

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
імені Івана Боберського

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

Опорний конспект лекцій
з навчальної дисципліни
„МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”
Для студентів спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Рівня вищої освіти:
бакалавр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри економіки та
менеджменту
„23” січня 2020 р. протокол № 18

Зав.каф _____ Н. Ф. Павленчик

2020 р.

АНОТАЦІЯ

Конспект лекцій призначений для вивчення теоретичних і практичних аспектів менеджменту організацій. Матеріали подані відповідно до програми навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" і мають на меті сформувати у майбутніх фахівців галузі туризму знань та вмінь із управління організаціями для застосування їх на практиці в туристичній підприємницькій сфері та інших виробничо-господарських організаціях. У конспекті послідовно розглянуто всі аспекти, категорії та положення менеджменту організацій, зокрема: сутність та види організацій, відносини в системі менеджменту, структура управління організацією та її стратегія, організаційний розвиток, управління ефективністю організацій, організаційна культура організацій, управлінський контроль та інше. Курс лекцій сформовано автором на базі навчальних посібників [3, 4].

ВСТУП

Менеджмент організацій - це теорія і практика ефективного управління організаціями в сучасних ринкових умовах. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства та його працівників. Ці вимоги диктуються не тільки ринковою конкуренцією і високими стандартами якості продукції, що виробляється підприємством, а і необхідністю гнучкої реакції фірми на ринкові та виробничі ситуації, які швидко змінюються.

Впровадження науки менеджменту у виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств повинно стати ефективним важелем та інструментом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, економічного зростання країни.

На практиці існує реальна необхідність використання основних надбань сучасного менеджменту, оскільки це дає можливість оптимально побудувати структуру організації, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити управлінський вплив на результативність діяльності підприємства, корпорацій, господарських товариств та інших організацій.

ТЕМА 1 ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

- 1 Сутність організації. Формальні і неформальні організації.
- 2 Види організацій та їх основні характеристики.
- 3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів.
- 4 Зовнішнє середовище організації.

1 Сутність організацій. Формальні і неформальні організації

Термін «**організація**» походить з грецької мови та означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле, приведення до жорсткої системи. У більш широкому розумінні організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Отже, *об'єктом дисципліни «менеджмент організацій»* є організації (підприємства, установи, господарські товариства, банки, заклади освіти, торгівлі, тощо). *Предметом дисципліни* є менеджмент організації або менеджмент в організаціях.

Організації, які функціонують в суспільстві є різними за характером і метою діяльності, що дає можливість забезпечувати усі сфери людського життя, вони різні за формою власності, мають комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних принципів та правил.

Згідно з законодавством України організації, які зареєстровані і мають статус юридичної особи, мають в своєму розпорядженні майно для здійснення підприємницької діяльності, називаються **підприємствами**.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

Отже, організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники».

Надалі поняття «організація», «підприємство», «фірма» використовуватимуться як взаємозамінні.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Характерними ознаками підприємства є:

1) **проведення підприємницької діяльності**, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

2) **наявність статусу юридичної особи**, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – ще товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі статуту. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В статуті підприємства визначається найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

Майнові права підприємства перебувають під охороною **Господарського кодексу України** від 16.01.2003 р., № 436-IV. Цей кодекс закріпив нові принципи функціонування підприємств, які відповідають умовам ринкової економіки, повністю змінив їх права та повноваження щодо всіх аспектів життєдіяльності підприємства.

Згідно з Господарським кодексом підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт:

Ø планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

Ø здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

Ø реалізує свою продукцію, інші матеріальні цінності на основі прямих угод зі споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних товарних підприємств тощо;

Ø самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

Ø визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці і випуску продукції;

Ø обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер і умови використання своїх вільних грошових коштів;

Ø при наявності відповідної ліцензії здійснює зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності – кредити від іноземних партнерів;

Ø проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

Ø визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

Виділяють формальні й неформальні організації. Наведені вище означення і характеристики відносяться до **формальних організацій**. **Неформальні об'єднання**, як правило, виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації можна зустріти неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. **До неформальних організацій можна віднести колективи, які полюбляють певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.**

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами, тому ними управляти набагато складніше, ніж формальними.

Для керівництва підприємства при управлінні неформальними групами виникають певні труднощі, оскільки:

Ø на початкових стадіях існування групи про неї існує, як правило, невисока думка керівництва;

Ø групи можуть діяти непродуктивно;

Ø прийняті норми поведінки в групі можуть бути відмінними від формальних, традиційних;

Ø існування чітко вираженої тенденції опору змінам.

Управлінська практика свідчить, що в будь-якому випадку з неформальною групою необхідно рахуватися, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

2 Види організацій та їх основні характеристики

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 1.1).

Таблиця 1. – Класифікація організацій за різними ознаками

№ ознаки	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни)

		тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
5	Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійною координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Виробничий кооператив – це господарська організація корпоративного типу, яка створюється на добровільних засадах громадянами для спільного здійснення господарської (виробничої) діяльності з метою отримання доходу і діє на підставі статуту, на засадах членства, обов'язкової трудової участі в його діяльності, самоуправління та самофінансування.

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: повні; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні.

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою (профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства та ін.).

Державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Масове виробництво застосовується на підприємствах, які характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Одиничне виробництво застосовується підприємствами, які характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких не передбачається.

Приватне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Серійне виробництво використовується на підприємствах, які мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення виробів періодично випускається певними серіями і сумарний випуск може бути досить значний.

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Основну частину суб'єктів господарської діяльності складають **малі підприємства**, що є складовою частиною малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

Ø у промисловості й будівництві – до 200 осіб;

Ø в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;

Ø у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;

Ø в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;

Ø у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, такі як ресурси, які необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління. Розглянемо детальніше наведені характеристики.

Ресурси, необхідні для досягнення мети організації. Термін ресурси походить від фр. **resources** – допоміжний засіб, від лат. **resurgo** – підіймаюся, виникаю, поновлююся знову. Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є: **трудові** (робоча сила), **матеріальні** (сировина, матеріали, комплектуючі тощо), **фінансові** (власні кошти, кредити, інвестиції), **інформаційні** (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, оферти, повідомлення), **енергетичні** (паливо, мастила та ін.) тощо. Будь-яка організація в своїй діяльності повинна виділяти найважливіші ресурси, які будуть забезпечувати їй конкурентні переваги на ринку. Це можуть бути унікальні матеріали або послуги, використання новітніх сучасних технологій, інформаційні ресурси, які використовуються для прийняття рішень щодо ефективної роботи підприємства.

Якщо запас ресурсів, які використовує підприємство, є обмеженим, тоді держава може здійснювати їх регулювання через **надання дозвільних ліцензій**.

Залежність від зовнішнього середовища. На діяльність організації мають вплив зовнішні чинники як непрямі дії, такі як економічні, політичні, науково-технічні, соціокультурні, так і прямі – це конкуренти, постачальники, споживачі.

Розподіл праці є якісним розмежуванням і відокремленням різних видів робіт, що закріплюються за суб'єктами, які можуть їх виконувати більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. **Розподіл праці** поділяється на **горизонтальний та вертикальний**.

Горизонтальний розподіл це по суті поділ окремих працівників за окремими функціональними операціями (спеціалізація).

Вертикальний розподіл праці існує між керівниками і виконавцями. Він утворює ієрархію, тобто підпорядкування одних рівнів організації іншим. За даним розподілом виділяють три рівні управління.

Перший – найнижчий (технічний) рівень, до якого відносяться посадові особи, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. До керівників нижчого рівня відносяться: *майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання, експедитор*. На цьому рівні управління функції планування та організації менш важливі для менеджерів, ніж функції контролю та мотивації.

Другий – середній рівень (найбільш численний). Керівники середнього рівня більше часу приділяють керівництву та контролю. *Це керівники цехів, складів, начальники виробничо-технічного комплексу* та ін. Вони повинні організувати роботу так, щоб цілі організації було досягнуто, а її політика проводилася в життя; повинні добирати хороших працівників і дбати про них. Вони відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів.

Третій – вищий рівень – це *адміністрація підприємства*, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято *всього 3-7 %* загального управлінського персоналу. Керівники верхнього рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів, концентрують увагу на плануванні майбутнього, постановці мети, визначенні курсу дій, правил і процедур їх виконання. Вони відповідають за процвітання організації і тому повинні спрямовувати і контролювати її діяльність.

Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. *За словами А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси».* П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку,

передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

3 Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів

Внутрішнє середовище організації – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організацій.

До основних елементів внутрішнього середовища організації відносяться:

- Ø мета організації;
- Ø організаційна структура;
- Ø система технологій;
- Ø кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Ціль (мета) – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації. Цілі розрізняються за тривалістю та змістом, а також залежать від характеру діяльності організацій. Наприклад, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються (навчання учнів, надання медичних послуг тощо).

При формуванні цілей дотримуються таких правил (рис. 1).

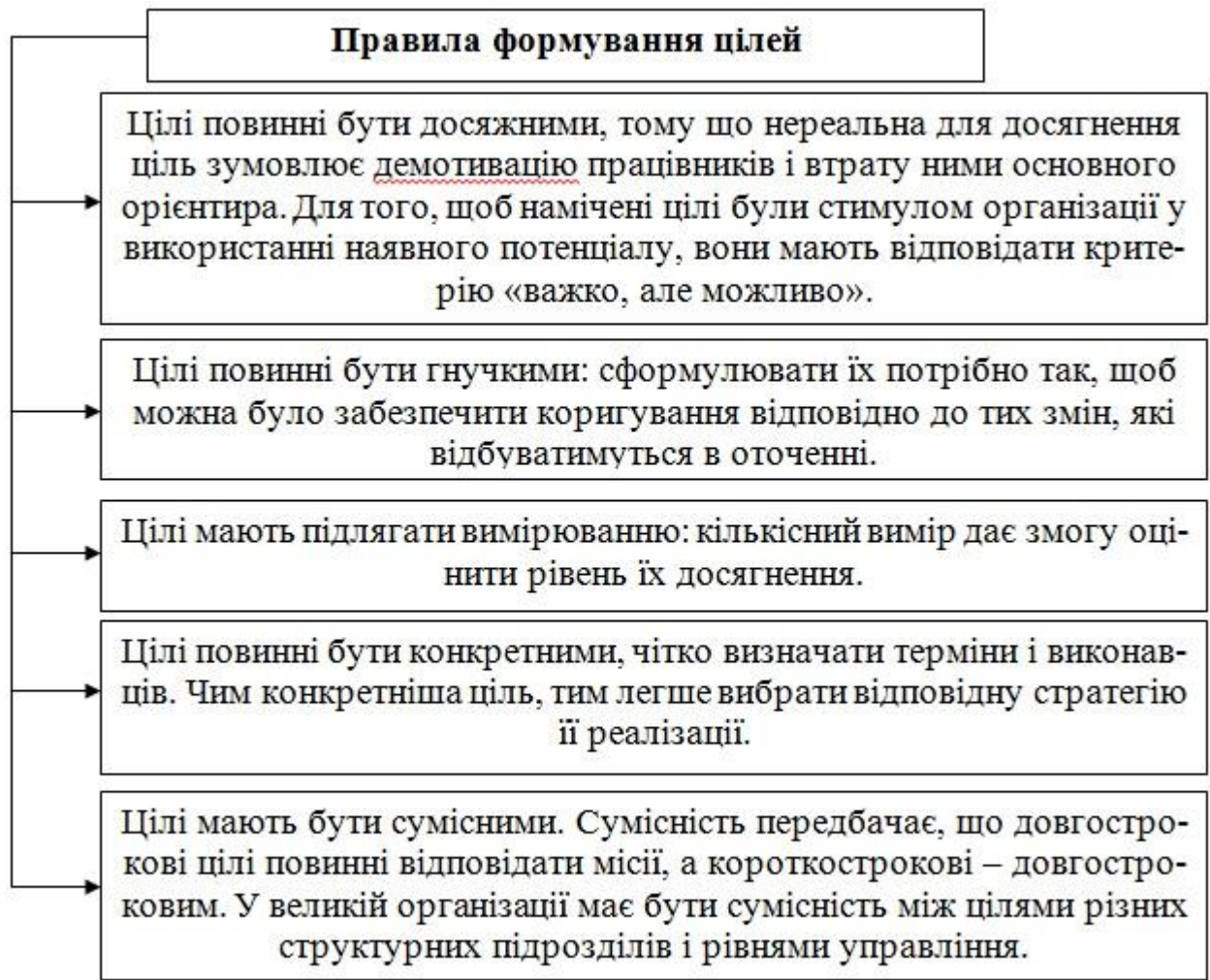


Рисунок 1 – Основні правила формування цілей організації

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей.

