працює „під одним дахом». У даному випадку маються на увазі класичні організації типу фабрики, заводу. Пов'язано це з тим, що сьогодні практично не існує серйозних обмежень на масштаби організації з погляду технології.

Ієрархія в організації та її ланцюговість. Ієрархія в загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого, а для організації — це просто структура влади або ланцюговість.

Рівнем управління в організації вважається та її частина, у межах якої та стосовно якої, можуть прийматися самостійні рішення без їхнього обов'язкового узгодження з вище-нижче розміщеними частинами. Так, наприклад, цех є частиною заводу, і начальник цеху має право приймати рішення, що відносяться до роботи останнього. Аналогічна ситуація існує на рівні виробничої дільниці і бригади. В такому випадку на заводі буде усього чотири рівні управління, завод матиме чотирьох — ланкову систему управління. На практиці можливі будь-які інші варіанти. Функціональні підрозділи можуть бути включеними в число рівнів управління, якщо вони на практиці реалізують лінійні зв'язки. Так, якщо експериментальний цех безпосередньо підпорядковується конструкторському відділу заводу, то по цій лінії виникне ще один рівень управління.

Кількість рівнів управління визначає „поверховість» організації. При всіх інших рівних умовах „поверховість» організації обернено пропорційна загальній ефективності останньої. Зокрема, при великій кількості рівнів є небезпека значного перекручування інформації, яка передається в організації згори донизу і в зворотному напрямку.

З урахуванням функціональних служб, що реалізують лінійні зв'язки, кількість рівнів у сучасних виробничих організаціях може досягати дванадцяти, а в невиробничих — дев'яти.

Якщо вважати визначення масштабу керованості як групування робіт по горизонталі, то визначення кількості рівнів можна віднести до групування робіт по вертикалі. Проблема кількості рівнів управління безпосередньо пов'язана з проблемою обмеження числа підлеглих. При цьому вирішення однієї проблеми перешкоджає вирішенню іншої. Вони ніби протиставлені одна одній. Сполучення різноманітних масштабів керованості з тією або іншою кількістю рівнів управління призводить у проектуванні організації до різних її структур.

Кількість рівнів управління тісно пов'язана з можливістю ефективного здійснення лінійних і функціональних зв'язків в організації. Ці зв'язки (рівні управління) розглядаються з точки зору координації прийнятих рішень. Тому визначення кількості рівнів управління тісно пов'язане з такими змінними чинниками координації, як права, що реалізуються, та інформація, якою обмінюються.

10.5 Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць

У практиці управління в ; організаціях застосовуються дві системи розподілу прав і відповідальності або повноважень за рівнями ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема схожа на ялинку з історичними і культурними коренями. Система „ялинка" - це комбінація відносин приватної власності на землю та відносин, що базуються на повазі та розрахунках західноєвропейської сім'ї між її старшими і молодшими членами.

Принцип єдності підпорядкування полягає в тому, що робітник повинен одержувати розпорядження стосовно виконуваної роботи тільки від одного начальника. Виходячи з цього, система „ялинка” побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчого за рівнем керівника.

Така система є основою веберовської бюрократичної організації, і відрізняється високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти відповідального за невдачу в організації. Недоліком системи „ялинка” є те, що в межах поширеної функціональної департаментизації вона послабляє функціональні права.

Друга система — система подвійного, або множинного підпорядкування („матрьошка”) історично будувалася на комбінації відносин спільної або суспільної власності на землю, і відносин, відтворених у сім'ях з азіатською культурою.

На відміну від „ялинки” система „матрьошка” побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника цілком поглинають права і відповідальність усіх нижчих за рівнем керівників. За такої системи права і відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації, і тут практично неможливо знайти винного за те, що трапилося. Ним може стати керівник будь-якого рівня, і визначатися це буде не в межах установленної політики і процедур, а за суб'єктивною думкою вищого керівника, що переслідує свої політичні цілі. У Росії ця система сформувалася в державному управлінні в часи Івана Грозного, й одним із її проявів була опричина. Радянська система управління також ґрунтувалася на цій властивості.

Система свідомо припускає наявність двох та більше осіб, що мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище виводить остаточне рішення на самий верх організації, і дозволяє таким чином здійснювати тотальний контроль.

Протягом цілого ряду десятиліть і в теорії, і на практиці використовувався принцип, відповідно до якого усі види робіт повинні бути згруповані і складені

таким чином, щоб кожен працівник звітував тільки перед одним керівником. Більш того, рекомендувалося, щоб кількість працівників, підвітна одному керівнику, була строго обмежена. Термін "охоплення контролем" означає „розмір команди, що знаходиться в підпорядкуванні одного керівника". Найбільш відома робота з цієї проблеми належить В.С. Грайчунасу. На його думку, оскільки керівник має обмежені енергію, знання і кваліфікацію, він може координувати діяльність, яка пов'язана з даною роботою, тільки декількох працівників. Фізично неможливо керувати багатьма людьми, оскільки між працівниками існує дистанція, що не дозволяє зустрічатися з кожним.

Ще в давні часи люди зрозуміли, що можна мати додаткові переваги, розділяючи свою працю. Одні люди були мисливцями, інші - збирачами, а треті - виготовляли інструменти і зброю. Люди розуміли, що їхні шанси вижити підвищувалися, коли вони доручали кожному члену групи специфічний обов'язок у ті сфері, яку він знав найкраще.

Компанії також повинні здійснювати ефективний поділ для того, щоб вижити в конкурентному оточенні. Вони повинні розподіляти роботу організації на специфічні завдання. Переваги спеціалізації були проілюстровані у відомому дослідженні Адама Сміта, у якому він описав ефективність, досягнуту робітниками мануфактури з виробництва шпильок. Один робітник тягнув дріт, інший - випрямляв його, третій - обрізав і так далі. Така спеціалізація дозволила десятком працівникам робити 48000 шпильок щодня, тоді як одна людина, виконуючи всі операції самостійно, могла робити тільки 20 шпильок за день. Можливо, найвидатнішими прихильниками спеціалізації були теоретики наукового управління, такі як Фредерік У. Тейлор, і успішні промисловці, такі, як Генрі Форд, що аналізували навіть найпростіші завдання, які повторюються, і намагалися їх розподілити на основні дії.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено масштабами роботи, труднощами при виконанні окремих її частин та етапів, розосередженістю

в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників. Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності і продуктивності.

Під поділом праці розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

При організації управлінської праці застосовують три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою Рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці в межах функції, відбувається за допомогою конкретизації окремих складових Конкретної (специфічної) функції та закріпленням її за працівниками. Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний структурний підрозділ чи працівник. Технологічний поділ праці — це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт.

1. Керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт згідно з певною функцією (керівники).

2. Обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції (спеціалісти).

3. Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та інше (технічний персонал).

Цим трьом видам робіт або видам діяльності відповідають і три категорії працівників: керівник, фахівці, інші працівники апарату управління.

Кваліфікаційний поділ праці - це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду. Так, заступники

керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів. Великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою. Наприклад, при територіальному розосередженні однотипних підприємств працівники відділу, що входять до складу апарату управління організації; можуть закріплюватися за підрозділами, розташованими на певній території.

Для раціоналізації управління особливе значення має вдосконалення функціонального і кваліфікаційного поділу праці. Пошук слід вести у напрямі розробки оцінювальних критеріїв для віднесення всіх спеціалістів до певних класів, як це робиться стосовно до юристів і працівників інших спеціальностей.

Встановлюваний після закінчення ВНЗ, і в результаті періодичної переатестації один раз у два-три роки клас спеціаліста, повинен бути основою при визначенні його посадового окладу. Труднощі, пов'язані з розробкою критеріїв для віднесення спеціаліста до того чи іншого класу, і здійснення на практиці переатестації, незрівнянні з тим підвищенням продуктивності і ефективності управлінської праці, яке може бути в результаті раціонального поділу праці у сфері управління за рівнем кваліфікації працівників.

У багатьох підприємствах і об'єднаннях працю у сфері управління оцінюють переважно з позиції загальних результатів колективної діяльності. При цьому слабо враховують рівень Індивідуальної продуктивності і внеску кожного працівника апарату управління в досягнення поставлених цілей. Тому опосередкована оцінка (а якщо ще взяти до уваги, що проводиться вона один раз на рік) не сприяє високопродуктивній праці.

Зв'язки і відносини, що ускладнюються між органами управління і окремими менеджерами, створюють передумови для виникнення різних організаційних недоліків: паралелізму, дублювання, необґрунтованого збільшення обсягу управлінських робіт через виконання зайвих операцій тощо. Ці недоліки пов'язані значною мірою з нечітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами підприємства і окремими менеджерами.

Тому одним з основних завдань організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів й службових осіб, а також визначення обсягів і потоків проходження інформації.

Кооперація праці - це форма організації праці, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує погодження їхніх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі.

Для раціональної кооперації і організаційного регламентування функціонування персоналу управління слід розробляти положення про структурні підрозділи, складати службові інструкції для всіх управлінських працівників, включаючи керівників підприємств (об'єднань), і схеми функціональних взаємозв'язків працівників. Крім того, потрібно розробляти програми (алгоритми) менеджменту, стандарти на управлінські Функції і процедури щодо до особливостей кожного підприємства (об'єднання).

Отже, для підвищення організаційного рівня функціонування персоналу треба здійснити вищий ступінь формалізації процесів управління, передбачити порядок, за якого роботи Виконувалися б за відповідними правилами. Ідею розробки відповідних правил функціонування апарату управління доцільно Реалізувати на усіх рівнях управління. Насамперед, слід встановити повноваження кожної організації у розв'язанні завдань менеджменту, розробити процедури вирішення найбільш важливих проблем підприємництва.

Розроблені стандарти, інструкції, процедури не повинні містити надмірні приписи, обмежувати свободу відділів, служб і конкретних виконавців. На відміну від технічних, у соціальних системах слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи, за якої введення управлінської діяльності в певні рамки не призвело б до зниження ініціативи працівників і бюрократизації персоналу управління.

При організації трудових процесів у менеджменті, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, повинні максимально враховуватися наукові принципи: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоочності, безперервності, ритмічності, виключності, оптимальної інтенсивності праці та ін.

Принцип спеціалізації вимагає такого поділу управлінської праці, за якого б виділялися і уособлювалися відповідні підрозділи (відділи, бюро, групи), а також окремі, робочі місця службовців. Спеціалізація в організації управлінської праці передбачає закріплення за кожним підрозділом апарату управління і робочим місцем за можливості обмеженої кількості управлінських операцій, що сприяє зростанню майстерності кожного працівника і якості виконуваних робіт.

Підвищенню рівня спеціалізації апарату управління сприяє концентрація однорідних робіт, уніфікація форм документів, раціональних методів праці, а також чітка регламентація ділянок робіт, обов'язків і відповідальності кожного працівника.

Розвиток спеціалізації працівників апарату управління вимагає внесення змін у співвідношення між окремими їхніми професіями, спеціальностями, кваліфікаціями, посадами. Зокрема, щоб забезпечити ефективне використання кваліфікованих спеціалістів, важливо визначити правильне співвідношення їх з чисельністю обслуговуючих працівників - обліковців, діловодів (референтів), програмістів тощо.

Принцип пропорційності - досягнення пропорційної продуктивності всіх підрозділів апарату управління, що дає змогу забезпечити комплексне і своєчасне здійснення всіх категоріями управлінських працівників, які взаємопов'язані трудовими процесами, засобами, предметами праці та працюючими.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих процесів і операцій шляхом сумісництва в часі різних етапів роботи. Це дає змогу скоротити подовженість циклу виконання управлінських робіт.

Принцип прямоточності означає таку побудову управлінської праці в просторі, за якої розміщення окремих підрозділів апарату управління і робочих місць (співробітників, технічних засобів) відповідає напрямку руху потоків інформації, не допускаючи зворотних рухів, темпів, що затримують проходження інформації. З цією метою, слід уважно аналізувати діючий документообіг, і вносити в нього відповідні зміни (усунення непотрібних документів або пов'язаних з ними робіт, зміна послідовності операцій, їх сумісництво і

спрощення), що зручніше робити, користуючись графічною формою зображення обробки документів.

Принцип безперервності - це така організація трудових процесів, за якої кожен наступний елемент операції є природним продовженням попереднього. Цей принцип передбачає усунення втрат робочого часу службовців, затримок в надходженні потрібної інформації та інших причин, що включають всілякі перерви у виконанні функцій управління. Досягається це високою дисципліною праці, суворим дотриманням встановленого регламенту виконання кожною ланкою апарату управління закріплених за нею функцій, широким використанням технічних засобів управлінської праці.

Принцип ритмічності - послідовне і рівномірне чергування трудових операцій і їх елементів у часі. Це означає вимогу рівномірної роботи всіх управлінських ланок, підпорядкування їх деякому єдиному ритму, що впливає з поставлених завдань. Принцип ритмічності несумісний зі штурмівщиною в роботі, за якої неможливо забезпечити якісне обслуговування виробництва.

Принцип виключності передбачає, що будь-який працівник, зайнятий у сфері менеджменту, повинен робити все можливе для виконання поставленої задачі, і лише у виключних випадках звертатися до свого безпосереднього начальника. За такої організації менеджменту підвищується самостійність і відповідальність працівників за конкретну ділянку роботи і, водночас, керівник звільняється від вирішення дріб'язкових питань, що входять у компетенцію спеціалістів господарства чи керівників середньої ланки.

Існують і інші принципи раціональної організації управлінської праці: принцип оптимальної інтенсивності праці і оптимальної зайнятості виконавця, принцип мінімальних переміщень і економії рухів та ін.

Розглянуті основні принципи раціональної організації процесів управлінської праці тісно переплітаються між собою. Центральним завданням є оптимальний поділ праці апарату управління, що забезпечує доцільну спеціалізацію працівників і набуття ними необхідних навичок і знань, встановлення відповідальності кожного працівника за доручену справу, що усуває

знеособлення, створення кооперації і досягнення на цій основі високої продуктивності праці.

Раціональний поділ праці повинен знайти відбиток у технології виконання функцій управління. З цією метою розробляються типові рішення оптимальних варіантів закріплення відповідних робіт за окремими працівниками, з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей кожного з них. Не можна допускати такого явища, щоб робота апарату управління обмежувалася працездатністю керівника або окремого спеціаліста, надмірна завантаженість яких не дозволяє своєчасно і якісно виконувати функції, покладені на відповідний підрозділ або на підприємство в цілому.

Щоб у роботі персоналу управління не виникало вузьких місць, необхідно чітко встановлювати межу компетенції кожного працівника, маючи на увазі самостійне прийняття ним рішень, що відносяться до його службових обов'язків, і пов'язані з використанням відповідних документів.

Другий елемент організаційної функції включає питання, як об'єднати різні види діяльності в логічні робочі одиниці. Департаменталізація - це процес розподілу видів діяльності і ресурсів у логічні виробничі одиниці для виконання визначених організаційних завдань.

Залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти департаменталізацію функціональну, територіальну, виробничу, проектну, змішану.

Функціональна департаменталізація - це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, які виконують однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ. Групи видів діяльності в цьому випадку зосереджуються на основних функціях бізнесу. У типовому виробничому бізнесі відділи звичайно затверджуються для того, щоб виконувати виробничі, фінансові та маркетингові функції. У магазині роздрібного продажу можуть бути відділи: торговий (придбання і продаж товарів), сприяння (реклама, виставки тощо), операційний (безпека, винахідницька та споживча служби) і фінансовий.

Функціональна департаменталізація є загальноприйнятим підходом для розподілу видів діяльності і ресурсів за групами. Це особливо поширено серед дрібних організацій. Основні переваги функціональної департаменталізації полягають у наступному:

1. Зосередження на одній функціональній галузі стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі.

2. Спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.

3. Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Разом з тим, функціональна департаменталізація має ряд недоліків.

1. Службовці можуть упустити з виду цілі організації, тому що вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації.

2. Час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній галузі.

3. Виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів.

4. Можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Важлива річ, на яку варто звернути увагу, полягає в тому, що Функціональна департаменталізація є, мабуть, основним базисом Для організації діяльності в організаціях, що займаються бізнесом. Альтернативний тип департаменталізації, що виник у міру розвитку фірм і збільшення виробництва продукції і послуг, називається Департаменталізацією за продуктом або виробничою.