Організаційна структура організації відображає форму побудови суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, взаємозв'язок елементів управління, які взаємодіють між собою і виконують необхідні функції управління.

На формування організаційної структури управління впливають багато факторів, такі як форма власності, профіль діяльності підприємства, продукція, що

виробляється, обсяг виробничої діяльності підприємства, технології, що застосовуються для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, рівень спеціалізації на підприємстві, ступінь централізації та децентралізації функцій менеджменту тощо. **Тому однією з основних функцій менеджменту є вибір оптимальної структури управління з урахуванням усіх вище перерахованих факторів.**

Наступним елементом внутрішнього середовища організації, який впливає на побудову організаційної структури, є технологія.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- **стабільна технологія**, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- **плідна технологія**, яка незмінною у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналаджування робочої частини при незмінній основі; **комп'ютерні технології** та ін.);

- **мінлива технологія**, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад **телевізори**, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи :

- технології дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва;
- технології масового або крупносерійного виробництва;
- технології безперервного виробництва;

Дж. Томпсон виокремлював такі технології :

- багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад складання автомобіля);
- посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, пов'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним;
- інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консиліум тощо.

Технологія, або спосіб поєднання окремих видів робіт, буває: складальна, послідовна, пов'язана, групова (рис. 2).

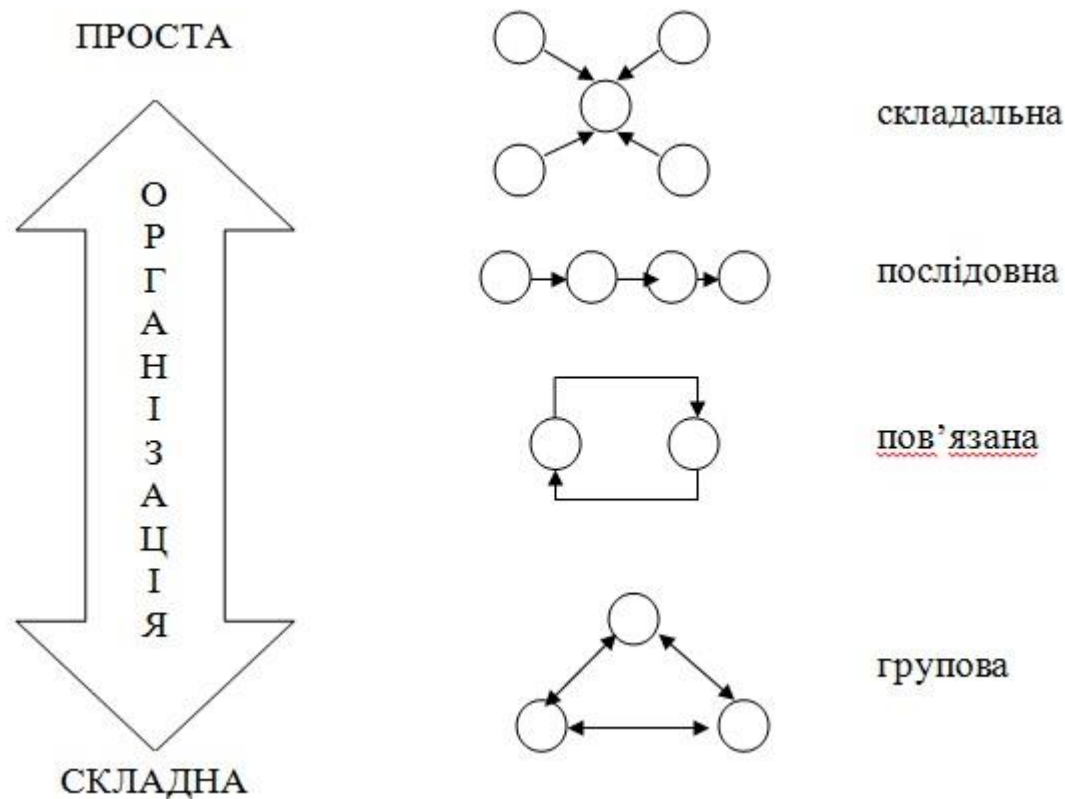


Рисунок 2 – Типи взаємозалежності робіт в організації

Складальна технологія припускає, що всі роботи в рамках організації слабо пов'язані одна з одною і завершеність їм додає остання операція. Наприклад, учасники процесу окремо виготовляють деталі, які об'єднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді.

Послідовна технологія характеризується тим, що роботи із створення продукції витікають одна з одною і жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня. Так відбувається на конвеєрній збірці автомобіля.

Пов'язана технологія означає, що операції взаємно обумовлюють одна одну, але не обов'язково в однозначній послідовності. Так, наприклад, відбувається робота над документом, який керівником може неодноразово передаватися різним підлеглим на доопрацювання, поки не буде створений потрібний варіант.

Групова технологія полягає в тому, що роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті (наприклад, будинок, що будується) послідовно або паралельно, залежно від ситуації.

Наступним елементом внутрішнього середовища без якого не може існувати жодна організація – це люди. **Люди** – найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі організації повинні бути гнучкими, що досягається за рахунок прийняття інноваційних рішень, своєчасним застосуванням організаційних змін та ефективно побудованій організаційній культурі на підприємстві.

Організаційна культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 3



Рисунок 3 – Модель внутрішнього середовища організації

Основним завданням менеджменту організацій є формування ефективного внутрішнього середовища, що дасть можливість ефективніше використовувати ресурси підприємства, своєчасно впроваджувати організаційні зміни, враховуючи динамічне зовнішнє середовище, впроваджувати інноваційні технології та приймати інноваційні рішення для завоювання конкурентних переваг на ринку.

4 Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та непрямой дії (рис. 4)

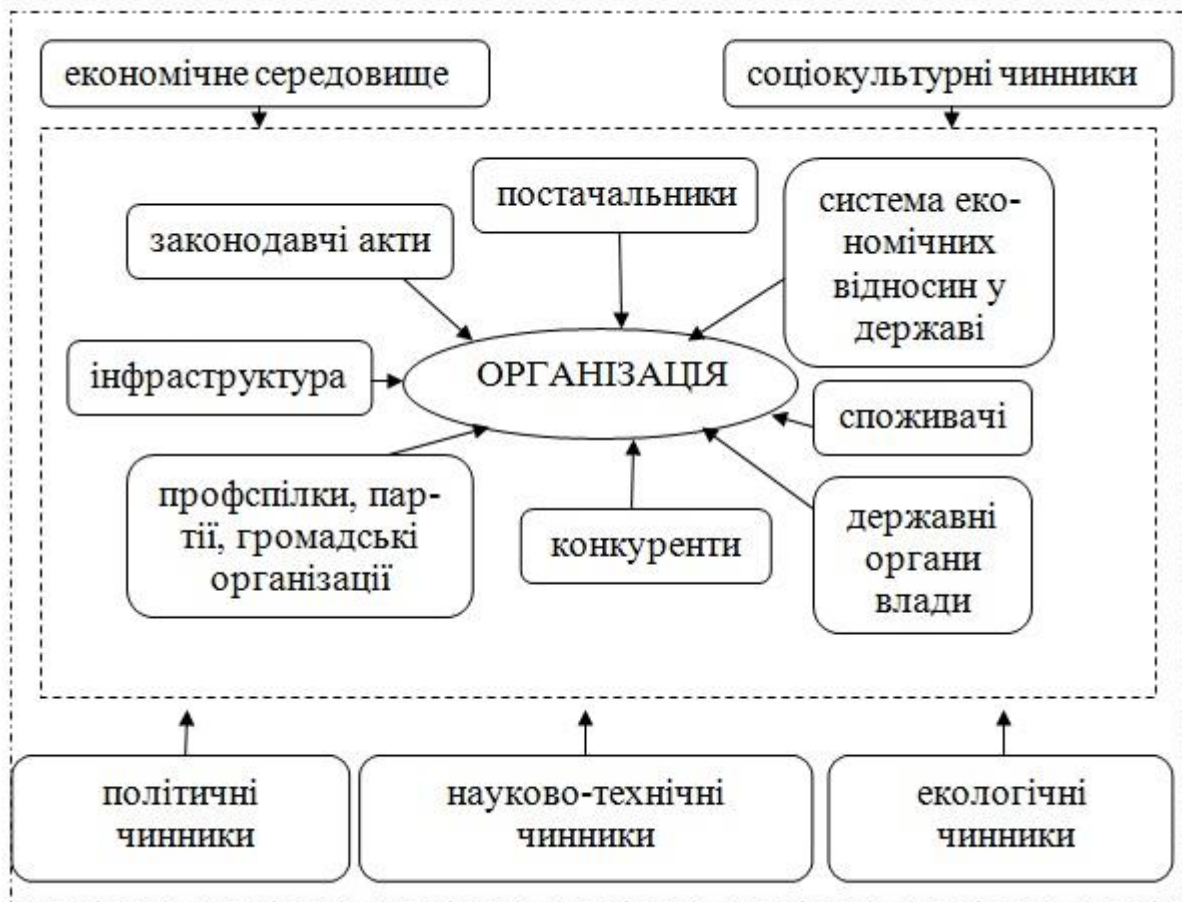


Рисунок 4 – Фактори зовнішнього середовища

Середовище прямого впливу на організацію – це середовище, яке включає елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

До найвагоміших факторів прямої дії належать Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, закони України про підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму й недопущення недобросовісної конкуренції, урядові декрети й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, спрямованих на правове та організаційне закріплення економічних відносин міждержавними владними структурами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі. Крім того, такі фактори як

споживачі – формують діяльність підприємства на задоволення їхніх потреб; постачальники – забезпечують організацію необхідними ресурсами, якщо постачальники не виконують умов поставок, підприємство перестає функціонувати ефективно; конкуренти – змушують підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність для досягнення конкурентоспроможності на ринку; інфраструктура – впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень; профспілки – здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про умови праці, охорону здоров'я, відпочинок, спортивну та іншу самодіяльність працівників підприємства.

Середовище непрямої дії визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу. Виокремлюють такі фактори непрямого впливу.

Економічні, які змінюють час від часу загальний стан економіки, тенденції її розвитку. До цих факторів належать: *рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів* тощо.

Політичні чинники. Керівникам підприємства необхідно постійно враховувати політичну ситуацію в країні, будувати свою діяльність відповідно до чинного законодавства, враховувати митну та антимонопольну політику держави.

Соціокультурні чинники. Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей тощо. Відмінності в культурі особливо помітні між східними й західними регіонами, між країнами, де домінують релігією є мусульманство, і країнами із протестантською етикою. Панівні в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і

найпоширеніший у ній стиль управління. Так, японські й американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління в цих країнах є високоефективними.