Виробнича департаменталізація. У багатьох великих компаніях, що мають диверсифіковане виробництво, діяльність і персонал групуються на базі продукції. В міру зростання фірми складно координувати зусилля різних функціональних груп, тому стає доцільним і перспективним створення виробничих під» розділів. Ця форма організації дозволяє персоналу розвивати

досвід у сфері досліджень, виробництва і розподілу продукції. Концентрація влади і відповідальності в спеціальних департаментах дає можливість керівникам ефективно координувати усі види діяльності.

Департаменталізація за продуктом - це процес поділу за групами видів діяльності і ресурсів у залежності від типів продукції, що компанія продає. У великій компанії, що випускає різноманітні види продукції, функціональні потреби, пов'язані з кожним видом продукції, можуть досить сильно різнитися. Наприклад, крім виготовлення пива фірма робить ще й алюмінієві банки. Люди, які домоглися високої майстерності в продажі пива, ймовірно, не мають такого самого досвіду в обслуговуванні промислових споживачів алюмінієвих банок.

Департаменталізація за продуктом має ряд переваг. Продукція стає центральним елементом, навколо якого можуть координуватися всі завдання фірми. Прийняття рішень може стати більш швидким і ефективнішим ніж у функціонально-організаційній компанії. Обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені, і останнє, департаменталізація за продуктом найбільше відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і сприяє швидкому реагуванню на зміну умов.

Департаменталізація за продуктом має, однак, і недоліки. Відділи зазвичай зосереджуються тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації. Страждає погодженість дій серед підрозділів, тому що кожен відділ діє певним чином самостійно. Фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організаційні компанії, тому що кожен відділ повинен мати власний штат фахівців.

Територіальна департаменталізація. Інший підхід - створення груп людей на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації. Уся діяльність у даній області чи регіоні повинна підкорятися відповідному керівнику. Він повинен нести відповідальність за діяльність компанії на визначеній території. Для великих організацій територіальний розподіл дуже важливий, оскільки фізична розпороченість діяльності створює труднощі для координації.

Департаменталізацію за географічним положенням часто можна помітити там, де операції чи ринки компанії достатньо поширені. Але це також використовують в одному місті фірми з торгівлі нерухомістю, фірми з торгівлі оргтехнікою тощо. Поділ, заснований на географічному положенні, звичайно використовується в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні, чи коли особливі вимоги споживачів розрізняються залежно від місцезнаходження .

Переваги, пов'язані з територіальним розподілом, полягають в тому, що він, по-перше, створює умови для підготовки управлінського персоналу безпосередньо на місці, по-друге, робить організацію більш пристосованою до недоліків особливих споживачів і до специфічних особливостей різних регіонів. Недолік такого поділу відділів організації полягає в тому, що контроль і узгодження утруднюються і вимагають збільшення адміністративного штату.

Процес проектування організаційної структури можна розділити на три великі стадії:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

Стадія формування загальної структурної схеми у всіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрями, за якими повинно здійснюватися детальніше проектування як організаційної структури, так й інших найважливіших аспектів системи (внутрішньо організаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення).

До принципів характеристик організаційної структури, які визначаються на цій стадії, можна віднести:

- цілі виробничо-господарської системи і проблеми, що підлягають вирішенню;
- загальна специфікація функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їхнє досягнення;

- кількість рівнів у системі управління;
- рівень централізації і децентралізації повноважень та відповідальності на різних рівнях управління;
- основні форми взаємин даної організації з зовнішнім середовищем;
- вимоги до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи.

Основна особливість другої стадії процесу проектування організаційної структури управління - **розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними** - полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не тільки в цілому за великими лінійно-функціональними і програмно-цільовими блоками, а й за самостійними (базовими) підрозділами апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними і побудова внутрішньо організаційних зв'язків. Під базовими підрозділами розуміють самостійні структурні одиниці (відділи, управління, бюро, сектори, лабораторії), на які організаційно розподіляються лінійно-функціональні і програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати і внутрішню структуру.

Третя стадія - **регламентація організаційної структури** - передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності, що включає:

- о визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (бюро, груп і посад);
- о встановлення проектної кількості підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційного складу виконавців;
- о розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями;
- о встановлення відповідальності за їхнє виконання;
- о розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах (у тому числі на основі автоматизованої обробки інформації);
- о встановлення порядку взаємодії підрозділів у ході виконання взаємозалежних комплексів робіт;
- о розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури.

Для випадків, коли потрібна деталізована регламентація відповідальності за окремими етапами розробки і прийняття рішень у ході виконання надскладних завдань, що вимагають взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розробляють специфічні документи, що дістали назву органі-грама.

Органіграма являє собою графічну інтерпретацію процесу виконання управлінських функцій, їх етапів і робіт, що входять до їх складу. Органіграма описує розподіл організаційних процедур розробки та ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами та окремими працівниками.

Поєднання організаційного алгоритму механізму управління з алгоритмом технологічної обробки інформації, яке здійснюється через побудову органіграми, дозволяє погодити процес раціоналізації технологічних маршрутів та інформаційних потоків з упорядкуванням взаємозв'язків між структурними елементами системи управління, що виникають в організації погодженого виконання її завдань і функцій. На відміну від документограм органіграми не відображають інформаційного змісту виконуваних робіт, вони фіксують лише організацію управлінського процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення, розробку і прийняття управлінських рішень.

У ході формування структур програмно-цільового управління разом з органіграмами або замість них доцільно розробляти карти (матриці) розподілу прав і відповідальності між органами лінійно-функціональної та програмно-цільової структур.

У цих документах більш детально і наочно, ніж в органіграмах фіксуються загальні права прийняття рішень, поділ відповідальності кількох органів за різні аспекти одного результату, роль колегіальних і консультативних органів у прийнятті рішення. Сукупність документів, розроблених на всіх стадіях проектування, разом з пояснювальною запискою становить проект організаційної структури управління.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко

сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, яка розв'язується на основі поєднання наукових, у тому числі формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з діяльністю керівників, фахівців і експертів на вибір і оцінку найкращих варіантів організаційних рішень.

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під **делегуванням повноважень** розуміють передання компетенції (щодо прийняття рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеня передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію.

У **централізованій організації** всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур (рис. 10.3). Якщо в першому випадку процес управління розтягнутий по багатьох вертикальних рівнях структури, то у другому — кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління.

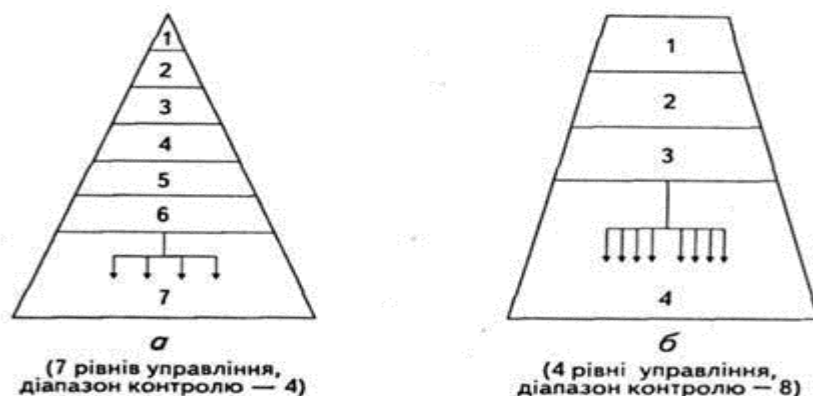


Рисунок 10.3 - Пірамідальна (а) і плоска (б) організаційна структури

Плоска структура є значно ефективнішою, ніж пірамідальна, тому більшість зарубіжних фірм з початку існування прагнуть будувати саме її. Це відповідає вимогам сьогодення, а також прагненню персоналу більшості фірм до

самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу долю фірми. Отже, сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень на нижчі рівні управління.

Делегування повноважень може:

- здійснюватися впродовж тривалого терміну (керівник доручає працівникові самостійне виконання завдань). У цьому разі перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді посадових обов'язків,

- обмежуватися разовим дорученням (саме завдання залишається у функціональній сфері керівника).

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

- 11.1 Сутність ефективності управління
- 11.2 Економічна ефективність менеджменту
- 11.3 Критерії оцінки управлінської праці
- 11.4 Показники ефективності управлінської праці

11.1 Сутність ефективності управління

Ефективність управління може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати так:

$$E_m = \frac{P}{B}, \quad (11.1)$$

де E_m — ефективність менеджменту; P — результат (дохід, прибуток, урожайність тощо); B — виробничі витрати.

У загальному вигляді ефективність організації можна охарактеризувати як співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю. У ринковій економіці це співвідношення має певні закономірності — зростання якості продукції призводить як до збільшення виробничих витрат, так і до підвищення ціни. Однак темпи зростання собівартості повинні бути нижчими за темпи збільшення ціни. Якщо ж відбувається зворотний процес, то він означає зниження ефективності діяльності організації. Ефективність діяльності організації у формалізованому вигляді може мати такий вигляд:

$$E_o = \frac{C - C}{C}, \quad (11.2)$$

де E_o — ефективність діяльності організації; C — ціна продукції (робіт, послуг); C — собівартість одиниці продукції (робіт, послуг).

Оскільки в сільському господарстві ціна визначається ринком — попитом і пропозицією на продукцію та законом середньої норми прибутку, то її рівень є

величиною відносно постійною (в короткостроковому періоді). В цих умовах підвищення ефективності діяльності організації в даній галузі можливе переважно за рахунок зменшення витрат у розрахунку на одиницю продукції (питомих виробничих витрат) і поліпшення якості продукції. У свою чергу, зменшення собівартості одиниці продукції та поліпшення її якості можливе виключно через упровадження відповідних технологій виробництва, зберігання й переробки продукції.

Крім цього, необхідно враховувати іншу специфіку діяльності організацій у сільському господарстві, що полягає у формах власності на засоби виробництва (землю і капітал) та у формах організації виробництва. Передусім це стосується фермерських господарств, які становлять основу аграрного виробництва країн з ринковою економікою. Відмінність класичного фермерського господарства від капіталістичного, характерною ознакою якого є використання найманої праці, полягає в тому, що фермерські господарства ґрунтуються на праці фермера та членів його сім'ї. Тому для фермерських господарств критерієм ефективності виступають загальна сума виручки від реалізації продукції та валовий дохід, тоді як для капіталістичного господарства — прибуток. Пояснюється це тим, що, виступаючи одночасно в ролі власника засобів виробництва, менеджера і працівника, фермер фіксовано не поділяє свій дохід на прибуток та заробітну плату. Межа між прибутком і заробітною платою у фермерському господарстві є досить гнучкою. Саме такою гнучкістю й пояснюється той факт, що протягом кількох років фермерське господарство може отримувати збитки й залишатися при цьому на ринку продукції, яку виробляє. Нехай крива EGCFN (побудована на базі найефективніших підприємств) описує технологію, приміром, приватних підприємств. Технічно ефективні підприємства знаходяться на межі області, яка описує технологію.

Підприємства, які знаходяться всередині цієї області, є неефективними, причому чим більше вони віддалені від межі EGCFN, тим вони менш ефективні. Спостереження, позначені зірочками (*), є технічно неефективними. Подібна область, що описує технологію, може бути побудована і для державних

підприємств. Позначимо її кривою ABD. Для кожного приватного та державного підприємства ми можемо розрахувати оптимальні значення ресурсів. Для цього необхідно кожен ресурс помножити на розраховане значення ефективності λ . Коли ми розв'язуємо проблему оптимізації (1) для всіх підприємств (приватні й державні підприємства разом), використовуючи розраховані оптимальні значення ресурсів (а не реальні), ми отримуємо область EGBCD, яка називається граничною межею, або Grand Frontier. Неефективність у межах Grand Frontier — це неефективність за рахунок саме форми власності. Наприклад, візьмемо спостереження, що позначено точкою x. Технічна ефективність у межах даної групи (в нашому випадку серед групи приватних підприємств) може бути розрахована як відношення $LK/Lx = TE_i$ (неефективність представлена Kx). Неефективність за рахунок форми власності представлена BK, і в подальшому цей показник називатимемо «структурною» технічною неефективністю. Побудова кривої технологічних можливостей за умови, що підприємства різних форм власності характеризуються однаковими технологіями.

Важливим у DEA також є поняття ефективності розміщення ресурсів. Воно розраховується як відношення мінімальних витрат виробництва до витрат у точці, коли підприємство є технічно ефективним (точка K для підприємства x на рис. 1 (додаток 1)), і показує здатність підприємства вибрати оптимальне співвідношення ресурсів. Підприємства, які є ефективними з погляду розміщення ресурсів, обирають таку їх комбінацію, щоб ізокоста (крива витрат) була дотичною до ізокванти, представленої кривою SS' (додаток 2). Розглянемо, наприклад, підприємство, позначене літерою Q. Воно є неефективним як технічно, так і з погляду розміщення ресурсів. Неефективність розміщення ресурсів представлена відрізком RB і розраховується як відношення $A_k = OR/OB$. Добуток технічної ефективності та ефективності розміщення ресурсів становить загальну (або економічну) ефективність. Таким чином, економічна ефективність відображає здатність підприємства використовувати і розміщувати ресурси ефективно і може бути розрахована як відношення $OR/OQ = E_k$.

11.2 Економічна ефективність менеджменту

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств, акціонерних товариств, концернів.

Підвищення ефективності виробництва вважається основною проблемою переходу народного господарства України до ринкової економіки. Це зумовлено тим, що воно означає найраціональніше використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, при умові, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу. Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва — об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки бізнес-плану і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва.

Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу [5].

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні і обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери прикладання, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою прикладання розрізняють загальну, локальну і часткову

ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна — окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання; часткова — ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська і госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності і витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок. Відповідно до об'єктів визначення ефективність розподіляють таким чином: на ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях; ефективність капітальних вкладень, використовуваних для будівництва, реконструкції, технічного переозброювання підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва; ефективність розвитку науки і техніки; ефективність зовнішньоекономічних зв'язків; ефективність охорони навколишнього середовища .

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

- визначати і оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

- порівнювати і відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги

одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

При порівнянні і виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники — безпосередній спосіб її оцінки. В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва і реалізації продукції при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників справляють неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників. Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології і організації виробництва.

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки і технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

По всіх технічних, технологічних та організаційних заходах, передбачених стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. Умовно-річна економія — економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.) його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року, її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів по організації виробництва розраховується як сума економії, котра утворюється в наступні періоди після поточного року, її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є некапіталоємким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства.

Менеджмент визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Тому менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації. Тому можна розглядати менеджмент як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів.

Мистецтвом досягти цілі повинен володіти певний прошарок суспільства – менеджери, робота яких полягає в організації та управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Тому менеджмент визначається як орган чи апарат управління.

У свою чергу, можна система управління також впливає на навколишнє середовище, подаючи на виході системи інформацію та продукт функціонування системи (товари, послуги, фінанси та ін.).

Отже, для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно врахувати всі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які на неї впливають.

Отже, застосування терміна «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» — щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

Якщо під менеджментом розуміти поточний процес виконання функцій управління підприємством, то це — функціональна характеристика менеджменту.

Узагальнюючи різноманітні характеристики менеджменту, можна дати таке визначення його: менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).

Проф. В.І.Терещенко наголошує на потребі розрізняти поняття організації і управління (менеджменту). Під організацією слід розуміти структуру, у рамках якої здійснюються певні заходи. А управління — це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети. Організація — свого роду «анатомія» підприємства, управління — його фізіологія.

Отже, менеджмент являє собою поточну діяльність з управління виробництвом товарів чи послуг у рамках певної організації. Однак організація не виникає сама по собі, а є також породженням менеджменту, його функцією. Організаційна складова менеджменту охоплює організацію структур, інформаційних каналів, діловодство, облік, контроль, аналіз, планування, прийняття рішень і організацію праці в широкому розумінні цього слова. Сюди відносять оптимізацію розмірів підприємства, централізацію і децентралізацію управління, поділ праці в апараті управління, загальну організаційну структуру, штати працівників, обов'язки, повноваження та делегування їх, мотивацію та стимулювання праці.