Науково-технічні чинники. Керівництво організації повинно постійно стежити за відповідністю техніки та технологій сучасним вимогам, а саме вони повинні бути ресурсозберігаючими, простими у використанні, використовувати автоматизовані системи при виробництві продукції, використовувати новітні інформаційні та комп'ютерні системи, постійно стежити за науковими винаходами чи відкриттями та займатися впровадженням інновацій на підприємстві.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень — гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків.

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1 Розподіл праці та спеціалізація.**
- 2 Департаменталізація та її види в організації.**
- 3 Делегування повноважень.**
- 4 Централізація і децентралізація.**
- 5 Координація.**

1 Розподіл праці та спеціалізація

З давніх часів людство зрозуміло, що можна отримувати додаткові переваги, розподіляючи свої обов'язки. Одні люди були мисливцями, другі – збирачами, а треті виготовляли інструменти і зброю. Людство зрозуміло, що їх шанси вижити підвищувались, коли вони доручали кожному члену групи специфічні обов'язки в тій галузі, яку він знав найкраще.

Компанії також повинні здійснювати ефективний розподіл праці для того, щоб вижити у конкурентному середовищі. Вони повинні розподіляти роботу організації на специфічні задачі. Переваги спеціалізації були відображені в відомому дослідженні Адама Сміта, в якому він описав ефективність, досягнуту робітниками мануфактури із виробництва шпильок. Один робітник тягнув дріт, другий вирівнював його, третій обрізав і т. д.

Приклад 1. Шпильки, які здивували весь світ. Цей приклад демонструє переваги спеціалізації виробництва під час виготовлення шпильок, які сприяли початку промислової революції - дуже важливого моменту історії. Без розподілу праці робітник міг виготовити одну шпильку за день і ніяк не міг виготовити 20 штук. Але потім, із використанням спеціалізації, виготовляли шпильки так, що цей

технологічний процес перетворився не тільки на самостійне виробництво, але й розділився на ряд стадій, кожна з яких стала окремим виробництвом. Одна людина витягувала дріт, друга вирівнювала його, третя розрізала на шматки, четверта заточувала кінці, п'ята обробляла один кінець, щоб отримати головку, ще двоє виготовляли петлю. Самостійними операціями були навіть одягання головки, відбілювання шпильки, насаджування на головку. Отже, усе виготовлення шпильок чітко розділилося приблизно на **18 окремих операцій**, які на деяких фабриках дійсно виконував окремий робітник, хоч на деяких він часто виконував по дві або три операції.

Десять осіб, працюючи разом, могли б виготовити **48 тис. шпильок за день**. Такого результату було досягнуто завдяки правильному розподілу праці.

Приклад 2. З розподілом роботи для виготовлення та подавання їжі клієнтам між 12 працівниками, як це робиться у «МакДональдс», обслуговується в сотні разів більше людей за день, ніж у традиційних маленьких ресторанчиках з одним кухарем і кількома офіціантами.

Логіка аргументації на користь спеціалізації є простою. *Коли загальна задача організації розподілена між її учасниками таким чином, що кожна людина виконує свою особисту роботу, тоді люди стають експертами в своїй діяльності, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності і продуктивності організації.*

Крім наведених переваг спеціалізації в таблиці 2.1 в неї є і недоліки: вона відводить загальну мету організації від робітника і є причиною відомої організаційної хвороби – функціоналізму; вона призводить до підвищення координації діяльності; надмірна спеціалізація призводить до зниження рівня моралі і задоволення власною роботою, що може призводити до зменшення продуктивності роботи усього підприємства.

Фактори, які виражають переваги спеціалізації наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2 – Переваги спеціалізації

№	Перевага	Пояснення
1	2	3
1	Можуть бути використані кваліфіковані робітники.	Оскільки складна задача розділена на більш прості і дрібні види діяльності, робітники, які цим займаються, не обов'язково повинні мати високу кваліфікацію. Крім того, робітники з невисокою кваліфікацією отримують нижчу зарплату.
2	Відбір і навчання спрощується.	Оскільки майстерність, яка необхідна для певного виду діяльності, мінімальна, тоді простіше знайти людей, які вже мають рівень майстерності. Навчання нових робітників в даному випадку потребує менше часу і нескладне.
3	Швидше набувається необхідний досвід.	Оскільки завдання при спеціалізації повторюється, робітники отримують велику практику і стають експертами досить швидко.
4	В розпорядженні нараховується велика кількість робітників.	Маємо велику кількість робітників внаслідок того, що при спеціалізації виникає менше складних видів робіт.
5	Підвищується швидкість робіт, що виконуються.	Кожний робітник виконує великий об'єм робіт, тому завдання виконується швидше.
6	Можливість одночасно виконувати операції.	Оскільки одному робітнику не довіряють більше, ніж одне завдання, тому нема необхідності затримувати друге завдання до завершення першого.
7	Спеціалізація збільшує вибір.	Маємо велику різноманітність для вибору завдання, тому робітник може обирати або йому дадуть завдання згідно з його

Розподіл праці в організації відбувається по двох напрямках:

Ø *розподіл праці по стадіях*, починаючи з надходження в організацію ресурсів і закінчуючи виходом з неї продукції або послуг (постачання, планування, виробництво, збут). Такий розподіл робіт **називається горизонтальною спеціалізацією**;

Ø розподіл праці по рівнях ієрархії в організації як в цілому, так і в її окремих частинах. Такий шлях спеціалізації називається вертикальним.

Один із засобів, яким менеджери намагаються визначити відповідність спеціалізації, складається з оцінки діяльності в двох вимірах, глибини діяльності та розмаху діяльності.

Глибина діяльності – це рівень контролю, який робітник здійснює над своєю діяльністю. Глибина пов'язана з свободою планувати і організувати свою роботу, працювати на своєму власному місці, пересуватись навколо свого робочого місця і взаємодіяти з іншими. Там, де строгі правила, робота в основному здійснюється згідно зі встановленою практикою і за робітниками пильно спостерігають, глибина діяльності невелика. (*камери в офісах-проти компанії Епл...*)

Розмах діяльності визначається тривалістю в часі циклу діяльності і числом включених в нього операцій. Робота, яка має менше повторювань і більше операцій, має більш високий розмах. **Робота швачки**, яка включає зняття мірок, моделювання, розкрій тканини, пошиття і примірювання одягу, ширше за розмахом, ніж робота **оператора зі шиття** на машинці, який зшиває шви на костюмах. Час на зшиття швів на костюмі набагато менше, ніж час, який необхідний для створення готового костюму.

Різні частини діяльності можуть змінюватись по своїй глибині і розмаху діяльності. Наприклад, глибина діяльності більш значуща, коли швачка створює модель, а не коли вона займається розкромом тканини. Наскільки діяльність

спеціалізована, залежить від глибини і розмаху. **Чим менша глибина і менший розмах, тим більше робота спеціалізована.**

Менеджери, які бажають застосовувати принцип спеціалізації в своїй діяльності, повинні передбачати такий поділ апарату управління, при якому виділяються і виокремлюються функціональні відділи, забезпечується чітке розмежування кола робіт, обов'язків кожного підрозділу та робітника при цьому необхідно досліджувати розмах і глибину діяльності, з яким вони мають справу, і використовувати результати такого дослідження як базис для визначення рівня спеціалізації, який підходить. ***Якщо діяльність глибока і масштабна, тоді доцільно проводити реорганізацію роботи з метою використання більшої спеціалізації.***

Як вище зазначалось, що крім великої кількості переваг спеціалізації в неї є і ряд недоліків. Якщо на підприємстві використовується надмірна спеціалізація, ***це може призвести до деградації працівників***, можуть з'являтися ***прогули, текучість кадрів, низька продуктивність*** і навіть ***саботаж***. Можуть також виникнути втрати часу при переміщенні процесу роботи від одного робітника до іншого. Тому при проектуванні організації необхідно враховувати обидві сторони спеціалізації.

Для уникнення надмірної спеціалізації використовують метод розширення видів робіт і збагачення діяльності.

Розширення видів діяльності полягає в тому, щоб збільшити кількість видів робіт, які виконує робітник. Цим самим досягається збільшення розмаху діяльності. Одним з різновидів збільшення видів робіт є зміна діяльності, коли робітник пересувається по колу від одного виду робіт до іншого. В обох випадках почуття вибору збільшується і робітник отримує деяке полегшення від самоти.

Збагачення діяльності являє собою намагання збільшити глибину діяльності шляхом надання більшої самостійності. Часто зусилля зі збагачення діяльності включають в себе процес організації робочих команд, яким доручена якась виробнича задача.

2 Департаменталізація та її види в організації

Департаменталізація – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних задач. Виділяють такі види департаменталізації: **функціональна, за продуктом, за споживачами, за географічним положенням, за часом, за процесом** тощо

Департаменталізація за територією – це процес розподілу по групах видів діяльності і ресурсів залежно від особливостей місця розташування (рис. 5).



Рисунок 5 – Територіальна департаменталізація

Перевага такої департаменталізації є те, що вона робить організацію найбільш пристосованою до потреб певних споживачів і до неповторних особливостей регіонів. *Недолік* такого розподілу відділів організації полягає в тому в тому, що контроль і узгодженість затрудняються і потребують збільшення адміністративного штату.

При *департаменталізації за часом* види діяльності організовані залежно від періоду часу. Так організації, які вважають ефективним (фабрики) або важливим (лікарні) діяти по годинах, розподіляють свою роботу на три восьмигодинні зміни.

Департаменталізація за чисельністю широко використовується в армії, серед студентів, учнів та молоді, що навчається, а також при проведенні суспільних робіт.

З розвитком спеціалізації робіт, пов'язаної з отриманням і розподілом ресурсів в організації, виникла функціональна департаменталізація.

Функціональна департаменталізація – це процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об'єднані в один відділ (рис. 6).

Різновидом функціональної департаменталізації є групування робіт за процесом (штучне, масове виробництво), тобто за типом виробництва і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання.



Рисунок 6 – Функціональна департаменталізація

Переваги функціональної департаменталізації

1. **Концентрація уваги на одній функціональній області** стимулює становлення службовців як фахівців в своїй справі та дозволяє економити час на виконання тієї чи іншої операції.

2. **Спостереження і координація спрощується**, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати і інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.

3. **Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.**

Недоліки функціональної департаменталізації

1. **Робітники втрачають з виду цілі організації**, тому що вони концентрують свою увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації.

2. Час на прийняття загальних рішень збільшується, оскільки необхідно приймати рішення в 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.

Проблеми функціональної департаменталізації частково можна вирішити зміною пріоритету в напрямі при проектуванні організації, тобто шляхом групування робіт навколо результату.

Департаменталізація за продуктом – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які компанія продає (рис. 7).



Рисунок 7 – Продуктова департаменталізація

Переваги

1. Продукція стає центральним елементом, відносно якого можуть координуватись усі задачі фірми.

2. Прийняття рішень може стати більш швидким і ефективним, ніж в функціонально-організаційній компанії.

3. Обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені.

4. Така департаменталізація найбільш відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і спонукає реагування на зміну умов.

Недоліки

1. Відділи мають тенденцію до зосередження уваги тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації.

2. Страждає узгодженість дій серед підрозділів, тому що кожний відділ діє певною мірою самостійно.

3. Фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організовані компанії, тому що кожен відділ має власний штат фахівців.

Департаменталізація за споживачами – це процес організації різних видів діяльності і ресурсів таким чином, щоб кожний відділ міг уважно реагувати на різноманітні потреби специфічних споживчих груп (рис. 8).