Важливою складовою частиною менеджменту створення відповідних умов праці або виробничого середовища. Сюди відносять правові норми, що регулюють працю робітників, фахівців і управлінських працівників, дотримання гігієнічних та ергономічних параметрів робочих місць, приміщень та устаткування; психофізіологію трудових процесів тощо. Управлінська діяльність пов'язана також з інженерно-економічним забезпеченням виробничо-господарських процесів. Слід зазначити, що в Україні управління всіма галузями та системами, у тому числі споживчою кооперацією, було гіпертрофованим саме у цьому напрямі. Можливо, це пояснюється тим, що

цілеспрямовано не провадилась підготовка кадрів управління, а до практичного управління залучили галузевих фахівців, які неминуче змушені були спиратися на відповідну систему професійних знань і в основному зосереджували свою діяльність на інженерно-економічних питаннях. Лише з набуттям досвіду керівництва більшість з них приходили до розуміння тієї істини, що управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління людьми, а для цього потрібно розуміти мотивацію поведінки людини у сфері виробництва та управління та вміти створювати сприятливі зовнішні і внутрішні умови для здійснення цієї діяльності.

Виробничо-господарська діяльність підприємства спрямована на оволодіння ринком товарів чи послуг, які воно виробляє, ефективне використання складових чинників виробництва (праці, сировини, устаткування) і своїх та залучених коштів. Відповідно до цього менеджмент структурно можна розподілити на три складові частини: маркетинг, виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент.

Ефективна діяльність з управління соціально-економічними системами здійснюється за умови персональної загальної відповідальності за досягнення чітко сформульованої мети, що можливо лише у випадку поділу праці в апараті управління та надання менеджерам усіх рівнів відповідних повноважень та прав для прийняття позитивних і негативних санкцій.

Складовою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або ззовні, вищою ланкою управління. Вони повинні бути зрозумілими, чітко сформульованими, такими, що можуть бути реально досягнутими та проконтрольованими. В іншому випадку йдеться лише про бажання чи наміри.

Взаємодія в процесі виробництва чи управління ґрунтується на поділі праці і завдань між окремими працівниками чи групами працівників. Механізмом, який поєднує окремі частини розподіленої праці, є менеджмент, що означає у цьому розумінні координацію праці працівників та їхніх груп. Існують різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Наприклад, за результатами атестації, за визначенням завантаженості та чисельності персоналу.

Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальнюючим показником, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходиться на 1 гривню витрат по утриманню апарату управління; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виробітку на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності:

1) розмір прибутку, що приходиться на одного управлінця, ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що приходиться на одну гривню заробітної плати;

2) виконання планового завдання; якість виконаних робіт. Ефективність праці управлінського персоналу насамперед визначається моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність праці управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, що визначають ефективність праці відносять основні елементи виробничого процесу без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні. До особистих відносяться робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили виступають речові та організаційні фактори. Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності її причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу, функціонування

організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого - за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо. Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої систем управління організацією: при цьому економічна ефективність менеджменту визначається, з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого - на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Спрощено ефективність соціальної системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч. Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

До показників соціальної ефективності управління належать:

- 1) стан трудової дисципліни;
- 2) оперативність і якість виконання рішень;
- 3) виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищенням культури спілкування з працівниками підприємства.

11.3 Критерії оцінки управлінської праці

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, і її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект(результат)}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (11.3)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але і соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці працівників управління широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яка одержується в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно вимірити ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації і функціонуванню праці управлінського персоналу, обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.

В результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва

опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність — це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);

- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них — оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n \cdot t_s}{t_s}, \quad (11.4)$$

де t_n - встановлений строк виконання відповідних документів, днів; t_s — відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереженні працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного

кількісного (якісного) стану в іншій, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління (К_{еф}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (11.5)$$

де Φ - фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);
 Π - потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості використання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства — валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондвіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці — виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людино-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління — питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання при незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A}, \quad (11.6)$$

де E_B - ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

ЕА - економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації і підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо) .

На ефективність управління впливають рівень підготовки кадрів, використання спеціалістів згідно з їхньою кваліфікацією, наукова організація праці та інші фактори.

11.4. Показники ефективності управлінської праці

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, то це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (Еп) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_e = \frac{E_e}{B_y} \quad (11.6)$$

де E_e — економічний ефект; B_y — сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_y) представляє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \times B_y \quad (11.7)$$

де E_i - економія i -го виду робіт; E_n - нормативний коефіцієнт ефективності (0,15); n - число виконуваних робіт, що дали економію. Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде такою:

$$E_{y_i} = \frac{\Pi_i}{B_y} \quad (11.8)$$

де E_{y_i} - економічна ефективність управління по i -му показнику підприємства; Π_i - результат роботи підприємства по i -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{B_y} \quad (11.9)$$

де $E_{\text{пр}}$ - економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок зростання продуктивності праці; $\Pi_{\text{п}}$ - продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що

випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{узв} = \frac{E_{уп}}{B_y}, \quad (11.10)$$

де $E_{узв}$ — річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості; $E_{рупв}$ - річна економія умовно-перемінних витрат.

$$E_{рупв} = E_m + E_p + E_{зп} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (11.11)$$

де E_m - економія від зниження матеріальних витрат;

E_p - економія палива й енергії на технологічні нестатки;

$E_{зп}$ - економія заробітної плати виробничих робітників;

$E_{зб}$ - економія від зменшення втрат від браку;

$E_{нв}$ - економія від зменшення невиробничих витрат;

$E_{по}$ - економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$E_{об}$ - економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_{уп} = \frac{E_{пр}}{B_y}, \quad (11.12)$$

де $E_{уп}$ - економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{пр}$ - річна економія за рахунок приросту прибутку;

B_y - сумарні річні витрати на управління.

$$E_{пр} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (11.13)$$

де A_1, A_2 — річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 — витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

П1 — прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні [8].

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{\text{имр}} = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S. \quad (11.14)$$

де $E_{\text{имр}}$ - економічний ефект від зниження трудомісткості;
 T_1, T_2 - трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

n - число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація — найважливіші напрямки в його роботі. Ефективність уданому випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_{\text{ч}} = \left[\begin{pmatrix} \Phi_1 & 1 \\ \Phi_2 & 1 \end{pmatrix} \right] \text{Ч} S', \quad (11.15)$$

де $E_{\text{ч}}$ - економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 - фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;

Ч - чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;

S' - середня річна заробітна плата одного працівника .

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗЕД

12.1 Поняття “ефективність управління”

12.2 Концепції визначення ефективності управління

12.3 Підходи до оцінки ефективності управління.

12.4 Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

12.1 Поняття “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, які були проведені західними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

В зв'язку з цим виникає питання: чи є праця менеджерів продуктивною чи ні. На визначеному етапі розвитку виробництва реальним виконавцем сукупного процесу стає не окремий робітник, а соціально-машинна система організації в цілому. В такому процесі робітник більше працює фізично, менеджер - інтелектуально. Отже, праця кожного з них представляє *частину сукупної продуктивної праці*.

Визнання управлінської праці продуктивною є підставою для розгляду питання про визначення ефективності управлінської праці і управління в цілому.

Поняття "ефективність управління" не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління"

характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління**:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність":

1) виникає проблема оцінки величезної розмаїтості соціальних і виробничо-економічних результатів, що не зводяться до єдиного вимірника;

2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління, практично неможливо розділити їх за окремими суб'єктами управління і керуючим впливом;

3) необхідно враховувати *фактор часу* - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо). Управління пов'язане з психологією людей, зі змінами в їх поведінці, а це досягається теж поступово;

4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

12.2 Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні *управлінської ефективності* відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до *оцінки організаційної ефективності* (див. рис. 12.1).

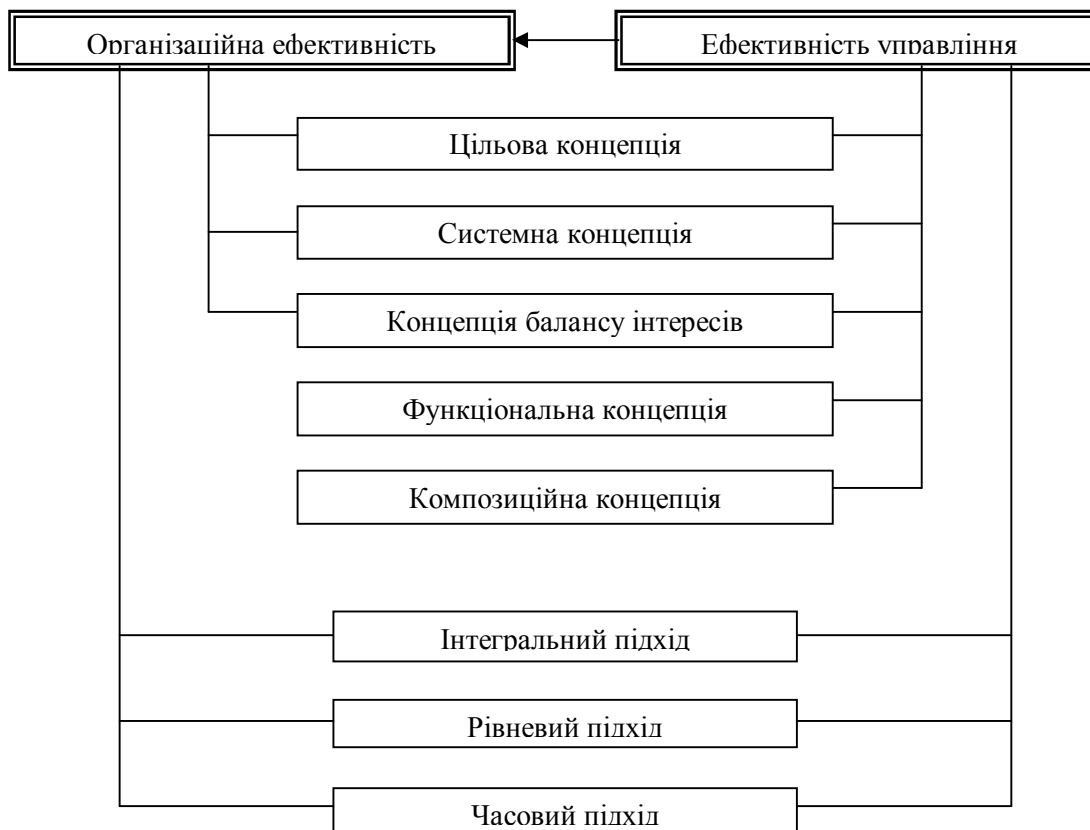


Рисунок 12.1 - Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організація існує для досягнення певних цілей. Один із перших фахівців у сфері менеджменту Ч. Бернанд стверджував: “Те, що ми розуміємо під ефективністю ... полягає у виконанні поставлених задач спільними зусиллями. Ступінь їх виконання відбиває ступінь ефективності”.

Таким чином, цільова концепція відбиває цілеспрямованість та раціональність – фундаментальні принципи існування сучасного західного суспільства.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена **цільова концепція ефективності управління**. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

В якості **показників**, що відображають результат діяльності, використовуються:

- обсяг реалізації продукції (надання послуг);
- частка продукту організації на ринку;
- обсяг прибутку;
- асортимент продукції або послуг;
- темпи зростання обсягів продаж;
- показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов’язане із низкою **проблем**, найбільш поширеними з яких є наступні:

1) Досягнення цілі не є легко вимірюваним, якщо організація не виробляє матеріальних продуктів (цілі освітніх закладів, державних установ тощо);

2) Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);

3) Спірним є саме існування загального набору “офіційних” цілей організації (складність досягнення згоди серед менеджерів).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність декількох елементів, що взаємодіють між собою. Рух вхідних факторів та випуск продукції являють собою відправну точку для опису організації. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина галузі (більш великої системи), суспільства (ще більш великої системи) і все частіше – глобальної економіки (можливо, найбільшої з усіх систем). Усі ці системи висувають вимоги до своїх частин не лише щодо прийнятної якості продуктів та їх кількості, але й щодо чистоти довкілля, забезпечення внутрішньої стабільності та глобальної політичної стабільності. Саме тому організація не може обмежитись виробництвом товарів та послуг, що задовольняють її покупців; вона повинна діяти таким чином, щоб були задоволені інші важливі елементи більш великих систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватись для діяльності, яка безпосередньо **не пов’язана** із досягненням мети організації. Іншими словами, пристосування до середовища й підтримка циклу “входи – процес – виходи” вимагають, щоб ресурси розподілялись і в тих сферах діяльності, які лише опосередковано пов’язані з основною метою організації.

Тобто, організація має прилаштовуватись (адаптуватись) до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;

2) для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Люди та їх групи, що беруть участь в організації, включають її службовців (менеджерів та виконавців), акціонерів, директорів, постачальників, кредиторів, офіційних осіб на всіх державних рівнях, менеджерів конкуруючих організацій та організацій, що співпрацюють, громадськість. Кожна з цих груп передбачає, що організація буде керуватись їх інтересами.

З точки зору концепції “балансу інтересів” організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс.

Цю концепцію можна використовувати для комбінування двох попередніх із метою більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Визначення **ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів”** ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, наступними показниками:

- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення витрат робочого часу управлінців;
- зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

До складу витрат на управління входять:

- основна і додаткова заробітна плата апарата управління організації з нарахуваннями;
- амортизація основних фондів управління (будівель і приміщень, технічних засобів управління);
- витрати усіх видів енергії на освітлення, опалення і вентиляцію приміщень управління;
- витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярські товари, папір тощо);
- витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) тощо.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці в будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

Композиційна концепція ефективності управління - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості виробництва продукту, підвищення ритмічності роботи, покращення матеріально-технічного постачання і обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного та оперативного планування. Зрештою це позитивно відображається на продуктивності праці в організації.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

12.3 Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має наступний вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n) ,$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i; \dots, P_n$ – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентоздатність**.

Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки

ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом *“Forbs”*. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. *Ефективність управління* при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

В залежності від рівня управління менеджери керують роботою окремих виконавців (індивідів), груп виконавців або підрозділів, а також організацією в цілому. Відповідно до наведених рівнів управлінської відповідальності розрізняють три види ефективності.

На базовому рівні знаходиться *індивідуальна ефективність*, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Менеджери традиційно визначають індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, що є підставою для збільшення заробітної плати, просування службою та інших стимулів, чинних в організації.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – *групова ефективність*. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов’язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – *організаційна ефективність*. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності. Фактично

підґрунтям існування організацій є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль.

Задача менеджменту полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності (рис.12.2).

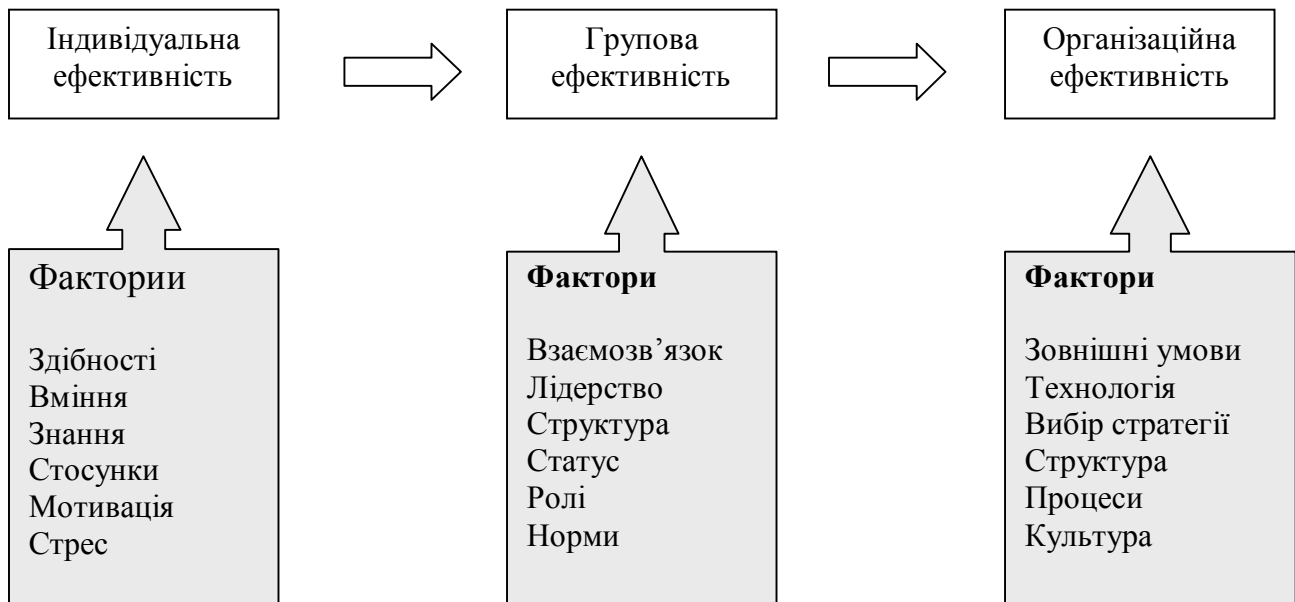


Рисунок 12.2 - Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Відповідно до цього, сутність управління полягає у координації діяльності *індивідів, груп та організацій* шляхом виконання чотирьох функцій: *планування, організації, мотивації та контролю*.