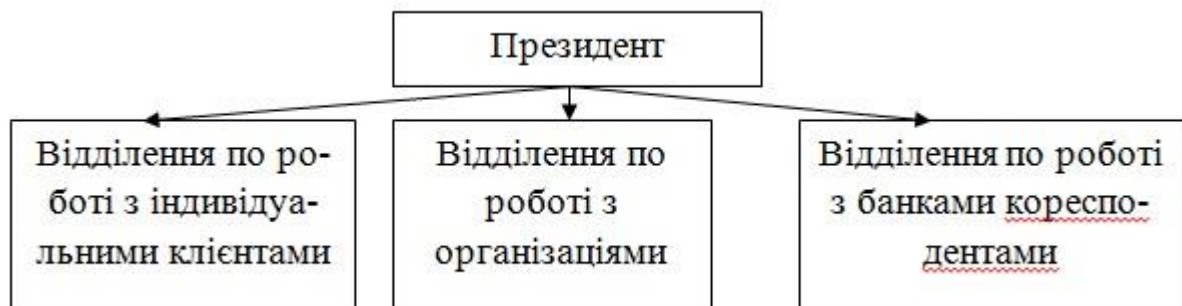


Рисунок 8 – Департаменталізація за споживачами

Переваги

Дозволяє фахівцям бути досить чуйними до потреб специфічних споживчих груп. Часто це дає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що досить важливо в умовах конкуренції.

Якщо проблема адаптації до зовнішнього середовища ефективно не вирішується в рамках окремих напрямів, тоді виходом з такого становища є одночасне підсилення в групуванні робіт як ресурсного підходу, так і підходу, орієнтованого на результат.

Матрична департаменталізація є відображенням спроб одночасно максимізувати переваги і мінімізувати слабкі сторони як функціонального, так і продуктового підходу. Вона використовується, коли існує динамічне зовнішнє середовище і при вирішенні проблем управління організаціями в ситуаціях, коли є обмеження в ресурсах, особливо в фінансових і людських, а також коли висуваються дуже високі вимоги до функціональних і продуктових напрямків. В даній департаменталізації використовується двійне підпорядкування, керівнику по функціях і керівнику по продукту.

Переваги

Ø високий потенціал адаптації до зовнішнього середовища шляхом зміни балансу між ресурсами і результатами, функціями і продуктом, технічними і адміністративними цілями;

Ø можливість гнучкого використання кадрів, які мають як функціональну, так і продуктову підготовку;

Ø поєднання вертикальних і горизонтальних зв'язків дає можливість приймати управлінські рішення на місцях, залучаючи робітників.

Недоліки

Ø двійне підпорядкування, що є джерелом багатьох конфліктів в організації;

Ø в матричній схемі дуже багато зв'язків, вона громіздка і дорога як під час впровадження, так і під час експлуатації.

3 Делегування повноважень

Делегування – це процес, завдяки якому менеджер передає завдання і владу підлеглим, які приймають на себе відповідальність за ці види діяльності.

Основні причини важливості делегування повноважень:

1. **Розширює здібності і компетентність менеджерів.** Шляхом делегування різних задач ключовим службовцям менеджер здатний братись за більш амбіційні проекти, краще планувати свою діяльність;

2. **Делегування повноважень забезпечує гарні можливості для навчання і тестування потенційних можливостей.** Коли вище керівництво делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність;

3. **Делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих в будь-якій особливій галузі;**

4. **Делегування дозволяє впровадити спеціалізацію в роботу менеджера.**

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна будова називається "**скалярним принципом організації**". Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. **Суть штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.**

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При

цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Делегування повноважень від менеджера до підлеглих включає 3 основних елементи:

1. Скласти перелік обов'язків (завдань) безпосереднім підлеглим;
2. Дати владу підлеглим, необхідну для виконання цих обов'язків;
3. Встановити обов'язки (обов'язки частини підлеглих) виконувати свою роботу успішно.

Основні джерела перешкод в делегуванні повноважень: 1) керівники, 2) підлегли; 3) організація (рис. 9).

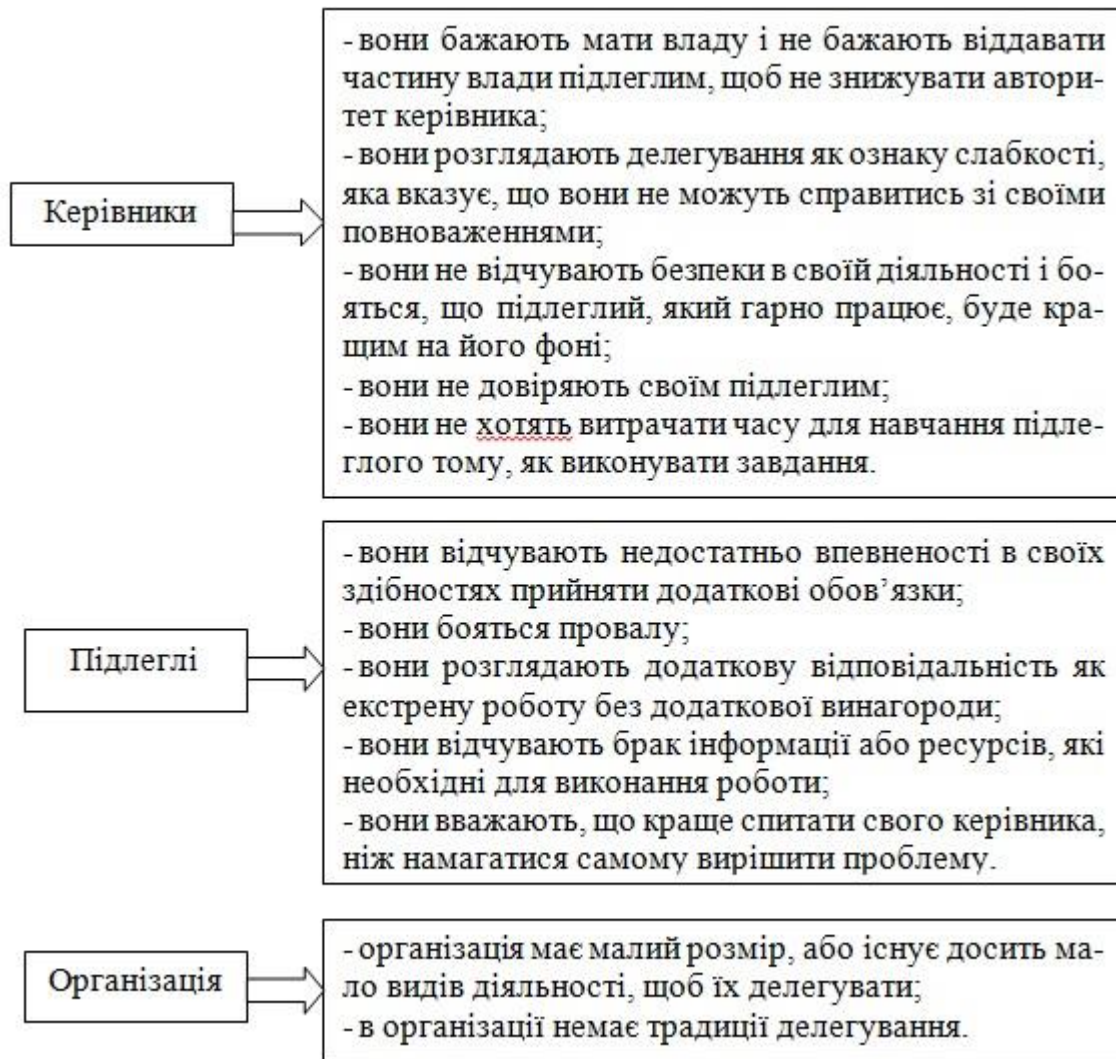


Рисунок 9 – Перешкоди в делегуванні повноважень

Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту Л. Зайвертом:

Ø рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;

Ø делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;

- Ø виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- Ø інформувати працівника про тривалість делегування;
- Ø однорідні завдання делегувати тому ж самому працівнику;
- Ø пересвідчитися у тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;
- Ø не доручати ту ж саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- Ø разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- Ø давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися у тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- Ø важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно — письмово; нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів:
 - 1) підготовка працівника;
 - 2) пояснення завдання;
 - 3) докладне роз'яснення, як виконувати роботу;
 - 4) коригування дій працівника;
 - 5) здійснення контролю за виконанням завдання;
- Ø працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- Ø забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- Ø уникати втручання у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;

- Ø разом із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;
- Ø періодично вимагати від працівника звіт про хід виконання завдання;
- Ø конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого.

4 Централізація і децентралізація

В малих підприємствах майже усі рішення приймаються керівником. В великих підприємствах керівнику дуже складно контролювати всю діяльність самостійно, тому в управлінській структурі повноваження розподіляються не завжди рівномірно і можуть бути сконцентровані на верхніх або на нижніх «поверхах». Тоді в першому випадку має місце їх централізація, а в другому – децентралізація.

Ступінь централізації (децентралізації) управлінських повноважень визначається такими чинниками:

- 1) **необхідністю розподілу дефіцитних ресурсів і проведення єдиної відносно всіх підрозділів політики, що при значній децентралізації важко;**
- 2) **витратами**, пов'язаними з прийняттям загальноорганізаційних рішень. Чим ті «дорожчі», тим на більш високому рівні дані питання повинні розглядатися;
- 3) **розмірами**. Через складність координування внутрішніх процесів великі організації необхідно розбивати на ряд самостійних структур, керівництво яких повинно бути максимально наближеним до рівня прийняття рішень, і розвивати між ними горизонтальні зв'язки;
- 4) **специфікою діяльності**. Деякі її види можуть технічно обмежувати можливості централізації повноважень, інші – потребують стратегічних рішень, неможливих без централізації;
- 5) **динамічність середовища**. Швидке пристосування до його змін потребує децентралізації;

- 6) історичні традиції і погляди керівництва;
- 7) підготовленість кадрів до самостійної діяльності.

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

- Ø підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- Ø зменшенню кількості помилкових рішень, які приймаються керівниками;
- Ø забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів;
- Ø ефективності використання ресурсів.

Але така раціональність ефективна при малій організації, при зростанні масштабів діяльності раціональність втрачить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

Переваги та недоліки централізації наведені в таблиці 3.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні правління. Децентралізація на підприємстві дає можливість:

- Ø більшу кількість рішень приймати на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- Ø стимулювати ініціативу працівників;
- Ø підвищення відповідальності підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість;
- Ø зменшувати централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Перехід до децентралізованих організаційних структур дає можливість організації бути більш гнучкою і динамічною до зовнішнього середовища, приділяти більше уваги стратегічним і маркетинговим функціям в умовах гострої конкурентної

боротьби, а також широко застосовувати інформаційні технології в управлінні, в результаті чого в організаціях відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Таблиця 3 – Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають зазвичай великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями.
3. Усувається дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації потребують більших затрат часу на передачу інформації, її великих втрат.
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	
5. Полегшення контролю і координації діяльності в масштабах організації, підтримання дисципліни і порядку, стабілізація робочого стану, відхилення від якого вважається шкідливим.	4. Менеджери нижнього рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Переваги та недоліки децентралізації наведені в таблиці 4.

Таблиця 4 – Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
1. Швидко розробляються і приймаються рішення	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затримує розум менеджера.
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Слабкий облік або ігнорування інтересів інших підрозділів і організації в цілому
4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур
5. Орієнтація виконавців на конкретні результати, а не на показники.	5. Тактичний характер більшості рішень і низька їх ефективність
6. Швидке навчання персоналу	

Організації ніколи не є повністю децентралізованими або централізованими: деякі підприємства вибирають позицію, ближчу до першого стану, інші – до другого.

На централізацію і децентралізацію мають вплив різні фактори. Одним із них є зовнішнє середовище організації. Звичайно, що чим складніше і не повніше середовище, тим більше виявляється тенденція до децентралізації. Організації також намагаються дотримуватись своїх попередніх принципів, тому є певний зв'язок між тим, що вибрало підприємство після заснування і що воно вибирає сьогодні – централізацію чи децентралізацію. Беруть також до уваги і природу ухвалених рішень. Чим дорожче і ризикованіше рішення, тим більший тиск централізації. Отже, менеджер не має чіткого правила щодо проведення централізації чи

децентралізації. Багато успішних організацій майже цілком децентралізовані. Водночас процвітаючі фірми є централізованими.

5 Координація

В організації, яка складається з багатьох частин, повинна здійснюватись координація їх діяльності.

Координація – це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Головна мета координації полягає в тому, що підрозділи організації та робочі групи взаємозалежні — вони залежать одна від одної через інформацію і ресурси для проведення відповідної діяльності.

Якщо на підприємстві існує тісний взаємозв'язок між відділами, то більшою є потреба в координації для забезпечення ефективної роботи підприємства. Виділяють три форми взаємозалежності: **пряма, послідовна і зворотна.**

Пряма взаємозалежність – це найнижчий рівень взаємозалежності. Вона існує між підрозділами, які мало взаємодіють, оскільки результати їхньої діяльності об'єднують на організаційному рівні.

У послідовній взаємозалежності результат діяльності одного підрозділу є початковим для іншого у послідовному порядку. Наприклад, на заводі, де виробляється солодка вода, в одному підрозділі відбувається дуття пляшок, в іншому виробляється вода і здійснюється наповнення цих пляшок. Рівень взаємозалежності в цьому випадку односторонній, тому що підрозділ, на якому виготовляють пляшки, не залежить від заводу, де здійснюється наповнення їх водою.

Зворотна взаємозалежність існує тоді, коли діяльність між підрозділами відбувається в обох напрямках. Ця форма взаємозалежності є найскладнішою. Наприклад, будівництво будинку через інвестиційний фонд, коли будівельна

компанія і інвестиційний фонд тісно між собою пов'язані. Якщо хоча б один підрозділ не буде якісно виконувати свою роботу не – буде закінчено будівництво.

Існує багато методів координації, які залежать від особливостей діяльності організації. Якщо на підприємстві існує чітка ієрархія зв'язків, тоді призначається один керівник, який координує роботу між взаємозалежними відділами. В деяких випадках порядок координації дій фіксують у правилах і стандартах, але даний метод є неефективним у складних і нестандартних ситуаціях. У випадках, коли одна особа не в змозі координувати діяльність кількох підрозділів, може створюватись спеціальна комісія. До складу комісії входять представники з кожного підрозділу, які відповідають за координацію всієї діяльності. Інколи для координації використовують інтеграційні відділи. Вони дещо нагадують спеціальні комісії, однак відрізняються терміном дії. Такі відділи, зазвичай, мають постійних членів та тимчасових представників. Інтеграційний відділ має більше повноважень, ніж спеціальна комісія, і йому можуть делегувати навіть певне бюджетне керування організацією.

Механізми координації. Аби організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

- 1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);
- 2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів.

На практиці вертикальна координація реалізується:

1) шляхом **взаємної комунікації** - безпосередні неформальні контакти між членами організації;

2) шляхом **прямого контролю** (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;

3) шляхом **стандартизації діяльності**, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинна бути виконана.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі.

Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах:

1) взаємодопомога;

2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);

3) комісії (постійні робочі групи);

4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації.

Взаємодопомога (особисті взаємозв'язки, взаємні комунікації) – це найпростіша форма координації (безпосередні неформальні контакти між співробітниками організації). Вона можлива за умови розвинутих неформальних зв'язків в організації та слугує методом збагачення роботи та зменшення кількості контролерів.

Оперативна група (тимчасова робоча група) – це організаційна група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми. Оперативна група – це засіб керування спеціальними проектами із залученням багатьох людей із різних

підрозділів. Одночасно вона слугує засобом підвищення гнучкості організації та прискорення реакції на зміни.

Комісія – це постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

До методів горизонтальної координації відноситься також **організація зборів** за участю співробітників різних підрозділів організації.

Існують також так звані **нетрадиційні механізми координації**, до яких, зокрема, відносяться:

а) **організаційна культура** – це комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації;

б) **неформальна організація** – це система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (несанкціоновано). Внаслідок цього в організації формуються неформальні центри влади, тобто такі, які не відображені в організаційній схемі.

ТЕМА 3 СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури.

2 Формування підрозділів організаційної структури.

3 Типи організаційних структур та їх аналіз.

1 Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури

Побудова організації здійснюється за допомогою організаційного проектування, яким займається керівництво вищої ланки управління, виходячи з розроблених стратегічних планів, місії підприємства та встановлених цілей.

Організаційне проектування включає такі етапи:

1. **Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки**, відповідно до найважливіших напрямків діяльності з реалізації стратегії. Прийняття рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні;

2. **Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад**. При цьому керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи з метою ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва;

3. **Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам**, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

В результаті організаційного проектування формується організаційна структура управління, яка характеризує її будову та внутрішню форму системи, зв'язок елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. **На першому етапі – ініціювання** – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. **На другому етапі – координації** – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. **На третьому етапі – управління** – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. **Адаптивність**, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

2. **Перспективність**, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

3. **Спеціалізація**, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

4. **Узгодженість інтересів** між усіма ланками управління;

5. **Ефективність**. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. **Простота**, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. **Еластичність**, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

2 Формування підрозділів організаційної структури

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку *використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу* (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. **Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію.** Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують **норму керованості**.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 10.

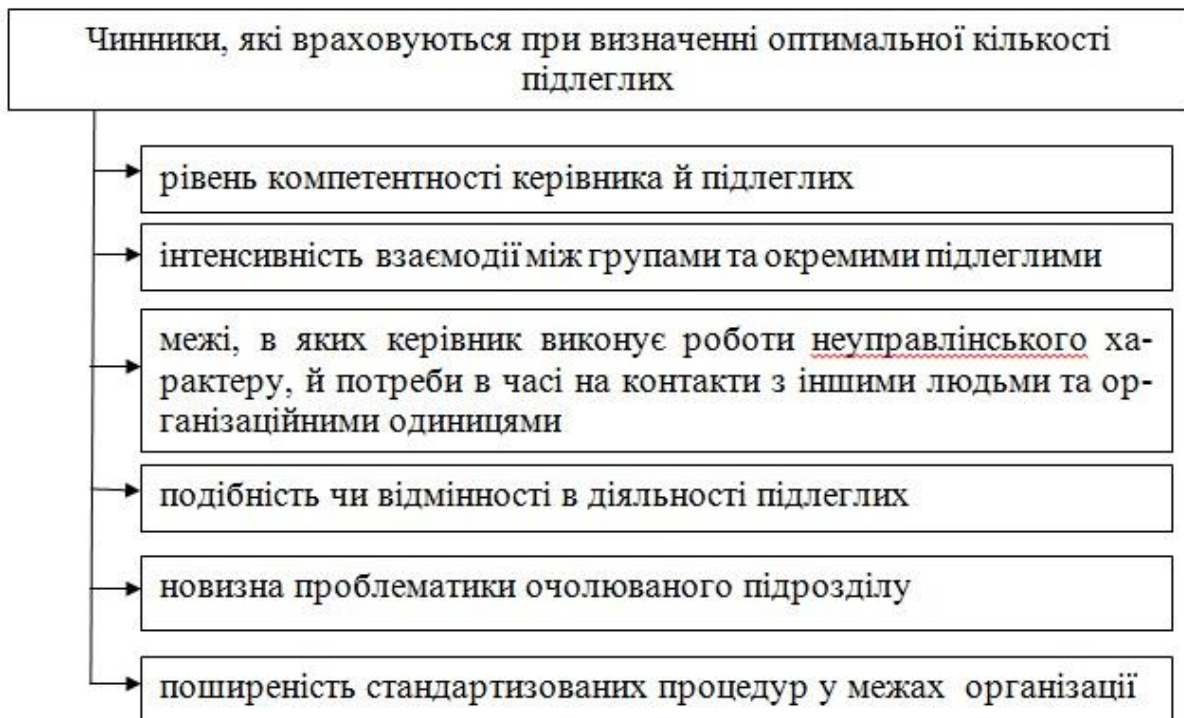


Рисунок 10 – Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керуваності для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 раза перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

3 Типи організаційних структур та їх аналіз.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 5).

Механістичні структури (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональна структури управління.

Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 11.

Переваги лінійної оргструктури:

- Ø чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- Ø відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- Ø оперативність у прийнятті рішень;
- Ø особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- Ø економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Таблиця 5. – Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві

За вертикальни ми взаємодіями	Ієрархічні (високі)	Централізовані	Децентра- лізовані	Горизонтальні (плоскі)
За взаємодією з людиною	Корпоративні		Індивідуалістичні	
За технологією роботи	Реальні		Віртуальні	



Рисунок 11 – Принципова схема лінійної організаційної структури

Недоліки лінійної оргструктури:

- ∅ необхідність високої кваліфікації керівників;
- ∅ перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- ∅ зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- ∅ відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- ∅ обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 12), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

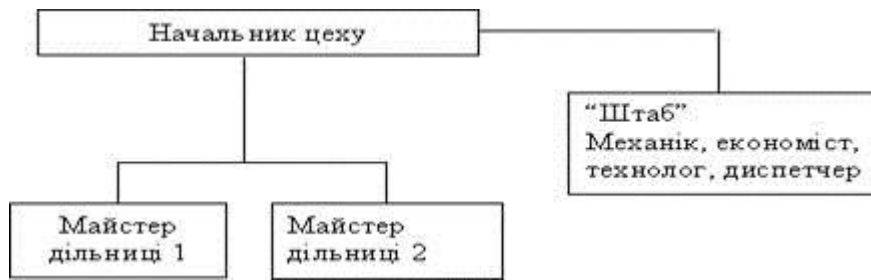


Рисунок 12 – Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 13).



Рисунок 13 – Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- Ø спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- Ø скорочення часу проходження інформації;
- Ø розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- Ø відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- Ø розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури:

- Ø можливість отримання суперечливих вказівок;
- Ø довга процедура прийняття рішень;
- Ø порушення принципу єдиноначальності;
- Ø складність контролю;
- Ø недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 14).



Рисунок 14 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочі впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності (**наприклад п-ва з виробництва хліба та хлібо-бул. виробів**).

Переваги лінійно-функціональної структури:

- Ø поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- Ø оперативне прийняття рішень;
- Ø персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- Ø забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- Ø професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- Ø складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

- Ø в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- Ø дублювання управлінських функцій;
- Ø розпорошення відповідальності;
- Ø надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- Ø опір здійсненню організаційних змін.

Дивізійна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 15).

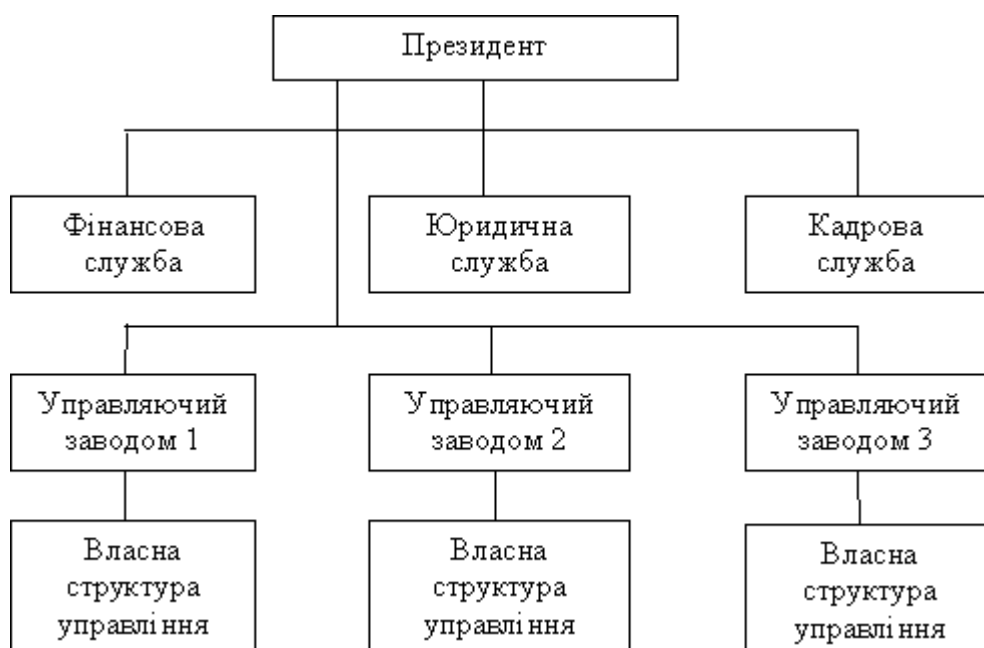


Рисунок 15 – Принципова схема дивізійної організаційної структури

Переваги дивізійної оргструктури:

- Ø забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- Ø невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- Ø можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- Ø підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- Ø гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- Ø тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- Ø внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки дивізіональної оргструктури:

- Ø дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- Ø розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- Ø складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- Ø збільшення витрат на утримання апарату управління.