Наведений перелік функцій відрізняється від точок зору інших авторів, однак цей набір достатньо точно відбиває сутність управлінської діяльності – на всіх рівнях управління організації менеджери виконують ці функції.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу). З неї випливає, що:

- організаційна ефективність – це узагальнююча категорія, що містить у собі низку часткових категорій у якості компонентів;

- завдання управління полягає у збереженні оптимального балансу між цими компонентами.

Серед дослідників не існує єдиної думки щодо складу цих компонентів та їх взаємозв'язку, однак введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає сумнівів.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, **виживання** організації являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- *продуктивність*;
- *якість*;
- *ефективність*;
- *гнучкість*;
- *задоволеність*.

Критерії **конкурентоздатності** та **розвитку** відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на **рис. 12.3**.

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути: прибуток, обсяг продаж, частка ринку тощо. Вони визначають результати діяльності організації, якими користуються споживачі.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі “вхід – процес – вихід”, проте здебільшого фокусується на перших двох елементах (введені фактори та процес). До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов'язково

обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

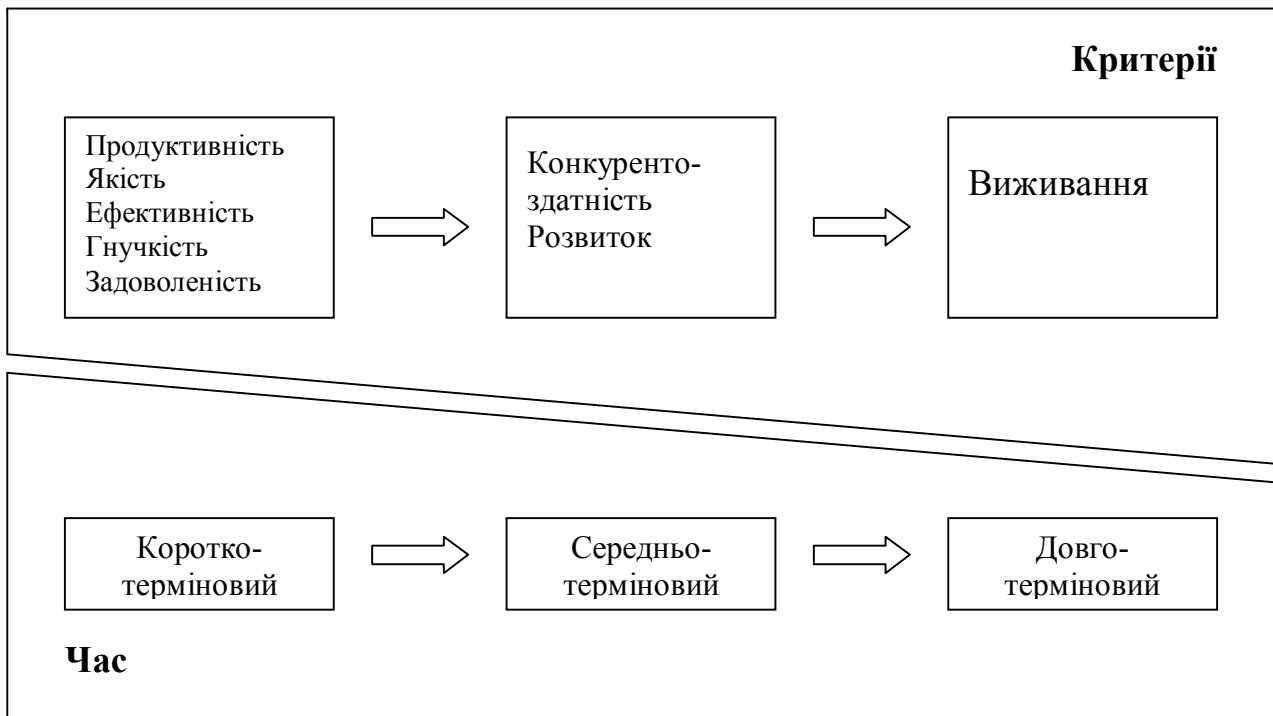


Рисунок 12.3 - Часова модель ефективності

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);

- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;

- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Досягнення цього критерію означає, що працівники відчують себе комфортно на роботі і задоволені своєю роллю в організації. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання. Більшість організацій активно інвестують ресурси в розширення власних виробничих можливостей як засіб захисту від конкурентних невдач, пов'язаних із випуском лише одного продукту. Стосовно людських ресурсів зусилля із розвитку часто набувають форми програм навчання персоналу.

Конкурентоздатність і розвиток віддзеркалюють здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо конкурентоздатність означає уміння організації зберегти свої позиції на обраних ринках, то розвиток означає реалізацію випереджаючих стратегій, що дозволяють реагувати на зміни у випадку їх виникнення.

У довготерміновому плані організація прагне до виживання за умов забезпечення короткострокової та середньострокової ефективності. Організації спроможні підвищити свою ефективність у довготерміновому аспекті шляхом опрацювання ситуаційних планів та обґрунтованого вибору найкращого з них, коли зовнішні зміни диктують необхідність адаптації. Тобто, організація виживає настільки, наскільки вона визнає небезпеку, що їй загрожує, і приймає необхідні заходи.

Підхід з урахуванням фактору часу дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Наприклад, можна визнати ефективною організацію на підставі критеріїв виробництва, якості, гнучкості, задоволеності і продуктивності, але вважати її неефективною з позицій конкурентоздатності і розвитку. Така організація, можливо оптимально ефективна у короткотерміновому плані, однак у неї обмаль шансів вижити. Підтримка оптимального балансу почасти означає необхідність врівноважувати результати у часі.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

12.4 Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийнятного рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне *просування за службою*. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

- 1) *переміщення* в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) *підвищення заробітної плати* без підвищення в посаді;
- 3) *просування* його шаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є *освіта*. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- 1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- 2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- 3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній *практичний досвід*. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про *систему підвищення кваліфікації* працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і

поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична *атестація*. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше *1* разу у *3-5* років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає займаній посаді,
- 2) відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
- 3) не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

ТЕМА 13. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ

13.1 Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління.

13.2 Показники оцінки ефективності.

13.3 Криза парадигми традиційного менеджменту.

13.1 Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до *оцінки* ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління - неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (IV) має наступний вигляд:

$$W = f (P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n)$$

де $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$ - часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність.

Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто

оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом "Forbs". З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні - публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття - **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид - **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Задача менеджменту полягає у виявленні **можливостей** підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис.13.1, знаходиться під впливом певних факторів.

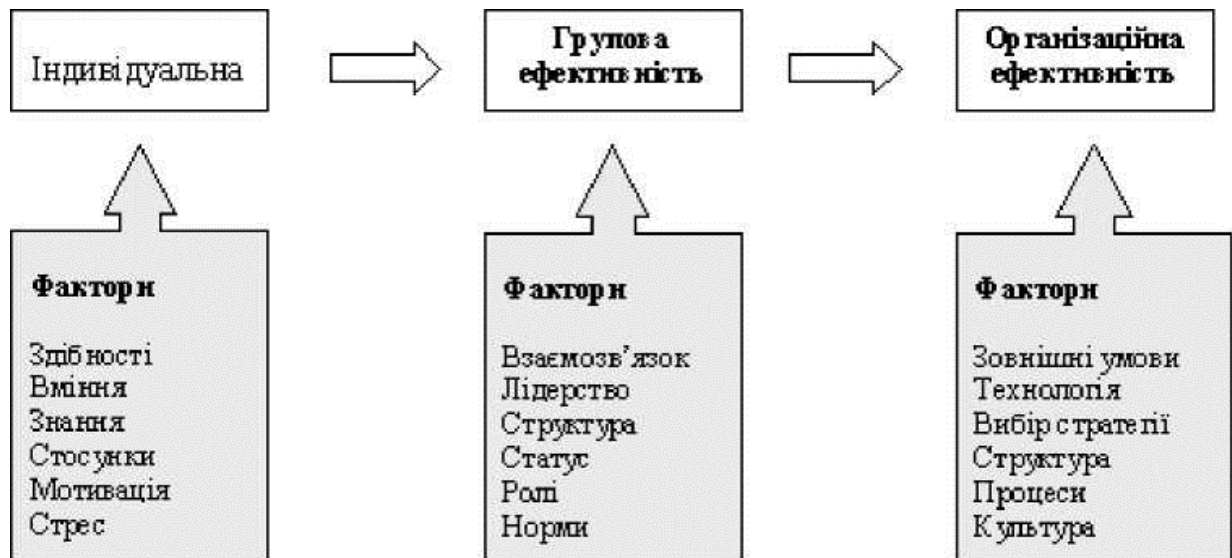


Рисунок 13.1 - Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою **довготермінове мірило організаційної ефективності**.

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності.

- *продуктивність;*
- *якість;*
- *ефективність;*
- *гнучкість;*
- *задоволеність.*

Критерії конкурентоздатності та розвитку відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі

ефективності з параметром часу наведена на рис. 13.2.

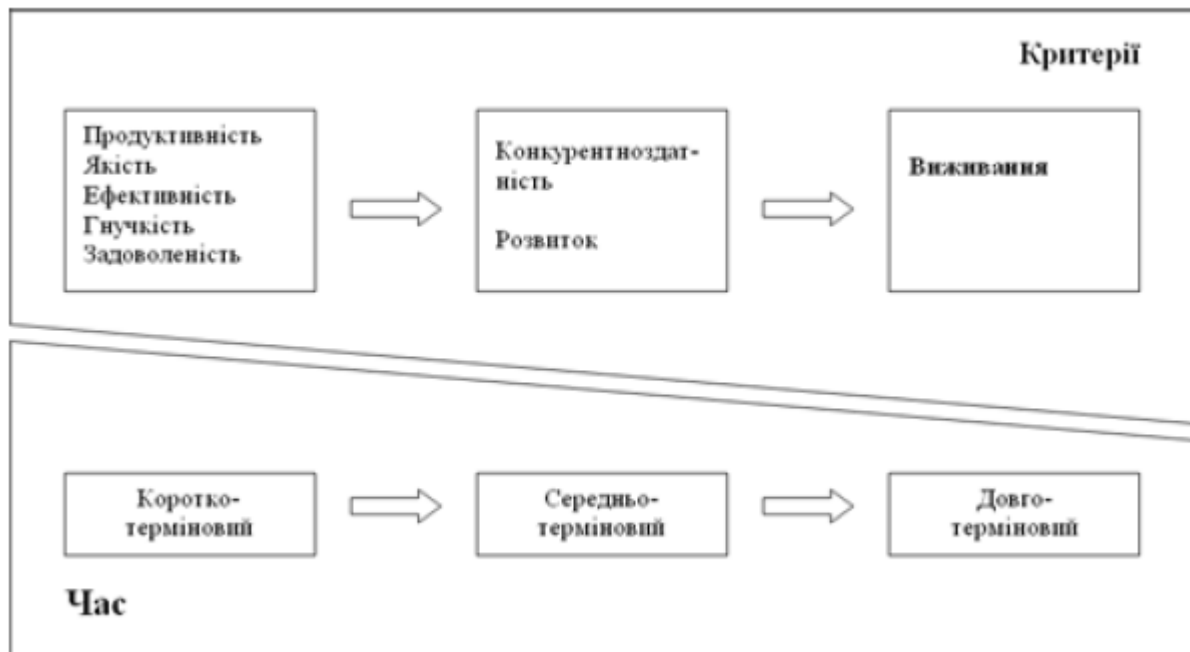


Рисунок 13.2 - Часова модель ефективності

Продуктивність - це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

Якість - задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації - це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу - найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни **зовнішнього середовища** (споживачів, конкурентів, урядових настанов);

- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни *індивідів та груп у самій організації*;

- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

Задоволеність - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоздатність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток - спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації - виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

13.2 Показники оцінки ефективності

Результативні показники поділяються на такі групи:

- показники затрат - визначають обсяги та структуру ресурсів, що забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру її витрат;

- показники продукту - використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей. Це, зокрема, обсяг виробленої продукції чи наданих послуг у реалізації

- виконання бюджетної програми, кількість користувачів товарами (роботами, послугами) тощо;

- показники ефективності в залежності від напрямів, що реалізуються в ході виконання бюджетної програми, можуть визначатися як:

- витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);

- відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);

- досягнення визначеного результату (результативність);

- показники якості - сукупність властивостей, які характеризують

- досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (товарів, робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми.

Оскільки результативні показники ефективності та якості повинні характеризувати кінцеві результати виконання бюджетної програми в залежності від напрямів її діяльності, вказувати на її необхідність і відповідність визначеній меті та ефективність використання бюджетних коштів, в НДЕІ Мінекономіки України був проведений аналіз вказаних показників щодо впливу їх на соціально-економічний розвиток країни. Так, результати аналізу понад 100 бюджетних програм України з керівництва і управління у різних сферах діяльності на 2006 рік показали, що серед 243 результативних показників ефективності і 214 - якості відповідно лише 7 і 20 показників конкретно спрямовані на кінцевий соціально-економічний результат.

В рамках теми доповіді розглянемо показники 4 бюджетних програм з керівництва і управління у сфері освіти і науки. В цих програмах Міністерство освіти і науки (МОН) України зафіксувало показниками ефективності кількість підготовлених та прийнятих законодавчо-нормативних актів, опрацьованих

доручень, листів, розглянутих звернень, заяв, скарг громадян, проведених перевірок, семінарів, конференцій тощо на 1 працівника, а показниками якості - лише відсоток вчасно виконаних доручень та усунених порушень, виявлених в результаті проведених перевірок. При цьому більшість згаданих показників дублюється в кожній із 4 бюджетних програм без урахування специфіки функціонування відповідних підрозділів МОН, відповідальних за реалізацією тієї чи іншої програми.

Слід визначити, що серед показників якості показник “відсоток вчасно виконаних доручень” передбачено в програмах 37 міністерств і відомств України (або понад 75% від загальної їх кількості).

Проведений аналіз свідчить, що недостатньо виконується вимога згаданої вище Концепції щодо встановлення безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання.

13.3 Криза парадигми традиційного менеджменту

Філософія соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі полягає у пізнанні глибинних факторів національного і загально цивілізаційного прогресу. Саме нові ідеї, як складова інформаційних ресурсів, один із таких факторів, що постійно впливає на розвиток людини і суспільства в цілому. Використання цього впливу дасть змогу задіяти духовні, інтелектуальні, організаційні, матеріально-фінансові ресурси України для цивілізаційного стрибка і розв'язати невідкладні проблеми часу. Щодо нових технологій, то життя змушує акцентувати увагу на кількох головних напрямках їх розвитку. Змістом одного з них має стати застосування повних (автаркічних) циклів ресурсо- і природозберігаючих технологій (включаючи альтернативну енергетику, переробну промисловість, житлові екополіси, наукові парки та технополіси, мінімізовані транспортні потоки, а також пов'язані з цим інформатику, телекомунікації та ін.), спрямованих на перехід до нової екологічної ніші, зменшення антропогенного тиску на природу при забезпеченні достатнього рівня життєвого комфорту.

Другим важливим напрямом має стати створення соціально-організаційних структур, які діятимуть на принципах самоорганізації і візьмуть на себе координуючу та організуючу роль подолання в суспільстві кризових явищ. Саме такі структури будуть здатні створити умови для розкриття та реалізації творчих здібностей, талантів кожної людини, отже, сприятимуть інтелектуальному і духовному розвитку суспільства. Це дозволить наблизитися до істини, пошук якої не можна звузити, замовити або контролювати політичними чи бізнесовими інтересами, тому що при такому підході духовна складова розвитку не здатна буде виконувати свою інноваційну функцію в суспільстві, результатом якої є прогрес цивілізації.

Подальшим кроком має стати створення цілісної системи організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів в Україні. В єдиній суспільній свідомості — велика сила, але вона повинна бути урівноважена повагою до індивідуальних творчих здібностей. Потрібно розглядати людину з її потребами, інтересами, мотивами, цінностями, психологічною структурою і т.д. в системі мікро-, макро- та інтергосподарювання, усвідомити, що ринкові грошово-речові пріоритети не можуть замінити істинного призначення людини, що фірми, які підпорядкували свою діяльність суто матеріально-фінансовому інтересу, не

стільки формують, скільки руйнують економіку, що суспільно-регульовальні механізми комерційного характеру вступають у конфлікт з майбутніми глобальними цілями розвитку людства. Все це підштовхує до перетворення соціально-організаційних структур у «живі» організації, що сприятиме не лише зростанню матеріального добробуту, а й допоможе людям усвідомити гуманістичні цінності суспільного буття, зрозуміти, що на межі тисячоліть постає нова парадигма цивілізаційних змін, відкриваються можливості для світоглядного прориву, синтезу науки, освіти, мистецтва, культури на основі єдності людського, загальноцивілізаційного та космічного підходів.

Існують деякі універсальні принципи, дотримання яких дає змогу формувати здорові і ефективні організації. І навпаки, ігнорування цих принципів обов'язково призведе до проблем і загроз. Адже, крім фізичних законів, існують закони

організації людських систем. Якщо ми їх не будемо враховувати, настане невідворотна розплата психічним і фізичним здоров'ям, втраченими фінансами, зіпсованими стосунками, зруйнованими долями, знищеними мріями. Перед тим, як створити організацію, слід створити певну модель, наближену до реальної. Ідеальною можна було б назвати організацію, що діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних зовнішніх керуючих впливах. Організація має діяти як єдиний живий організм, у майбутньому виключно як корпорація - органічне об'єднання людей, як найвищий рівень розвитку організації. Організація - це процес, корпорація - мета. Але навіть корпорація не може досягти прогресу, якщо відсутній приплив нових ідей і особистостей, здатних втілювати у життя необхідні зміни. Без них виникне дисгармонія між бажаннями новаторів та існуючими державними і недержавними чинниками, а також і через відсутність вищезгаданої інституційної інфраструктури, яка в основу своєї діяльності поклала б гармонізацію суспільних відносин, що дало б змогу в умовах існуючих суперечностей віднайти альтернативу і розв'язувати проблеми на належному рівні.

Будь-яка корпорація формується творчими особистостями. Реалізація творчих можливостей має бути спрямована на розуміння значення результатів цієї реалізації для сучасності. Але світ охопив егоїзм, при якому людина не бажає входити у співтовариство, встановлювати відносини взаємообміну і взаємовідповідальності між індивідом і співтовариством. Для сучасних організацій особливо важливо зрозуміти потребу у формах спільної роботи і управління, бо саме це дасть можливість аналізувати інформацію і знаходити відповіді, які приведуть до вирішення завдань майбутнього та забезпечать гідне життя прийдешнім поколінням. Люди стануть здатними брати на себе відповідальність, керуючись не особистими мотивами, а об'єктивною необхідністю. Якщо фундаментально розширити горизонт свідомості і відповідальності соціального організму та його членів, то цілі і завдання структури перевищать саму організацію, яка зможе інтенсивно кооперуватись і асоціюватись в різних формах. Таким чином, розвиток будь-якої організації, а

через неї і суспільства в цілому безпосередньо пов'язаний з розвитком свідомості і здібностей окремої людини, з формуванням її світогляду. Свідомо спрямувати даний процес через систему організаційно-економічного та інформаційного забезпечення інноваційних процесів є головним завданням сучасного менеджменту.

Враховуючи, що традиційний менеджмент, як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах вичерпав себе, оскільки не сприяє розв'язанню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації, виникла об'єктивна необхідність сформулювати парадигму менеджменту XXI століття - менеджменту творчості, сутність якого:

- по-перше - протистояння процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;

- по-друге - створення умов для гармонізації відкритих саморегульованих систем: людини, організації, суспільства і т. ін.

- по-третє - створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;

- по-четверте - формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

ТЕМА 14. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

14.1 Поняття та види конкурентоспроможності

14.2 Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил

14.3 Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

14.4 Визначення конкурентоспроможності продукції

14.1 Поняття та види конкурентоспроможності

В умовах переходу до ринку відносини змагальності, характерні для планової економіки змінюються відносинами до ринкової економіки, змінюються відносинами ринкової конкуренції. Ринкова конкуренція є системою відносин між економічно самостійними виробниками (продавцями) товарів і послуг. Вона має місце лише тоді, коли виробники і продавці здатні реагувати на зміну кон'юнктури ринку, на ті або інші дії своїх конкурентів. Підприємства вступають у конкурентну боротьбу, зрештою, заради отримання прибутку. Тому ринкова конкуренція ефективна тільки тоді, коли товаровиробника і продавці реально зацікавлені в зростанні прибутку. Але прибуток не є провідною метою економічної діяльності держави, тому вона тривалий час підтримувала збиткові державні підприємства (бюджетне фінансування , пільгове кредитування).

На перших етапах переходу до ринкових умов господарювання переваги державної власності стримує розвиток конкуренції. В міру прискорення процесу приватизації, що виражається в збільшенні частки приватного сектору, ефективність конкурентного ринкового механізму підвищується. Загалом ринковий механізм можна визначити як механізм адаптації підприємств до ринкових умов господарювання ,а вироблених ними товарів (пропозиції) – до вимог споживачів (попиту). Головною рушійною силою ринкової економіки є конкуренція товаровиробників. Ринкова конкуренція визначається як система відносин між самостійно господарюючими об'єктами ринку.

Кінцева мета адаптації підприємства – перемога в конкурентній боротьбі за споживача, за ринки збуту як закономірний підсумок його інтегрованих зусиль з

реалізації організаційно – економічної системи адаптації. «Конкуренція» у перекладі з латини означає зіткнення в результаті яких-небудь дій. Її визначають як економічне суперництво, змагання в боротьбі за споживача. Конкуренція - це форма взаємного суперництва господарюючих суб'єктів ринку. Предметом конкуренції є товари(послуги), а об'єктом - споживачі і покупці. Поділ «предмета» і «об'єкта» конкуренції вказує на дві сфери впливу в конкурентній боротьбі: товар (предмет) і споживач (об'єкт). Різними є як методи конкурентної боротьби, так і способи оцінки рівня конкуренції. Ставлення конкурентів один до одного характеризує така подвійність: це і постійне суперництво на ринках збуту, і необхідність конкуренції як основи розвитку економіки і демократії суспільства в цілому. Подвійна сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці конкурентоспроможності.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою національної (державної) безпеки. З огляду на те, що критерієм адаптації підприємств до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, важливо дослідити між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємства і конкретного товару; оцінити фактори, що впливають на них; сформулювати основні поняття та визначення.

Незважаючи на широке використання терміну «конкурентоспроможність» у науково-технічній, економічній літературі і нормативно-технічній документації, загально прийняте поняття конкурентоспроможності не уніфіковано.

Аналізуючи визначення конкурентоспроможності, що приводяться у вітчизняній літературі, можна сказати, що основним змістом цього поняття є якість і можливість успішної реалізації продукції на конкурентному ринку у певний момент часу. Однак конкурентоспроможність варто розглядати як сукупність споживчих і вартісних характеристик продукції, що визначають її порівняльні позиції на ринку збуту. Існує велика кількість визначень та різних засобів оцінки конкурентоспроможності. У загальному розуміння конкурентоспроможність – це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги у досягненні поставлених цілей. Розрізняють конкурентоспроможність

товарів, компаній, країн і також цілих регіонів. До того ж всі ці поняття тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпорядитися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Необхідно зазначити, що така аналогія має вагомий підстави тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, оскільки без останніх неможлива конкурентоспроможність. Але наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічне зрушення, природні явища, тощо). Порівняння даних понять пояснює активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації в залежності від об'єкта до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис.14.1).



Рисунок 14.1 - Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність відповідати запитам покупців в порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному і після гарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Разом з тим конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, вміле маневрування в ринковому просторі та часі, а й максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути зроблена лише на основі критеріїв, якими оперує споживач, і для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару слід шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації запропонованої продукції.

Отже, під конкурентоспроможністю товару розуміють поєднання його споживчих властивостей, що забезпечують йому успіх на ринку у порівнянні з аналогічними товарами інших компаній. Конкурентоспроможність товару визначається такими основними факторами: ціною, якістю, рівнем після продажного обслуговування, ефективністю реклами, системою збуту, термінами та технологією виробництва, обсягом продаж.

Конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів в- обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У більш широкому розмінні, для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері

НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу, тощо. Конкурентоспроможність фірми є результатом її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління компанією.

Отже, конкурентоздатність компанії – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля у тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність компанії, відносять : стратегію фірми, наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту.

Конкурентоспроможність галузі – визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів.

Вона припускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями закордоном, які можуть зумовлюватися раціональною галузевою структурою; групи висококонкурентних фірм-лідерів, які підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської та прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутою галузевою інфраструктурою, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва, як в середині галузі, так і з іншими галузями в країні, за її межами, ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загально визначеного універсального визначення і розглядається як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішніх ринках. Але це лише один, найбільш видимий бік поняття. Інший бік - це переваги системи державного і суспільного

устрою країни, політико-правової організації, регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, який не поступається світовим стандартам. Іншими словами, щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможність суспільство, що має незаперечні переваги в пізніх сферах людської діяльності.

Конкурентоспроможність країни чи регіону залежить від здатності створити ефективну, здатну до інновацій систему виробництва товарів та послуг, і тим самим забезпечувати високі стандарти життя.

Отже, загальновизнаного поняття конкурентоспроможності не існує. Конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність підприємства відбиває конкурентоспроможність країни в цілому. Найчастіше термін «конкурентоспроможність» автори наукових публікацій застосовують стосовно товару, рідше – щодо підприємства і країни.

Можна сказати, що конкуренція визначається як об'єктивна закономірність товарного виробництва, що виражається в боротьбі суб'єктів ринку за економічно більш вигідні умови виробництва і реалізації товарів з метою одержання найбільших прибутків.

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати визначену ринкову нішу. Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів до певних ринкових потреб: пропозиція(товар) – до попиту, підприємство – до можливості забезпечити конкурентні переваги, країні – до економічної і соціальної моделі.

Взаємозв'язок понять конкурентоспроможності країни, підприємства, товару і факторів, що їх визначають, тобто детермінант, приведена на рис.14.2.



Рисунок 14.2 - Взаємозв'язок понять конкурентоспроможності

До детермінантів глобальної конкурентоспроможності віднесені

- 1.1 - міцність внутрішньої економіки;
- 1.2 - інтегрування в світову економіку;
- 1.3 - фінанси;
- 1.4 - науково-технічний прогрес;
- 1.5 - кадри;
- 1.6 - інфраструктура бізнесу;
- 1.7 - менеджмент;
- 1.8 - уряд.

Поняття глобальної конкурентоспроможності трохи ширше від поняття конкурентоспроможності країни, то що може бути застосоване щодо групи країн. Однак такий поділ можна вважати досить умовним.

Конкуренентоспроможність країни визначається такими детермінантами:

- 2.1 - ресурси: фізичні (доступність природних ресурсів); людські (вартість, кількість, управління); інформаційні (обсяг і якість науково-технічної і ринкової інформації); грошові (вартість капіталу); інфраструктура (її якість і вартість);
- 2.2 - процеси (технологія, інновації);
- 2.3 - привабливість (оцінюється на базі ряду макроекономічних показників);
- 2.4 - соціально-політичний клімат.

До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності підприємства віднесені такі:

- 3.1 - товар;

3.2 - положення підприємства на ринку;

3.3 - збут;

3.4 - просування товару;

3.5 - виробництво.

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність параметрів:

4.1 - технічні;

4.2 - нормативні;

4.3 - економічні;

4.4 - ринкові.

Оцінюючи конкурентоспроможність компанії необхідно враховувати основні фактори конкурентоспроможності її продукції, самої компанії та країни базування.

Узагальнюючи вище викладене, можна говорити що конкурентні позиції компанії у стратегічному плані базуються на таких основних компонентах мікро – та макrorівнях, як ресурси та можливості самої компанії, конкурентні умови галузі, національні фактори (рис.14.3).



Рисунок 14.3 - Основні компоненти конкурентоспроможності компанії

Стосовно конкурентоспроможності окремих країн, їх економіки (а це - загальна та початкова економічна основа конкурентоспроможності національних товаровиробників), то її можна коротко охарактеризувати, використовуючи результати та методи досліджень, які проводяться щорічно швейцарської організацією «European Management Forum».

Конкурентоспроможність визначається нею на основі використання деяких груп факторів, кожен з яких оцінюється за рядом критеріїв (усього їх декілька сотень). До числа зазначених факторів належать: динамізм національної економіки, ефективність виробництва, динамізм ринку, динамізм фінансової системи, людські ресурси, роль держави, ресурси та інфраструктура, готовність країни в цілому, у тому числі фірм, стимулювати торгову діяльність, політики країни щодо нововведень, соціально-політична економіка. За сукупністю зазначених оцінок за останні роки перше місце за рівнями конкурентоспроможності у світі займають США, Японія, Німеччина, Швеція, Швейцарія.

14.2 Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил

Розробка стратегії конкуренції значною мірою означає формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі, та яка політика потрібна для їх досягнення. Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети (goals) даної фірми і засобів (policies), якими вона прагне досягнути цієї мети (рис. 14.4).

«Колесо стратегії конкуренції» допомагає визначити ключові аспекти стратегії конкуренції фірми. У центрі колеса позначено цілі фірми, що чітко визначають, як прагне конкурувати фірма та якими є її конкретні економічні й позаекономічні цілі. Шпиці колеса – основні оперативні засоби для досягнення фірмою цих цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Залежно від природи бізнесу управлінський склад може більш чи менш конкретно визначати ці основні оперативні засоби; коли уже визначено, для спрямування діяльності фірми в цілому можна скористатися поняттям стратегії. Як і колесо, шпиці (засоби) повинні виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься.



Рисунок 14.4 - Колесо стратегії конкуренції

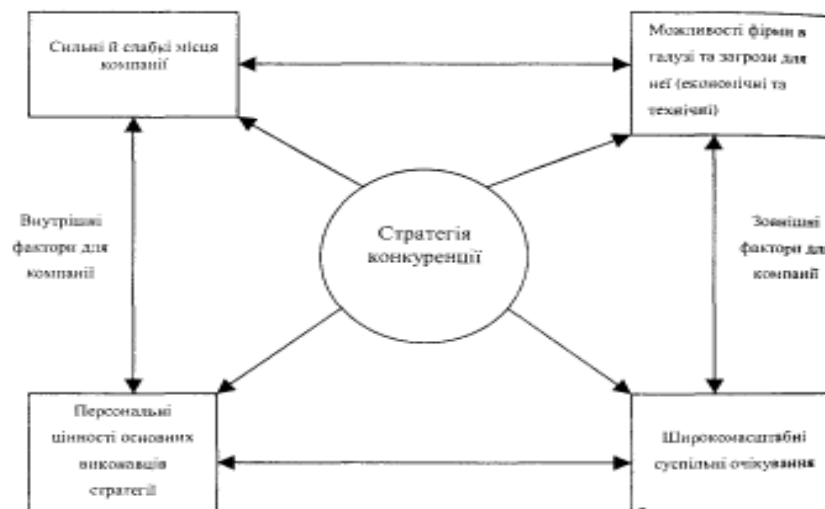


Рисунок 14.5 - Конспект, в якому формується стратегія конкуренції

Рисунок 14.5 показує, що на найвищому рівні формулювання стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності компанії.

Сильні й слабкі місця компанії – це характер її активів і досвіду в порівнянні з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки тощо. Персональні цінності організації – це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які повинні впроваджувати обрану стратегію. Сильні та слабкі місця, поєднані з ціннісними орієнтирами,

визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння.

Зовнішні межі окреслюються зовнішніми умовами в галузі та ширшим оточенням. Можливості фірми та загроза для неї визначають конкурентне середовище разом із супутнім ризиком та потенційною винагородою. Суспільні очікування відображають вплив на компанію таких факторів, як урядова політика, суспільні настрої та багато інших. Ці чотири фактори необхідно враховувати до того, поки фірма може розробити перелік реальних і здійснених цілей та політик.

Суттю формулювання стратегії конкуренції є взаємозв'язок компанії та її зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є дуже широким, оскільки в нього входять соціальні та економічні фактори, проте ключовий аспект зовнішнього оточення фірми – це галузь (або галузі), в якій вона веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносно значення; оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають на всі фірми галузі, справа полягає в різних можливостях фірм пристосовуватися до цього впливу.