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 16).



Рисунок 16 – Принципова схема матричної організаційної структури

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- Ø високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- Ø можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- Ø значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- Ø можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- Ø забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;
- Ø гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;

Ø скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

Недоліки матричної структури:

Ø обмежена сфера застосування;

Ø виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів;

Ø переваги кар’єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;

Ø високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;

Ø необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;

Ø громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

Ø високий рівень децентралізації влади;

Ø можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;

Ø наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

Недоліки:

Ø проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;

Ø автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

ТЕМА 4 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1. Суть та необхідність стратегічного управління організацією.
2. Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії).
3. Особливості стратегічного планування.
4. Класифікація стратегій організації.

1. Суть та необхідність стратегічного управління організацією

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- Ø галузевої належності;
- Ø розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- Ø типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- Ø характерних рис виробничого потенціалу;
- Ø наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- Ø рівня управління;
- Ø рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. **Стратегічно орієнтована організація** – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;

3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

Багатий зарубіжний і не дуже багатий вітчизняний досвід вільного організаційного розвитку показує, що:

Ø у наші дні як у організацій, що вибудовують своє функціонування відповідно до певної стратегії, так і у організацій, що не мають стратегії, шанси вижити практично рівні; **парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку**, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

Ø у організаціях, що не мають **чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер**, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається **революційно**;

Еволюційний розвиток при всій його практичній привабливості є тупиковою гілкою філософії організаційного розвитку. Дотримуючись його принципів,

організація рано чи пізно (найчастіше пізно, коли вже немає іншого вибору) виявляється перед необхідністю боротьби за своє існування вже у політичній сфері.

Пристосування під зміни зовнішнього оточення і органічне зростання в результаті пристосування закінчується конфліктом між організацією і її оточенням тоді, коли чергове пристосування під зміни в оточенні здаватиметься організації дорожчою справою, ніж зміна самого оточення. А прагнення змінити навколишнє середовище – це вже політика. Дуже показовий в цьому відношенні той факт, що локальні військові дії і загострення міжнародного стану на близькому Сході відбуваються практично завжди в той момент, коли кон'юнктура на світовому ринку перестає влаштовувати нафтові корпорації США і Західної Європи. **(Пр-д: Озонові дірки – «фріон» (холодильники)- Заробітки ф-ми Дюпон (США) зросли в рази)**

Альтернативою такому підходу може бути протиставлення організації навколишнім умовам. Чим крупніша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї залишається шансів на еволюційний розвиток. Крупні організації в наші дні не в змозі міняти свої структур, функції і процеси з такою ж швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові і технологічні умови. Вони швидше спробують змінити ці умови, ніж себе. Саме тому сьогодні повсюдно спостерігається надконцентрація капіталу шляхом злиття, поглинання або трансформації крупних і дуже крупних компаній.

Стратегічне управління має місце, як правило, в тих організаціях, де готові йти на **революційні зміни**. В таких організаціях менеджери наполегливо прагнуть протистояти тим змінам, до яких їх постійно підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Не дивлячись на те, що організаційне оточення указує на особливий шлях розвитку організації, вона продовжує рухатися раніше наміченим стратегічним курсом. Але поступова невідповідність зовнішніх умов і способу функціонування організації досягає своєї критичної межі. Це протистояння рано чи пізно призводить до організаційної кризи. В умовах організаційної кризи така організація раптово здійснює революційні внутрішні зміни, що виводять її на абсолютно новий рівень

розвитку. Це пов'язано з ломанням старих організаційних структур, стереотипів мислення і порядку дій.

2 Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії)

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації. Цей процес передбачає чітку послідовність таких кроків (рис. 17).

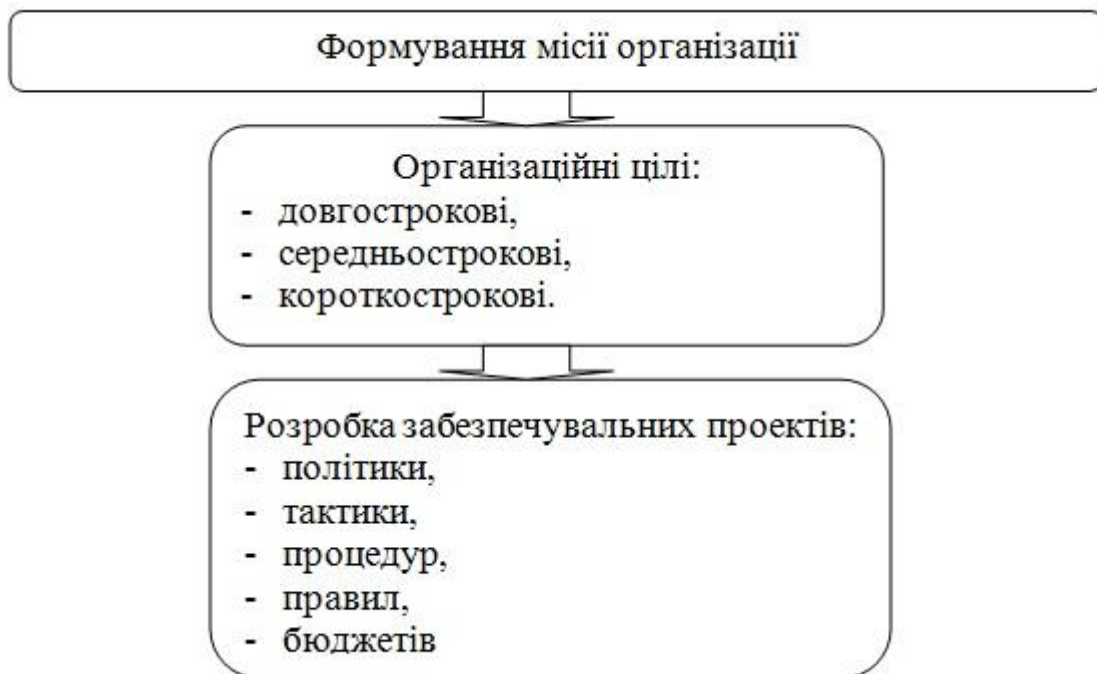


Рисунок 4.1 – Процес формування місії і цілей організації

Важливим механізмом практичної ув'язки стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: **тактики, політики, процедур і правил**.

Місія організації – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатися організація). У вузькому значенні, це вибір галузі, визначення номенклатури та асортименту продукції, робіт чи послуг, вибір

ринку та шляхів товаропросування, напрямки інвестиційної діяльності, розподіл прибутку та ін.

Формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

Ø якими є головні цілі діяльності фірми?

Ø хто є основними споживачами продукції фірми?

Ø які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?

Ø на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?

Ø в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?

Ø якими є конкурентні переваги фірми?

Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй. Місія визначає основні напрями та орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани і наслідки діяльності – похідні від її місії.

В межах загальної місії можна визначити ряд компонентів: вибір зовнішнього середовища організації; персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів; турбота про виробництво; задоволення потреб споживачів; політика зростання та функціонування фірми тощо.

Формуючи систему цілей, слід пам'ятати, що вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними, охоплювати усі рівні організації, досяжними та зрозумілими, взаємодоповнюючими і узгодженими.

Розглянемо найбільш типові цілі для будь-якої організації комерційного (бізнесового) профілю (табл. 6).

Таблиця 6 – Опис цілей організації

№ цілі	Назви цілей	Показники, за допомогою яких цілі підлягають виміру
1.	Прибутковість	Обсяг прибутку, доход на інвестиційний капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продаж, частка коштів, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і

		розрахунків з учасниками.
2.	Ринки	Частка ринку (питома вага підприємства у галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації в грошовому чи натуральному вимірі, галузева ніша.
3.	Рентабельність	Економічний ефект, фінансовий результат або співвідношення між отриманим результатом та сукупними витратами
4.	Продукція	Обсяги виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань продукції
5.	Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний і залучений (перманентний), характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань
6.	Виробничі	Вартість основних фондів, фондівіддача і фондомісткість, амортизація, постійні витрати на одиницю продукції
7.	R&D	Співвідношення витрат на проведення досліджень, розробок та нововведень до корисного ефекту від їх впровадження, технологічний рівень, ступінь моральної застарілості продукції
8.	Зміни в структурі чи діяльності	Створення, виділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, ведення допоміжних виробництв
9.	Використання	Продуктивність праці, кількість та якість працівників основного і допоміжного виробництв, адміністрації
10.	Соціальна	Екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходне виробництво чи утилізація залишків, соціальна сфера,

відповідальність	пільги для працівників, пенсійне та медичне забезпечення, благодійництво, розвиток сфери послуг і побутового обслуговування.
------------------	--

3 Особливості стратегічного планування

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності (рис. 18).

1. Визначення місії фірми.

Сформулювавши місію, організація ніби знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та виокремлює її з-поміж конкурентів. Але на цьому шляху, як правило, зустрічаються перешкоди та небезпеки. Чим краще їх бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються два кроки стратегічного планування: зовнішній та внутрішній аналіз.

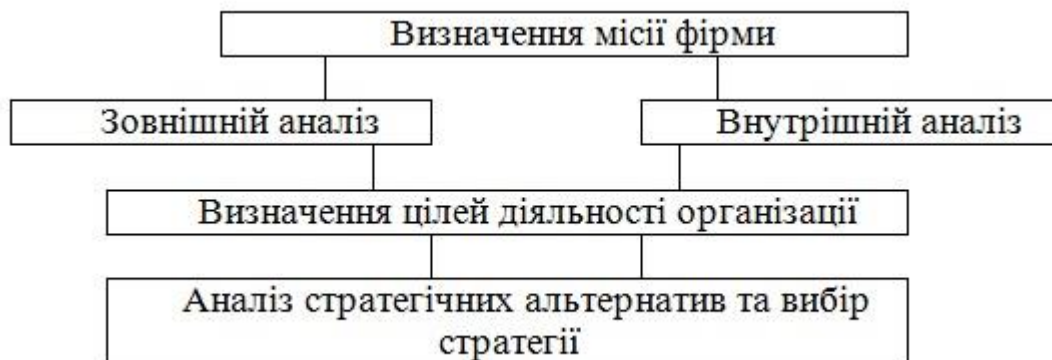


Рисунок 18 – Етапи стратегічного планування

2. **Зовнішній аналіз** – це процес оцінювання зовнішніх щодо організації факторів. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;
- 2) визначити загрози та небезпеки для організації, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовляють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямків їх використання).