Інтенсивність конкуренції в галузі не є збігом обставин, чи невезінням. Швидше, конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників. Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі від інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки відрізняється сукупний вплив чинників конкуренції; останні коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомобільних покришок, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно не суворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предмети туалету (де високі прибутки одержує багато фірм).

Завдання стратегії конкуренції для певної компанії – знайти таке положення в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Оскільки сукупний вплив цих чинників може болісно позначитися на всіх конкуруючих фірмах, найкращій спосіб розробки стратегії – провести поглиблений аналіз джерел кожного фактора. Знання глибинних джерел тиску з боку конкурентів висвітлює найважливіші сильні та слабкі місця компанії, стимулює позиціонування фірми у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу, і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб, чи то у вигляді можливостей, чи то загроз для фірми. Розуміння цих джерел буде також корисним у дослідженні сфер для диверсифікації, хоча основний наголос тут робиться на стратегії в окремих галузях.

Можна визначити галузь як групу фірм-виробників товарів, що є близькими заміниками одне одного.

П'ять чинників конкуренції – вхід, загроза заміщення, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну та суперництво між існуючими конкурентами – відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між фірмами, які укоренилися на ринку. Покупці, постачальники, замітники та претенденти на вхід до галузі – усі вони є «конкурентами» фірм на певному ринку і відіграють різну роль залежно від обставин. Конкуренцію в цьому широкому значенні можна визначити як розширене суперництво.

Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковості, а найвпливовіші з них є вирішальними з погляду формулювання стратегії. Наприклад, навіть та компанія, що посідає надійне становище на ринку, куди не можуть увійти конкуренти, одержуватиме незначні прибутки, якщо існує високоякісний та дешевий замітник її товарів. Навіть за відсутності заміників та наявності вхідних бар'єрів інтенсивна конкуренція між існуючими фірмами обмежуватиме потенційну віддачу. Крайній випадок інтенсивності конкуренції – абсолютно конкурентна галузь, де вхід є вільним, існуючі фірми не мають впливу

на ціни постачальників та покупців, а суперництво необмежене, оскільки численні фірми пропонують подібні товари.

Конкуренція в кожній галузі формується, звичайно, під впливом різних чинників. У виробництві морських танкерів ключову роль, очевидно, відіграють покупці (основні нафтовидобувні компанії), тоді як в індустрії автомобільних шин головний чинник – це покупці енергоустаткування та сильні конкуренти. У сталеливарній індустрії основними факторами є зарубіжні конкуренти і матеріали-замінники. Фундаментальну структуру галузі, відображену в дії факторів конкуренції, слід відрізнити від багатьох нетривалих чинників, що можуть тимчасово впливати на конкуренцію та прибутковість. Наприклад, зміни економічних умов протягом виробничого циклу у нетривалому періоді – нестача матеріалів, страйки, коливання попиту тощо – впливають на прибутковість майже всіх фірм у багатьох галузях. Кожна фірма, що враховує галузеву структуру, матиме свої сильні та слабкі місця, а галузева структура може з часом мінятися і, зазвичай, змінюється.

Вплив кожного чинника конкуренції вирішальною мірою визначається кількома важливими економічними і технічними характеристиками галузі.

Загроза входу конкурентів

Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку, і часто – значні ресурси. Через це можуть падати ціни або зростати витрати фірм, що вже освоїлися в даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується. Компанії, що входять у галузь шляхом придбання інших фірм, часто використовують свої ресурси, щоб струснути ринок. Отже, придбання фірми в певній галузі іншою компанією з намаганням посісти становище на ринку, очевидно, слід розглядати як вхід, навіть якщо при цьому не створюється цілком нова організація.

Загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, яку фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, і/або новачок може очікувати рішучої відсічі від укорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

Існують певні способи створення вхідних бар'єрів

Економія за рахунок масштабів. Економія за рахунок масштабів означає зменшення витрат на одиницю продукції (або на виробничу операцію чи функцію) в міру зростання абсолютного обсягу продукції за період. Така економія перешкоджає входженню, змушуючи новачка збільшувати масштаби виробництва і ризикувати одержати відсіч від існуючих фірм або ж розпочати з невеликих обсягів виробництва і зазнавати збитків. Обидва шляхи є небажаними. Економія за рахунок масштабів може існувати майже в кожній фазі бізнесу, включаючи виробництво, купівлю, дослідно-конструкторську діяльність, маркетинг, сервіс, роздрібну торгівлю та розподіл. Наприклад, економія за рахунок масштабів у виробництві, дослідно-конструкторських робіт, маркетингу та сфери послуг є, ймовірно, найнадійнішим бар'єром на вході до комп'ютерної індустрії, і цей факт із жалем відкрили для себе компанії «Херох» та «General Electric».

Економія за рахунок масштабів може стосуватися цілої функціональної сфери, як у випадку з торговим персоналом фірми або ж вона може виникати з конкретних операцій чи видів діяльності. Наприклад, у виробництві телевізорів економія за рахунок масштабів є значною у виробництві кольорових кінескопів і невеликою при виробництві корпусів на дільниці складання. Важливо досліджувати кожен компонент витрат окремо через конкретний зв'язок між витратами на одиницю продукції та масштабами.

Підрозділи багатофункціональної (що займається різними видами бізнесу) фірми можуть використовувати інші види економії, подібні до економії за рахунок масштабів, якщо вони здатні розподілити операції чи функції, що дають економію, з іншими підрозділами компанії. Наприклад, багатофункціональна компанія може виробляти невеликі електродвигуни, які потім використовуються у виробництві промислових вентиляторів, сушарок для волосся та охолоджувальних систем для електронного обладнання. якщо економія за рахунок масштабів у виробництві двигунів перевищує кількість двигунів, потрібних на одному певному ринку, багатофункціональна компанія, диверсифікована в такий спосіб, одержить економію. Ця економія перевищить ту суму, яку фірма дістала б,

якби електродвигуни використовувалися для виробництва лише, скажімо, сушарок для волосся. Так, взаємозв'язана диверсифікація у спільних операціях чи функціях може усунути обмеження на обсяг продукції, що накладаються розмірами даної галузі. Потенційний конкурент змушений диверсифікувати або ж зазнавати збитків. Діяльності чи функції, які дають економію на масштабах і які можна розподілити, можуть включати роботу торгового персоналу, системи розподілу, закупки фірми тощо.

Зиск від розподілу найбільше важить за наявності спільних витрат. Останні виникають, коли фірма – виробник товару А (чи підрозділ, зайнятий у виробництві товару А) мусить мати потужності для виробництва товару Б. Прикладом цього є пасажирські та вантажні авіап перевезення (у вантажних літаках з технологічних причин пасажирів заповнюють обмежену площу літака – салон, а решта простору відводиться для вантажу). Підйом літака в повітря вимагає значних витрат, незалежно від кількості пасажирів на борту. Отже, фірма, яка змагається за ринки пасажирських і вантажних перевезень, може мати значну перевагу над компанією, що веде конкурентну боротьбу лише на одному ринку. Той самий ефект спостерігається у випадку з процесом виробництва, окрім основної продукції, побічних продуктів. Фірма-новачок, що, на відміну від уже існуючих фірм, не отримує максимальної виручки від побічних продуктів, може зазнати збитків. Типовий приклад спільних витрат – це здатність виробничих підрозділів компанії розподілити нематеріальні активи, такі як марочні назви та ноу-хау (практичні знання). Витрати на створення нематеріального активу одноразові; потім цей актив можна легко застосувати в інших сферах бізнесу. Отже, ситуація, за якої розподіляються нематеріальні активи, може дати значну економію. Економія за рахунок масштабів виступає в ролі вхідного бар'єру там, де існує економія за вертикальною інтеграцією, тобто операції на послідовних етапах виробництва або розподілу. В цьому випадку фірма-новачок повинна інтегруватися або ж вона зазнає збитків і, можливо, втратить право на користування ресурсами чи ринком збуту, якщо більшість вкорінених конкурентів є інтегрованими. Втрата права в таких ситуаціях спричиняється тим, що більшість

споживачів купують продукцію у підрозділів власної фірми, і так само більшість постачальників «торгують» у межах власної компанії. Незалежній фірмі важко підтримувати порівняно однакові з конкурентами ціни, і її можуть «розчавити», якщо інтегровані конкуренти пропонуватимуть їй інші умови, ніж своїм підрозділам. Вимога інтегруватися на вході на вході може збільшити ризик відсічі з боку конкурентів та спорудити інші вхідні бар'єри.

Товарна диференціація. Товарна диференціація означає, що вже існуючі фірми користуються ідентифікацією торгової марки та прихильністю покупців завдяки проведеній рекламній кампанії, організації сервісу, відмінності товарів або просто по праву першого в галузі. Диференціація створює вхідний бар'єр змушуючи новачків витратити значні кошти на завоювання авторитету в покупців. Ці зусилля, звичайно, обертаються початковими збитками і втратою часу. Такі капіталовкладення у створення марочної назви особливо ризиковані, оскільки вони не виправдовуються у випадку невдалого входу.

Товарна диференціація, напевно, є найважливішим вхідним бар'єром на ринок товарів для дітей, ліків, косметики, інвестиційних кредитів. У галузі пивоваріння вона доповнюється економією за рахунок масштабів у виробництві, маркетингу та розподілу, а це створює високі вхідні бар'єри.

Вимога інвестувань. Необхідність вкладати значні фінансові ресурси, щоб успішно конкурувати, створює вхідний бар'єр, особливо якщо капітал вкладається в ризиковану чи збиткову попередню рекламу або дослідно-конструкторську діяльність. капітал може знадобитися не тільки для виробничих будівель, але й для кредиту довір'я покупців, підтримки складських запасів або для покриття збитків на старті. Фірма «Хегох» спорудила основний вхідний бар'єр на ринок копіювальної техніки, коли вирішила здавати копіювальні апарати в оренду, а не продавати їх, що значно збільшило потребу в робочому капіталі. Водночас, коли сьогоденні провідні корпорації володіють фінансовими ресурсами, достатніми для входу в будь-яку галузь, необхідність величезних інвестицій у таких галузях, як комп'ютери та видобування мінералів, обмежують кількість потенційних конкурентів. Навіть, якщо на ринку капіталів є кошти, вхід

буде ризикованим варіантом використання капіталу, що повинно відбиватися в націнках за ризик новачка, а це створює переваги для вже існуючих у галузі фірм.

Перехідні витрати. Вхідний бар'єр створюється наявністю перехідних витрат, тобто разових витрат фірми-покупця на перехід від товару одного постачальника до товару іншого. У «перехідні витрати» можуть входити вартість перепідготовки персоналу та нового допоміжного устаткування, витрати часу і грошей на перевірку надійності нового постачальника, потреба в технічній допомозі з боку нового продавця, створення нового дизайну товару чи, навіть, матеріальні витрати на розрив відносин, якщо ці перехідні витрати є значними, новачки повинні радикально зменшити витрати чи поліпшити якість товару, щоб покупці переключилися на споживання їхньої продукції.

Доступ до каналів розподілу. Вхідний бар'єр може створюватися потребою фірми-новачка забезпечити розподіл свого товару. До тієї межі, доки надійні канали розподілу товару вже обслуговуються старими фірмами, нова фірма мусить переконати осіб, що займаються розподілом, прийняти її товар, пропонуючи цінові знижки, спільну рекламу зі знижкою та подібні заходи, що зменшують прибутки. наприклад, виробник нового продукту харчування мусить переконати роздрібних торговців надати йому місце на полиці супермаркету, де продаються товари фірм, що запекло конкурують між собою, а отже, мусить сприяти збутові товару і надавати іншу допомогу.

Чим більші обмеження для оптових та роздрібних каналів розподілу товару та чим тісніше існуючі конкуренти зв'язані з цими каналами, тим важчим є вхід до галузі. Існуючі конкуренти можуть мати з представниками каналів відносини, які ґрунтуються на тривалому співробітництві, високоякісному сервісі чи навіть виключному партнерстві, за якого канал розподілу повністю працює на конкретного виробника. Іноді цей вхідний бар'єр є таким високим, що для його подолання нова фірма повинна створити абсолютно новий канал розподілу.

Відносні перевитрати незалежно від масштабу. Існуючі фірми можуть економити на витратах, що неможливо для потенційних конкурентів, які входять до галузі, незалежно від їхніх розмірів та суми економії на масштабах.

Найголовнішу роль відіграють нижчеперелічені чинники.

- Запатентована технологія виробництва: ноу-хау чи характеристики дизайну, що є виключною власністю завдяки патентуванню або зберіганню в таємниці.

- Сприятливий доступ до сировини: старі фірми можуть захопити кращі джерела сировини раніше і за цінами, що відбивають менший, ніж сьогодні, попит на сировину і/або задовольнити передбачувані потреби. Наприклад, сірчано-переробні фірми Фраша, такі як «Texas Gulf Sulphur» багато років тому почали контролювати деякі надзвичайно перспективні і значні поклади сірки, до того як власники цих родовищ усвідомили їхню цінність завдяки видобувній технології Фраша. поклади сірки часто виявлялися внаслідок невдалих пошуків нафти, а компанії-невдахи невисоко цінували ці поклади.

- Сприятливе розташування: старі фірми могли посісти сприятливі місця розташування до того, як ціни під дією ринкових сил піднялися в гору, відбиваючи реальну вартість.

- Урядові субсидії: преференційні (пільгові) субсидії уряду можуть надати існуючим фірмам стійку перевагу в деяких видах бізнесу.

- Крива досвіду: в деяких видах бізнесу існує чітка тенденція зменшення витрат на одиницю продукції в міру того, як досвід фірми у виробництві цього продукту зростає. Витрати зменшуються, оскільки робітники вдосконалюють методи роботи і діють ефективніше (класична крива досвіду), устаткування та виробничі процеси вдосконалюються, обладнання використовується оптимально, дизайн продукту змінюється, що полегшує виробничий процес, техніка виміру та контролю операцій вдосконалюється тощо. Досвід – це тільки назва певних видів технологічних змін, і він може застосовувати не лише до виробництва, але й до розподілу, матеріально-технічного постачання та інших функцій. Як у випадку з економією за рахунок масштабів, зменшення витрат із збагаченням досвіду стосується не всієї фірми, а з'являється внаслідок індивідуальних операцій або функцій фірми. Досвід може зменшити витрати в маркетингу, розподілі та інших сферах, а також у виробничих операціях, а тому для збагачення досвіду слід вивчати кожен компонент витрат.

Зменшення витрат із зростанням досвіду видається найбільш значним у тих сферах бізнесу, де використовується висококваліфікована праця, що здійснює складні операції, і/або в комплексних (складальних) процесах (виробництво літаків, суднобудування). Вони майже завжди відіграють найголовнішу роль у фазах виходу на ринок та зростанні в процесі розробки товару, а пізніше їх величина пропорційно зменшується. Серед причин зменшення витрат із зростанням досвіду часто називають економію за рахунок масштабів. Така економія залежить від обсягу продукції за період, а не від сукупного обсягу: вони дуже відрізняються від досвіду з погляду аналізу, хоча часто йдуть поруч, а іноді їх важко розрізнити.

Якщо витрати в області зменшуються із зростанням досвіду і якщо досвід може бути запатентований існуючими фірмами, цей факт створює вхідний бар'єр. Недосвідчені фірми-новачки зазнаватимуть більших, ніж досвідчені фірми, витрат, а тому змушені багато витратити на старті або встановлювати ціни, наближені до витрат, щоб із зростанням досвіду зрівнятися зі старими фірмами (якщо таке взагалі можливе). Досвідчені фірми, особливо фірма з найбільшою часткою ринку, що найшвидше накопичує досвід, завдяки малим витратам матимуть більше грошової готівки для вкладення в нове устаткування та виробничі операції. Проте важливо усвідомити, що прагнення зменшити витрати (і домогтися економії за рахунок масштабів) може вимагати значних попередніх капіталовкладень в устаткування і покриття стартових збитків. Якщо витрати продовжують зменшуватися разом із обсягом продукції, навіть якщо сукупний обсяг значно збільшується, фірми-новачки можуть так і не наздогнати конкурентів. Декілька фірм, а саме «Texas Instruments», «Black and Decker»,

«Emerson Electric» та інші розробили успішні стратегії, що базуються на кривій досвіду через активне інвестування в розвиток галузей, і часто призначають свої ціни на основі прогнозованого зменшення витрат.