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів досить складно. Разом з тим, сама спроба провести таке оцінювання примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оціненню галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. Конкретно в рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) **споживачі** (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) **постачальники** (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) **конкуренти** (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) **технології** (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3. **Внутрішній аналіз** – це процес оцінювання факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які “виростають” в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – це виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості організації або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність організації. Аби упорядкувати процес їх оцінювання, на практиці часто застосовується форма балансу (табл. 7).

З’ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

Ø підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);

Ø зони, на які можна опиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - аббревіатура 4-ох англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weakness – слабкість,

O – oportunites – можливості,

T – threats – загрози.

Таблиця 7 – Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: - маркетингу, - виробництва,	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: - маркетингу, - виробництва,

<ul style="list-style-type: none"> - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
<p>2. Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо 	<p>2. Які ресурси є для фірми дефіцитними</p>
<p>3. Оригінальні ресурси, які використовує організація</p>	

SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;

- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному полі (рис. 19).

4. **Визначення цілей діяльності організації.** Сформульована місія організації визначає її особливий шлях в бізнесі, напрямок, у якому вона буде рухатися. Зовнішній та внутрішній аналіз показують, з чим організація може зустрітися у дорозі: що буде допомагати, а що перешкоджати її діяльності. Проте, необхідно ще знати, до якого конкретно “пункту” прямує організація і коли, у які терміни вона туди дістанеться. Аби знайти відповіді на ці запитання і визначаються цілі діяльності організації.

В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формулюються у таких термінах:

- Ø прибутковість (може відбиватися за допомогою різних показників: обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- Ø продуктивність (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- Ø продукція (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- Ø ринок (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- Ø виробничі потужності;
- Ø персонал (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)

Слабкі сторони:		
1.	Поле "СЛМ"	Поле "СЛЗ"
2.	(слабкість і	(слабкість і
.	можливості)	загрози)
.		

Рисунок 19 – Матриця SWOT-аналізу

5. **Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.** Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому виникають два запитання:

1. За допомогою яких способів може бути досягнута мета?
2. Який з цих способів є найкращим?

Відповідаючи на ці запитання керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг.

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується. На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів;
- 2) одноразових планів;
- 3) планів, що повторюються (табл. 8).

Таблиця 8 – Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі планів</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які,	Програми

	звичайно, не повторюються у майбутньому	Проекти Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, звичайно, повторюються через певні проміжки часу	Політика Стандартні операційні процедури Правила

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

а) програми – це плани, які охоплюють досить велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) проекти – це плани, які за своєю суттю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є часткою (складовою частиною) більш широкої програми;

в) бюджети – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів поміж окремими видами діяльності та підрозділами організації.

Плани, що повторюються:

а) політика – це загальне керівництво для дій та прийняття рішень, це своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти. Політика пояснює, яким чином мають досягатися цілі, вона встановлює дороговкази, на які слід орієнтувати дії організації. Політика дозволяє уникнути короткозорих рішень, які впливають з вимог даного моменту;

б) **стандартні операційні процедури (СОП)** показують, які конкретні дії має здійснити виконавець за певних обставин. Вони докладно розписують, як слід виконувати певний вид діяльності. Головне в них – хронологічна послідовність дій, які необхідні. СОП є скоріше орієнтирами для дій, ніж для мислення. На практиці СОП – це випробувані способи дій у тій або іншій ситуації, які часто повторюються;

в) правила – це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Вони являють собою опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

СОП та правила дуже схожі. Вони слугують заміниками прийняття рішень. Але СОП, звичайно, описують послідовність дій, тоді як правила – сконцентровані на самих діях. Правила та СОП за своєю природою розраховані на придушення мислення. Отже, менеджер використовує їх тоді, коли він не хоче аби співробітники в організації діяли самостійно.

4. Класифікація стратегій організації

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

а) **за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення** тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

б) **за рівнем управління – корпоративна** (портфельна), **ділова** (бізнес-стратегія), **функціональна** (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), **операційна** (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють "піраміду" взаємопов'язаних стратегій (А. Томпсон, А. Стрікленд);

в) **за напрямками діяльності – товарна** (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і **ринкова** (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

г) **за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації** (М. Портер);

д) за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: **лідера**, **атакування лідера**, **переслідування лідера** та **фахівця** ("нішера").

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші організації або марки: "Проктер енд Гембл", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо. Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

1. Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

2. Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення із метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма така (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відношення між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Поляріод".

3. Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається,

здебільшого, у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

4. Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

Стратегія атакування (претендента) лідера. Для організацій, які не займають становища лідера, привабливою є стратегія його атакування. Мета агресивної стратегії - зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінення його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки – фронтальну та флангову.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи на аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські організації в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

Стратегію послідовника (переслідування) лідера вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Стратегії організацій, які утримують малу частку ринку, мають деякі особливості: вони орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації; залучають авторитетного керівника, здатного сформувати й реалізувати стратегію.

Стратегія фахівця (нішера) збігається з однією із конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде малопривабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій. Важливою проблемою залишається визначення критерію, за яким проводять спеціалізацію. Такий критерій може бути пов'язаний із технічною характеристикою товару, його особливими властивостями або з іншим елементом маркетингового тиску.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.

2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.

3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.

1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером

Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду" (рис. 20).

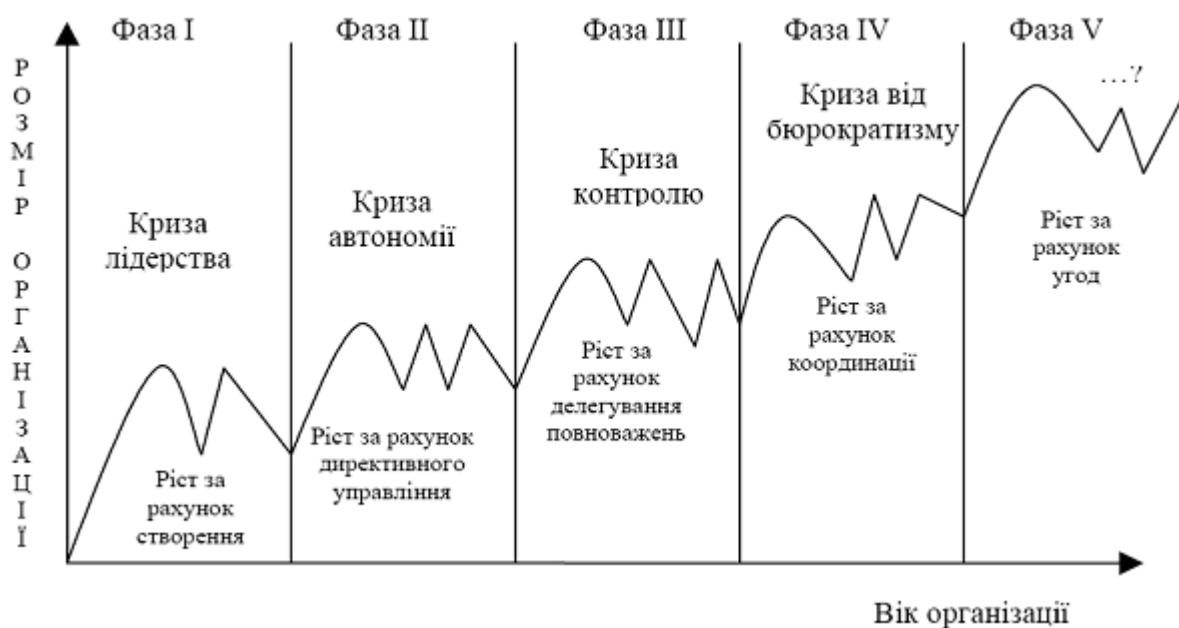


Рисунок 20 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

Фаза 1. Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.

Фаза 2. Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система

формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Фаза 3. Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Фаза 4. Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

Фаза 5. Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування

організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

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. 21).

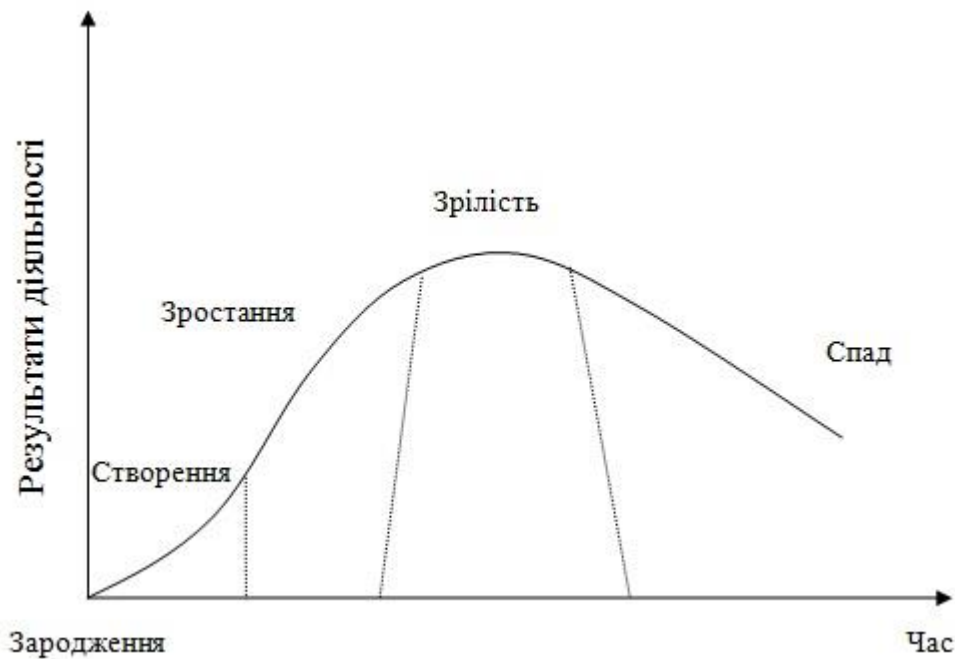


Рисунок 21 – Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рисунку 5.2.

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

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.

Деякі вчені стадії життєвого циклу розглядають більш розгорнуто, пов'язуючи з розвитком живої істоти. Наприклад, Адідес вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожну ситуацію організаційного життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами при переході на наступну фазу розвитку. Організації намагаються вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які заводять в глухий кут – проблеми, які не можуть бути вирішені без професійного втручання. Більш детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій наведено в таблиці 9.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування.

Таблиця 9 – Стадії розвитку організації

Стадії	Народження	Дитинство	Отрочество	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Фактори								
Первинні цілі	Виживання	Короткостроковий прибуток	Прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консултант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структуру, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний

Концентрація енергії на:	Новому	Конкуренції	Завоюванні	Координації	Інтеграції, управління	Пристосуванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багатосторонній ріст	Централізація автономності	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	-	Продажі, бюджет	За замовленнями, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група однодумців	Делегування	Децентралізовані	Централізований	Колегіальний	Основоположний, традиційний	Змагальний, заохочувальний
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціально-повідальність	Соціально-інститут	Бюрократія	Наслідування Фенікса

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяте, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Російські дослідники і консультанти Є. Ємельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

- етап «Тусовка»** – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне - дружнє або патерналістське – управління;

- етап «Механізація»** – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл

праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;

- **етап «Внутрішнє підприємництво»** – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи;

- **етап «Управління якістю»** – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

5.3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 22).