Унаслідок нагромадження досвіду витрати можна зменшувати й далі, якщо в галузі існують диверсифіковані фірми, які ділять операції чи функції за умови такого самого зменшення витрат щодо інших одиниць продукції або ж за умови

спорідненої діяльності в компанії, з якої можна одержати неповний, проте корисний досвід. Коли такий вид діяльності, як, скажімо, переробка сировини, поділяється між кількома виробничими підрозділами, досвід, очевидно, нагромаджується швидше, ніж у тому випадку, якби ця діяльність спрямовувалась на задоволення потреб лише одного ринку. Або ж, коли виробничий підрозділ має споріднену діяльність у межах фірми, паралельні підрозділи можуть одержувати вигоду від свого досвіду малим коштом або взагалі безкоштовно, оскільки багатий досвід є нематеріальним активом. Такий розподіл обов'язків зміцнює вхідний бар'єр, створений кривою досвіду, за умови, що дотримано всіх інших необхідних чинників.

Урядова політика. Останнім основним засобом створення вхідних бар'єрів є урядова політика. Уряд може обмежувати чи, навіть забороняти вхід до галузей такими засобами, як ліцензування та обмеження доступу до сировини (наприклад, багаті на вугілля земельні площі та місцевості, придатні для гірськолижного спорту). Наочними прикладами цього є регульовані галузі, зокрема, перевезення вантажів, залізниці та роздрібна торгівля алкогольними напоями. Більш завуальованими державними обмеженнями на вхід є такі види контролю, як стандарти забрудненості повітря та води, безпечність товарів та регулювання ефективності. Наприклад, вимоги контролю за забрудненістю можуть збільшити витрати, необхідні для входу, та рівень технології і, навіть, оптимальні виробничі площі. Норми тестування продукції, звичні в таких галузях, як харчова та інші, що мають відношення до здоров'я людини, можуть призвести не лише до збільшення капітальних витрат на вхід, але й дати сигнал існуючим у галузі фірмам про товар нового конкурента, завдяки чому вони можуть продумати стратегічний хід у відповідь. Урядова політика в таких сферах, звичайно ж дає користь суспільству, проте для фірм-новачків часто має побічні наслідки, які не видно неозброєним оком.

Очікування потенційним конкурентом реакції існуючих конкурентів також впливатиме на загрозу входу. Якщо від існуючих конкурентів очікується енергійна відсіч, що ускладнить перебування в цій галузі новачка, то вхід до

галузі може бути заблоковано. Умови, що сигналізують про велику ймовірність сильного опору входженню до галузі, а звідси про блокування входу, такі:

- Енергійний опір входу в минулому;

- Вкорінені фірми, які мають ресурси, достатні для відсічі, включаючи надлишкову грошову готівку і невикористану боргову можливість, відповідну надлишкову виробничу потужність або розгалужену структуру з каналами розподілу чи покупцями;

- Вкорінені фірми, які тісно зрослися з даною галуззю і значними неліквідними активами в ній;

- Повільне зростання області, яка обмежує її здатність прийняти нову фірму без негативного впливу на обсяг збуту і фінансову діяльність вкорінених фірм.

Існує декілька додаткових властивостей вхідних бар'єрів, які є вирішальними з погляду стратегії. По-перше, вхідні бар'єри можуть змінюватися (і змінюються), коли змінюються вищезгадані умови. Наприклад, закінчення терміну дії базових патентів «Polaroid» на моментальну фотографію значно послабило вхідний бар'єр на основі абсолютних витрат, створений запатентованою технологією. Не дивно, що до ринку увійшла компанія «Kodak». Товарна диференціація в галузі друкування журналів, по суті, щезла, знижуючи бар'єри, навпаки, в автомобільній індустрії, економія за рахунок масштабів зросла з початком автоматизації та вертикальної інтеграції в післявоєнний період, що фактично зупинило вхід до галузі нових фірм. По-друге, хоча вхідні бар'єри іноді зазнають змін з причин незалежних від фірми так само можуть мати значний вплив. Наприклад, діяльність багатьох американських виноробів у 1960-х роках щодо прискорення впровадження нових товарів, посилення впливу реклами та прийняття на себе розподілу в межах країни, природно, підвищила вхідні бар'єри, оскільки економія за рахунок масштабів в галузі зросла, а доступ до каналів розподілу ускладнився. Так само рішення фірми на ринку інвалідних колясок провести вертикальну інтеграцію у виробництві запчастин з метою зменшення витрат значно збільшити економію за рахунок масштабів і підвищили бар'єри у вигляді капітальних витрат.

Нарешті, деякі фірми можуть володіти ресурсами або навичками, що дозволяють їм подолати бар'єр на вході в галузь меншим коштом, ніж іншим фірмам. Наприклад, компанія «Gillette», маючи добре розвинені канали розподілу бритв лез для гоління, витратила менше від інших фірм на вхід до ринку багаторазових запальничок. Здатність поділяти витрати також дає можливості для дешевшого входу до галузі.

Хоча економія за рахунок масштабів та досвід часто збігаються, вони мають різні властивості у ролі вхідних бар'єрів. Наявність економії за рахунок масштабів зменшує витрати великомасштабної фірми (чи фірми, яка може розподілити діяльність), порівняно з невеликими фірмами, за умов, що перша володіє найпродуктивнішим устаткуванням, системою розподілу, організацією сервісу та іншими функціями відповідно до свого розміру. Ця матеріальна перевага може компенсуватися лише завдяки досягненню порівняних масштабів або належної диверсифікації, що уможливить поділ витрат. Великомасштабна чи диверсифікована фірма може розподілити фіксовані витрати на оперування цим продуктивним устаткуванням серед великої кількості підрозділів, тоді як менша фірма, навіть маючи ефективне з технологічного погляду устаткування, не експлуатуватиме його.

Деякі обмеження економії за рахунок масштабів у ролі вхідного бар'єра із стратегічного погляду усталених фірм такі:

- витрати великомасштабних фірм, а отже, менші витрати, можуть передбачати альтернативи іншим потенційно значущим вхідним бар'єрам, таким як товарна диференціація (наприклад, масштаб може діяти на шкоду іміджу товару чи сервісу) або здатність швидко розробляти запатентовану технологію;

- технологічна зміна може ставити в невідгідне становище великомасштабну фірму, якщо устаткування, призначене для одержання економії за рахунок масштабів, є більш спеціалізованим та менш гнучким у пристосуванні до нових технологій;

- необхідність досягти економії за рахунок масштабів унаслідок використання існуючої технології може завадити фірмі сприйняти нові

можливості технології або інші методи конкуренції, не так залежні від масштабів.

Диференціація. Другою загальною стратегією є диференціація продукту чи послуги фірми у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу дизайну чи марки.

Слід наголосити, що стратегія диференціації не дозволяє фірмі нехтувати витратами, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою. Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з п'ятьма чинниками конкуренції, в інший спосіб, - ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це знімає необхідність найнижчих витрат. Наслідкова прихильність покупців і необхідність для конкурентів створити власний оригінальний товар породжують входні бар'єри. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, а тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, фірма, що провела самодиференціацію з метою досягти прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти.

Проведення диференціації деколи може запобігати захопленню більшої частки ринку. Це часто вимагає атмосфери винятковості, що несумісне з великою часткою ринку. Проте частіше диференціація йтиме урозріз із статусом низькозатратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як, скажімо, широкомасштабна дослідницька робота, дизайн товару, використання високоякісних матеріалів та активна підтримка покупців. Там, де покупці в масштабі ринку визнають першість певної фірми, не всі вони будуть готові чи спроможні сплатити необхідні підвищені. На інших ринках диференціація може бути несумісною з відносно низькими витратами і відносними цінами конкурентів.

Зосередження. Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження - найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної політики слід завжди пам'ятати це. Стратегія ґрунтується на припущенні, що фірма, таким чином, спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються. Завдяки цьому фірма досягає диференціації внаслідок зовнішнього-задоволення потреб конкретної групи чи менших витрат при обслуговуванні даної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку в цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи. Різницю між трьома загальними стратегіями проілюстровано на рис.14.6.



Рисунок 14.6 - Три загальні стратегії

Фірма, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки у своїй галузі, вищі середнього рівня, її зосередженість означає, що фірма або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. Як ми вже зазначали в контексті найменших витрат і диференціації, такі стратегії забезпечують захист від кожного чинника конкуренції. Для добору цільових

ринків, найменш чутливих до заміників, чи тих, де конкуренти найслабші, можна також скористатися стратегією зосередження.

Стратегія зосередження передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку. Зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту. Як і стратегія диференціації, зосередження виключає (або й ні) можливість низьких витрат.

Три загальні стратегії конкуренції відрізняються за вимірами в іншому аспекті, ніж за своїми функціями, про які йшлося вище. Успішне впровадження цих стратегій вимагає різних ресурсів та навичок. Загальні стратегії конкуренції також передбачають різні організаційні заходи, процедури контролю та системи винахідництва. Тому для досягнення успіху необхідно дотримуватися однієї з цих стратегій як першочергової мети. Нижче подаються деякі поширені характеристики загальних стратегій у цих сферах (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Характеристика загальних стратегій конкуренції

Загальна стратегія	Необхідні навички та ресурси	Загальні організаційні вимоги
Найменші сукупні витрати	Необхідні капітальні інвестиції та доступ до капіталу. Навики у виробничому процесі. Інтенсивний контроль за роботою	Суворий контроль за витратами. Регулярні детальні звіти про наслідки контролю. Стимули, що ґрунтуються на дотриманні чітких кількісних цілей
Диференціація	Сильні маркетингові можливості. Конструювання товару. Творчі здібності. Великі здатності у сфері фундаментальних досліджень. Корпоративна репутація високої якості чи технологічного лідерства. Довготривалі традиції в галузі чи унікальна комбінація навичок, взятих з інших сфер бізнесу. Надійне співробітництво з каналами розподілу	Чітка координація функцій у дослідно-конструкторській роботі, створення товару та маркетинг. Суб'єктивні критерії та стимули замість кількісних показників. Схильність приваблювати висококваліфіковану працю науковців чи творчих осіб
Зосередження	Комбінація вищенаведених політик, спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети	Комбінація вищенаведених політик, спрямована на обраний сегмент ринку

Виміри стратегії конкуренції. Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками. Однак у певній галузі варіанти стратегічного вибору компанії можуть відрізнятися за такими стратегічними показниками:

- спеціалізація: ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках широти товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків;

- ідентифікація марки: ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів;

- прямий та непрямий маркетинг: ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу;

- підбір каналу розподілу: вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;

- якість виробу: рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;

- лідерство в технології: ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати ринкові товари найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;

- вертикальна інтеграція: обсяг додаткової вартості, що відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, що і фірма володіє мережею розподілу, ексклюзивними чи власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;

- становище за рівнем витрат: межа, до якої фірма прагне здобути низько затратне становище у виробництві та розподілі через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

- сервіс: межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;

- цінова політика: відносне цінове становище на ринку. Цінове становище як правило пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;

- важелі впливу: масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;

- відносини з батьківською компанією: вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високо диверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат);

- відносини з вітчизняним урядом та урядами інших країн : у міжнародних галузях відносини, які фірма має чи яких повинна підпорядковуватися. Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Кожен із цих стратегічних показників для фірми можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники; важливо те, що ці показники дають загальну картину становища фірми.

14.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на належному рівні передбачає необхідність її кількісної оцінки. Без такої оцінки

конкурентоспроможності всі передбачені підприємством заходи з підтримки продукції (товару) на належному рівні залишаються суто наміром.

Оцінка конкурентоспроможності продукції базується на наступних поняттях:

- конкурентоспроможність продукції – відображає рівень якості самої продукції;

- конкурентоспроможність виконання – відображає ту ступінь, в якій товари фактично задовольняють потреби клієнтів;

- конкурентоспроможність відповідності – відображає ту міру, якою продукція чи послуги, що надаються фірмою, відповідають внутрішнім специфікаціям.

При оцінці конкурентоспроможності можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи. При обмежених можливостях одержання необхідної інформації для оцінки конкурентоздатності, складностях підбору зразка-аналога можуть застосовуватися спрощені методи.

Один із варіантів оцінки конкурентоспроможності - використання графіків середньої величини економічних параметрів виробу, в залежності від його основного технічного параметра чи корисного ефекту. Ці графіки можуть бути побудовані шляхом усереднення повних витрат для окремих моделей, що відрізняються технічними параметрами. Вказаний середній рівень питомих повних витрат може розглядатись як база для оцінки конкурентоспроможності продукції, яка пропонується покупцям на даному ринку.

Зіставлення продукції ведеться за таблицею порівняння параметрів. В результаті порівняння за допомогою певного методу (диференціального, комплексного чи змішаного) дається один з наступних висновків:

1) продукція конкурентоспроможна на даному ринку в порівняному класі виробів;

2) продукція має низьку конкурентоспроможність в порівняному класі виробів на даному ринку;

3) продукція повністю не конкурентоспроможна в порівняному класі виробів на даному ринку.

Загалом конкурентоспроможність може бути визначена відношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які містять витрати на придбання та

експлуатацію (споживання товару), тобто до ціни споживання. Оптимальні умови конкурентоспроможності товару (K) можна продемонструвати у вигляді такої тотожності:

$$K = E_{кор} / Ц_{спож} \rightarrow \max, \quad (14.1)$$

де K — конкурентоспроможність;

$E_{кор}$ — корисний ефект;

$Ц_{спож}$ — ціна споживання.

З цієї формули видно, що на ринку найбільшим успіхом користуватиметься не той товар, на який виробник (або реалізатор) призначає мінімальну ціну, а той, який вимагає мінімальних витрат у процесі споживання (експлуатації), оскільки ці витрати можуть бути значно вищими за ціну придбання.

З метою стандартизації процедури аналізу конкурентоспроможності товару, зменшення її трудомісткості і підвищення об'єктивності, рекомендується використовувати такий алгоритм (рис. 14.7).

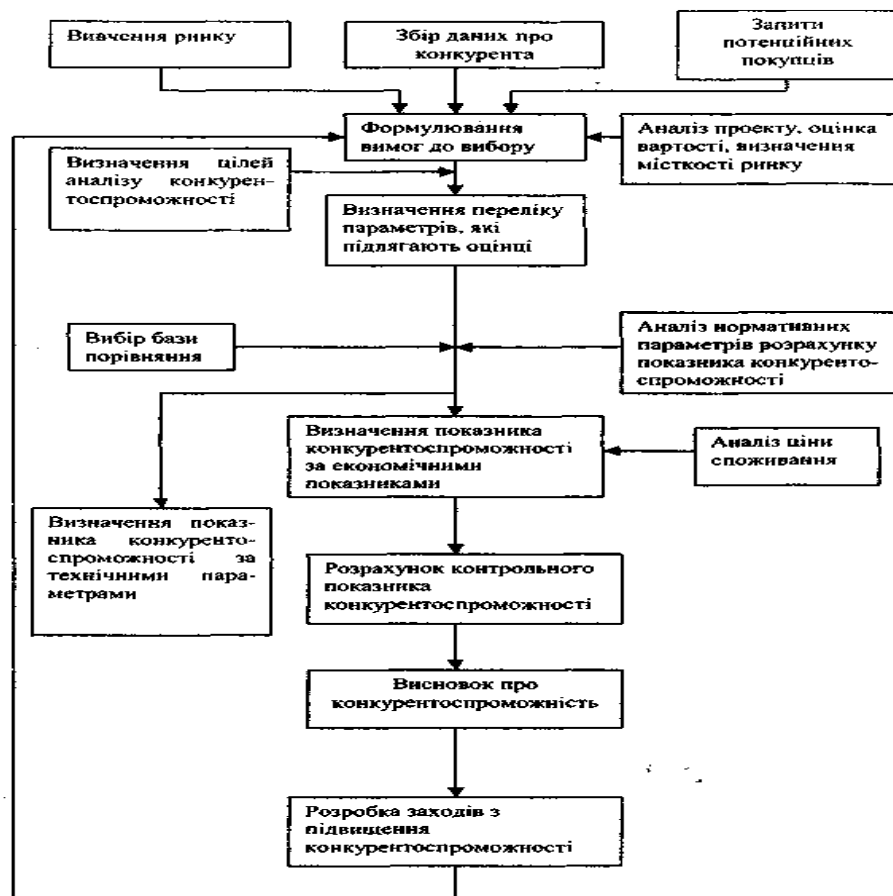


Рисунок 14.7 - Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції

Як свідчить наведений алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції, найбільш важливим є визначення параметрів і розрахунок параметричних індексів.

Для товарів народного споживання головними параметрами, на підставі яких визначається конкурентоспроможність, є споживчі властивості. Перелік споживчих властивостей для продовольчих і непродовольчих товарів, відповідно, наведено на рисунках 14.8 та 14.9.

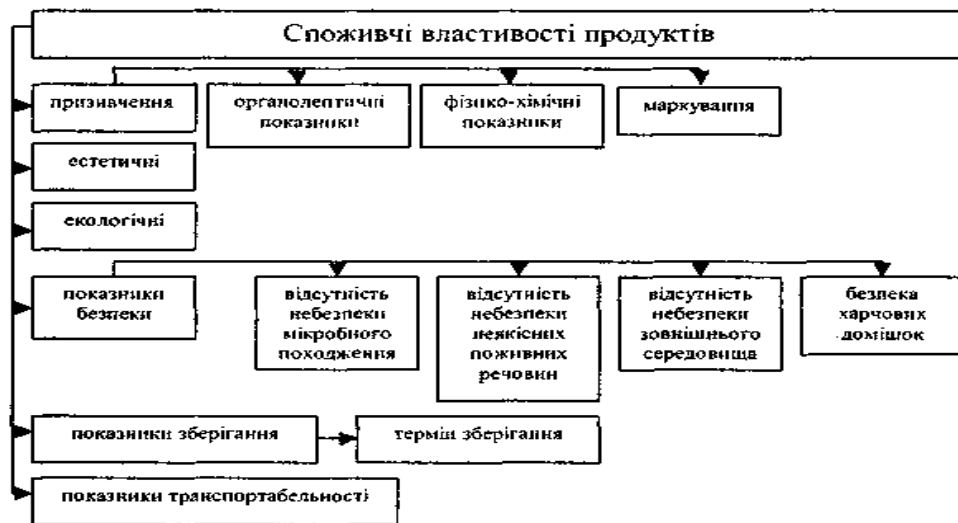


Рисунок 14.8 - Споживчі властивості продуктів

Для визначення суб'єктивної оцінки споживчих властивостей продукції широко користуються методами опитувань із застосуванням рейтинг-шкали типу „дуже добре - дуже погано“.

У цілому поняття конкурентоспроможності достатньо складне і, крім рівня якості та цін, включає цілу низку параметрів. Наприклад, до комерційних параметрів, крім рівня цін, належить термін постачання, умови оплати, обсяг податків, необхідність сплати акцизів, ділова характеристика постачальника тощо. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності товару відіграють реклама, пропаганда, інформація та інші фактори комплексу маркетингу.

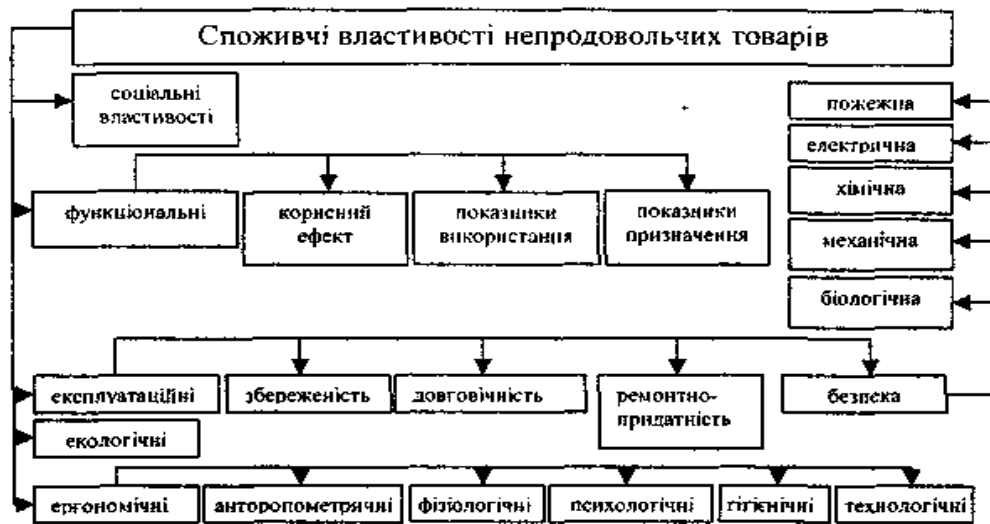


Рисунок 14.9 - Споживчі властивості непродовольчих товарів

Таким чином, конкурентоспроможність товару - це насамперед, ступінь відповідності його характеристик до вимог ринку, який визначається завжди конкретно за даним товаром (або групою товарів), на даному ринку для даної цільової аудиторії (сегмента споживачів). Для визначення ступеня цієї відповідності використовують одиничні та групові параметричні індекси.

Для розрахунку одиничних параметричних індексів застосовують формулу (14.2):

$$C_i = P_i / P_{i00}, \quad (14.2)$$

де C_i — одиничний індекс, розрахований за i -м параметром;

P_i — i -й параметр оцінювання товару;

P_{i00} — аналогічний параметр базового зразка порівняння.

Базовим зразком може виступати реальний товар, що найбільшою мірою задовольняє потреби, або гіпотетичний товар, який задовольняє потреби повністю (на 100 %).

Для розрахунку групових параметричних індексів застосовують формулу (14.3).

$$I_{gp} = \sum A_i \times N, \quad (14.3)$$

де I_{gp} — груповий індекс споживчих або економічних параметрів;

A_i — питома вага i -го параметра;

N — кількість параметрів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою (14.4).

$$I = I_{гр.спож.} / I_{гр.ек.}, \quad (14.4)$$

де $I_{гр.спож.}$ — груповий параметричний індекс споживчих параметрів продукції;

$I_{гр.ек.}$ — груповий параметричний індекс економічних параметрів.

Наведений метод розрахунку конкурентоспроможності за допомогою параметричних індексів називається комплексним.

Крім цього, можуть застосовуватись диференційований і змішаний методи оцінки конкурентоспроможності товару.

Диференційований метод базується на порівнянні одиничних параметрів окремо взятого продукту і повного зразка (або потреби). Визначають, чи досягнуто рівня у цілому, за якими параметрами він відстає, які з них максимально відрізняються від базових.

При аналізі конкурентоспроможності за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення: 1 та 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник дорівнює 1, в протилежному випадку, цей показник дорівнює 0.

Якщо параметри показника, які оцінюються, не мають фізичного виміру (зовнішній вигляд, комфортність, відповідність моді тощо), то для надання їм кількісних характеристик необхідно використовувати методи оцінки в балах.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності базується на спільному використанні одиничних та інтегральних показників. При використанні цього методу частину одиничних параметрів поєднують у групи і для кожної групи визначають відповідний інтегральний показник. На основі отриманої сукупності одиничних параметрів і груп параметрів оцінюється конкурентоспроможність продукції диференційованим методом. Експертні методи, призначені для оцінки конкурентоспроможності продукції, базуються на використанні узагальненого досвіду та інтуїції спеціалістів, їх необхідно застосовувати, коли неможливо або важко використовувати об'єктивніші методи. Наприклад, інструментальний або розрахунковий.

Експертними методами здійснюються:

- розробка класифікації оцінюваної продукції;
- визначення номенклатури показників конкурентоспроможності оцінюваної продукції;
- визначення коефіцієнтів вагомості показників конкурентоспроможності продукції;
- оцінка показників конкурентоспроможності продукції органолептичним методом;
- вибір базових зразків і значень базових показників конкурентоспроможності;
- визначення комплексних показників конкурентоспроможності (узагальнених і групових) на основі сукупності одиничних і комплексних показників;
- атестація продукції.

У менеджменті під конкурентоспроможністю розуміють передусім ту перевагу на ринку, яка забезпечує товару стабільний та активний збут завдяки вищим, порівняно з аналогами, характеристикам.

Тому при оцінці товару необхідно враховувати наступне:

- базою оцінки конкурентоспроможності товару є дослідження потреб реальних і потенційних покупців, а також поточних і перспективних запитів ринку;
- будь-яка потреба має сукупність властивостей і параметрів, які розкривають її суть, споживчий ефект, а також конкретні умови процесу споживання;
- для задоволення конкретної потреби товар повинен мати відповідний спектр властивостей, і його параметри мають бути аналогічні до параметрів" потреб. Такий „збіг" - важлива умова конкурентоспроможності товару та його реалізації.

Будь-який товар має властивості, які зумовлюють розміри витрат на його придбання і споживання (експлуатацію). Параметри, які впливають на відповідні витрати покупця, стосуються економічних параметрів товару і характеризують нові витрати споживача, пов'язані з придбанням і використанням товару.

Поняття конкурентоспроможності і товарної політики в цілому пов'язане з поняттям сервісного обслуговування. Іноді успіх товару на ринку пов'язаний не стільки з його реально високою якістю, скільки з можливістю надання цілого спектра сервісних послуг, оскільки в такому випадку мінімізуються витрати на придбання і подальшу експлуатацію товару. Серед факторів сервісу можна виділити: надійність постачання, гнучку систему ціноутворення, можливість надання кредиту зі знижкою, консультаційні послуги, перед- і після продажне обслуговування.

Варто пам'ятати, що конкурентоспроможність продукції, включаючи новизну, технічний рівень виконання, відсутність дефектів при виконанні, надійність в експлуатації є одним із найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання і утримання позицій на ринку. Тому в сучасних умовах фірми приділяють особливу увагу забезпеченню високої якості продукції шляхом розробки і здійснення системи управління конкурентоспроможністю продукції.

14.4. Визначення конкурентоспроможності продукції

Між поняттями „конкурентоспроможність товару” та „конкурентоспроможність фірми” існує взаємозалежність. Зрозуміло, що фірма не може бути конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак конкурентоспроможність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. У ряді випадків конкурентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрат на його виробництво та збут, що зрештою може призвести до банкрутства виробника. Реалізація товару з низьким рівнем конкурентоспроможності знижує конкурентну стійкість виробника, який несе додаткові витрати, пов'язані з необхідністю стимулювання збуту, складування, зберігання товару, збільшення термінів користування кредитами, а іноді і прямі витрати від уцінки товару, що не користується попитом.

Тісно пов'язані категорії конкурентоспроможності товару та підприємства мають істотні відмінності. По-перше, конкурентоспроможність продукції оцінюється та досліджується у часовому проміжку, який відповідає життєвому циклу товару. В основі ж досліджень конкурентоспроможності підприємства

закладений набагато більший відрізок часу, що відповідає періоду функціонування підприємства. По-друге, конкурентоспроможність продукції розглядається по кожному його виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю наявну номенклатуру продукції. І, по-третє, аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства визначається самим підприємством, а оцінка конкурентоспроможності товару - споживачами. За своєю структурою конкурентоспроможність підприємства значно складніша конкурентоспроможності продукції: об'єкт першої - вся виробничо-економічна діяльність підприємства. Основні фактори конкурентоспроможності фірми наведені в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Фактори конкурентоспроможності фірми

Зовнішні фактори				Внутрішні фактори	
Макросередовище		Безпосереднє середовище		Мікросередовище фірми	
Ініціатор фактору	Група факторів	Ініціатор фактору	Група факторів	Ініціатор фактору	Група факторів
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурентів	Фірма	Якість, ціна, системи гарантій, компенсації, пільги та інше
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальники	Дії постачальників		
		Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їхні дії		
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктурі, культурі, НТР	Ринок робочої сили	Реакція ринку	Стратегічний потенціал	Стан технічних, технологічних, інформаційних, фінансових ресурсів
		Партнери	Дії партнерів		
Випадок	Форс-мажорні обставини та інше	Кредитори	Дії кредиторів	Маркетингова служба	Реклама, маркетингові стратегії
Природне середовище	Клімат, флора, фауна. Географічне положення				

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2002 р. №1106 «Про заходи щодо підтримки інноваційно-інвестиційних проєктів» // Урядовий кур'єр. – 2002. - №46. – С.10
2. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. – М.: Знание, 1992
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /И.Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
4. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. – М.: Альбіна Паблішер, 2002.
5. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Б. Основи менеджменту. Львів: вид-во Світ, 1995
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия: Теория менеджмента /И.Ансофф – СПб.: Питер, 2009 г. – 244 с.
7. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» /Т.В.Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.
8. Бишоп С. Тренинг изменений в организации /С.Бишоп, Д.Тейлор. – М.: Питер, 2001. – 384 с.
9. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Ельга, Ника-центр, 2006. – 672 с.
10. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М» - АОЗТ «Премьер», 2005. – 204 с.
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. /В.Р.Веснин; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
12. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства /Д.К.Воронков //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.– Хмельницький: ХНУ, 2009.- №6, Том 3.– С.7-11

13. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань /Л.Ю.Гордієнко //Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2010. - №20 (96). – С.164-166
14. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія /А.В.Гриньов. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 308 с. с.211
15. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні: монографія /В.М.Гриньова, О.Є.Попов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
16. Гуияр Ф.Ж. Преобразование организации /Ф.Ж.Гуияр, Д.Н.Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
17. Дак Д.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований /Д.Д.Дак. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
18. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие /В.Д.Дорофеев, А.Н.Шмелева, Н.Ю.Шестоपाल. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
19. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник /С.М.Ілляшенко – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
20. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет /Дж. Коллинз. Серия Книги Стокгольмской школы экономики. – М.: Манн, Иванов и Фебер, 20078 г. – 320 с.
21. Лафта Дж. К. Теория организации: учебное пособие /Дж. К.Лафта. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
22. Лепейко Т.І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами /Т.І.Лепейко, Д.В.Найпак //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. - №4, том. 2. – С.20-24.
23. Мазур И.И. Управление проектами /И.И.Мазур, В.Д.Шапиро – М.: Высшая школа, 20012. – 875 с.

24. Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний /И.Масааки; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
25. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития /Л.Г.Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
26. Менеджмент процессов /[Под ред. Й.Беккера, Л.Валкова, В.Таратухина, М.Кугелера, М.Роземанна]; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
27. Найпак Д.В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві /Д.В.Найпак //Управління розвитком: зб. наук. статей. – Х.: Вид. ХНЕУ, 008. - №9. – С.66-67
28. Погорелов Ю.С. Вибір способів розвитку підприємства /Ю.С.Погорелов //Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №4., Т.2. – С.79-85
29. Пономаренко В.С.Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія /В.С.Пономаренко, О.М.Тридід, М.О.Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. –з 328 с.
30. Психологія управління груповими явищами та процесами /Режим доступу: [<http://osvita.ua/school/psychology/1363>].
31. Раєвнева О.В.Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія /О.В.Раєвнева – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
32. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов /М.Робсон, Ф.Уллах; под. ред. Н.Д.Эриашвили; пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
33. Фрайлингер Кр. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования /Кр. Фрайлингер, И.Фишер; пер. с нем. Н.П.Береговой, А.И.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
34. Хант Р. Как создать интеллектуальную организацию /Р.Хант, Т.Базан. – М., ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
35. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями /Дж. Харрингтон; под. ред. В.В.Брагина; пер. с англ. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

36. Шведчиков О.А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін /О.А.Шведчиков //Часопис економічних реформ. – 2011. - №1. – С.104-108
37. Найпак Д.В. Форми організації віртуальних підприємств /Д.В.Найпак //Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія /[Т.І.Лепейко, О.І.Пушкар, Т.П.Близнюк, Д.В.Найпак та інші]; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Лепейко Т.І. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с. – (С.82-101).
38. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений /Р.Нельсон, С.Уинтер – М.: Финстатинформ, 2000. – 474 с.
39. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія /Ю.С.Погорелов. – Харків: АдвАтм, 2010. – 436 с.
40. Прохорова В.В.Реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки: автореф. 214 дис. канд.екон.наук: спец. 08.06.01 – «Економіка підприємства і організація виробництва»/ В.В.Прохорова; Харківський державний економічний університет. – Харків., 2001. – 20 с.
41. Мельник Л.Г. Экономика развития: монография /Л.Г.Мельник. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 664 с.
42. Мескон М.Х. Основы менеджмента /М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. М.А. Майорова. – М.: Дело, 1999. – 800 с. С.213
43. Напак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу /Д.В.Найпак //Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск №2 (33). – С.267-277
44. Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию /У.Букович, Р.Уилльямс. – М.: Иифра, 2002. – 504 с.
45. Джексон Т. Хосин Канри: как заставит стратегію работать /Т.Джексон; пер. с англ. – М.: Ин-т компл. страт. исследований, 2008. – 248 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності»
для здобувачів вищої освіти освітньо-наукової програми (підготовки докторів
філософії) спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: Коренюк Петро Іванович

Підписано до друку 15.03. 2018 р. Формат – A5
Обсяг 11,31 д.а. Тираж 5 прим. Замовлення № 716
51918, м.Кам'янське, Дніпробудівська, 2