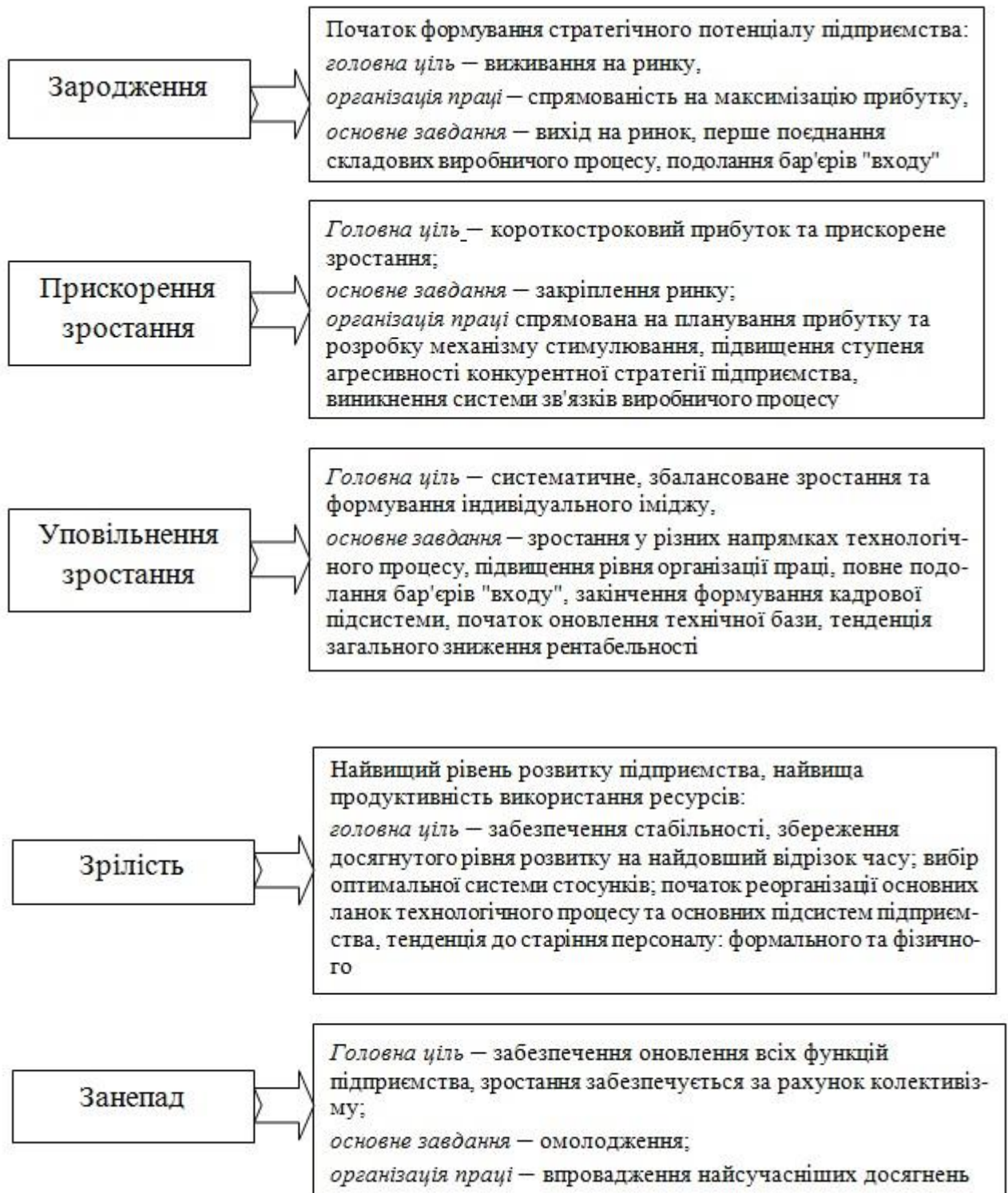


Рисунок 22 – Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

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 закриті системи, тобто системи, 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.

ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

- 1. Передумови і суть змін.**
- 2. Можливі концепції змін на підприємстві.**
- 3. Етапи проведення змін та їх основні принципи.**
- 4. Проблема протидії запланованим змінам.**

1. Передумови і сутність змін

Зміни у фірмах відбуваються з декількох основних причин.

1. *Зміни ініціюються ринком.* Оскільки ринок – поняття ємне, сюди входить і поведінка конкурентів, які можуть раптом понизити ціни, розширити асортимент

або одержати іншу перевагу, на яке підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельна спроможність цільового сегменту, і поява нових товарів і технологій, і зміна законодавства, і багато іншого.

Ринкові вимоги виступають явною причиною 80% змін і приховано присутні в решті випадків.

2. Змінюються інтереси власників. Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розділ сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, спрямована на ринок батьківської структури тощо. Все це примушує підприємство переглядати ціпі. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки підприємства, але і люди.

3. Фірма розширюється злиттям або придбанням діючого бізнесу. В цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина знов створеної структури. Різниця в організації, традиціях і культурі настільки істотна, що звичайно виростає в проблему, яка потребує кардинальних рішень.

4. На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності. Через різні причини в організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. В більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не зачіпаючи структури, технологій або мотивації, а частіше – всієї організації бізнесу.

5. Керівники планують розвиток підприємства і справи. (СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ!) Рідко, але трапляється, що зміни вводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а в передбаченні проблем майбутніх. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що відбулися, вже є непростою задачею, а з іншого, планування засновано на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може одержати.

Існує і аргумент іншого роду, що відповідає на питання «чому», але що зачіпає не причини, а наслідки: якщо ігнорувати необхідність змін – вони відбуваються самі.

Але в цих випадках керівник вже не в змозі управляти розвитком ситуації, а вимушений приймати всі наслідки свого невтручання.

Принципово важливо розрізняти часткові і радикальні зміни. Часткові базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах.

В ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану – еволюційний (організаційний розвиток).

Радикальні зміни бувають гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком **навколишнього ринкового оточення після тривалої фази стабільності і тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків – реінжиніринг.** Такий "революційний" процес змін для досягнення переваг відносно конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустріти рішучий опір з боку персоналу.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1) **адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені.** В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) **пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку.** Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" зміни;

3) **замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе.** Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

2 Можливі концепції змін на підприємстві

Планований результат змін часто більш важливий, ніж причина, яка спонукає керівника до дії. Успішні зміни відрізняються або своєю локальною спрямованістю, або системним підходом. **Спроби поліпшити все і відразу, як правило, приречені на невдачу.**

Локальні цілі приваблюють своєю досяжністю і відносною простотою постановки. Але задача керівника полягає не у виділенні якогось аспекту діяльності підприємства і його винятковому вдосконаленні, а в досягненні комплексного результату. Проста сума локальних змін не утворює систему, оскільки кожна подальша впливає на попередню, і всі вони можуть бути різноорієнтовані, направлені інтуїтивним уявленням керівника. Глибокі і послідовні зміни потребують єдиного підходу до вибору цілей, загальної концепції розвитку організації, визначення пріоритетів. **Системний підхід завжди ефективніший за спонтанні інтуїтивні рішення**, орієнтований на проблему, а не на метод (на що часто збиваються вузькі фахівці), придатний як для реагування на параметри середовища, що змінилися, так і для їх попередження. Розглянемо дві несуперечливі концепції, які можуть бути застосовані як основа системи змін на підприємстві.

Маркетингове управління

Розглядатимемо маркетинг як комплекс підходів і методів, орієнтований на ринок, що служить формуванню і досягненню цілей підприємства.

Процес планування маркетингу включає три логічні і хронологічні фази: робота починається з аналізування поточного і майбутнього стану організації і середовища; на цій основі виробляються цілі і стратегії для їх досягнення; на закінчення визначається комбінація інструментів, що дозволяє ефективно з погляду досягнення цілей реалізувати вибрані стратегії. Поняття контролю формулюється як «постійна, систематична і неупереджена перевірка процесів в області маркетингу».

Основою для ухвалення рішень в маркетингу є аналіз ситуації: ринку, можливостей підприємства, положення в країні і світі. Головним предметом аналізу виступає безпосереднє оточення підприємця, система, в якій він діє.

Таким чином:

1. З погляду функціонування і розвитку організації маркетинговий аналіз передує і визначає управлінський процес, програмуючи управлінські рішення через визначення досяжних цілей і завдання альтернатив вибору;

2. Першочергова орієнтація маркетингу на споживача (ринок, зовнішнє середовище) забезпечує максимальну адаптацію підприємства до зовнішнього середовища;

3. Інструментарій маркетингу дозволяє організації здійснювати цілеспрямовану дію на зовнішнє середовище.

Все це означає, що **маркетинг є не функціональним епізодом процесу управління, а його базою.**

Оцінимо деякі переваги, які має маркетинговий підхід. Вже при створенні фірми, з самого початку її діяльності, коли чисельність працюючих не перевищує десяти чоловік, а внутрішній клімат є прийнятним, маркетинг пропонує керівникам методологію і інструментарій для роботи з ринком, що саме на цьому етапі найбільш актуальне. Управлінські проблеми в організації ще не виникли, але уявлення про діяльність на ринку вже піддається серйозному тиску обставин, оскільки ринок поводить не у всьому згідно з очікуваннями. Із зростанням і розвитком організації маркетинг не втрачає свого пріоритетного значення, як і раніше, передуючи управлінським персоналом, встановлюючи напрями внутрішньої будови фірми. Не управлінська схема диктує підприємству, як поводитися на ринку, а маркетингова – як будувати управлінську схему.

На етапі «глобалізації» діяльності, коли підприємство здатне не тільки адаптуватися до ринкового стану, що змінюється, але може і повинно пристосовувати цю ситуацію під себе, маркетинг визначає цілі, стратегії і інструментарій дії на ринок, а також нові вимоги до управління, яке повинно змінити пріоритети з реагування на зміни, на їх ініціацію.

Основна ідея концепції маркетингового управління як системного підходу до планування і упровадження змін полягає в пріоритеті ринкових взаємодій над внутрішньо фірмовими. Іншими словами, кожна зміна, що вводиться, повинна мати на меті наближення до запланованої якості роботи підприємства з ринком. Це не обов'язково означає негайну «грошову» віддачу, навпаки, негайна вигода часто суперечить довгостроковим інтересам фірми. Наприклад, будь-який торговий агент міг би продати товар дорожче, перебільшивши його користь для споживача,

але – тільки один раз (хоча і така практика узгоджується з маркетинговим управлінням, якщо саме ця «якість» запланована підприємством).

Наслідки, які витікають з основної ідеї концепції:

1. Необхідність динамічної прив'язки фірми до реальності на всіх рівнях.

Ґрунтуючись у веденні бізнесу на реальних фактах, а не суперечливих неповних уявленнях окремих керівників, підприємства могло б підвищити свою ефективність іноді у декілька разів. Для цього необхідні як збір істотної достовірної інформації, так і її розподіл на підприємстві в «точки ухвалення рішень» – керівникам відповідних рівнів. В контексті маркетингового управління можна прийняти, що кожна зміна повинна, принаймні, не погіршувати інформаційну забезпеченість фірми. Це не значить, що необхідно розширювати відділ маркетингу, прописувати посадові інструкції із використання інформації, призначати відповідальних за ведення баз даних. Всі перераховані заходи мають більше шансів посилити ситуацію, ніж виправити, концентруючи інформацію там, де вона не може бути використана, насаджуючи формалізм і приписки. Для більшості фірм істотним кроком вперед могла б стати вже проста систематизація відомостей про ринок, що є у продавців, «секретарів на телефоні», торгових і закупівельних агентів, транспортних менеджерів, в кадровій службі. Прив'язка до реальності дійсно складна, і не може бути введена директивно.

2. Необхідність контролю результатів змін, що вводяться.

Хоча концепція маркетингового управління придатна для всіх типів стратегій і стилів керівництва, але найбільш ефективна для підприємств із стратегією довгострокової присутності на ринку і для керівників, що застосовують демократичний або «прихильно-автократичний» стиль. «Владні» автократи і прихильники стратегії первинного накопичення капіталу отримають з неї менше користі.

Концепція нарощування потенціалу

Для керівників, що встигли розчаруватися в маркетингу, оскільки створений з «перевірених кадрів» маркетинговий відділ не розв'язав всіх проблем, і для тих, кому концепція маркетингового управління «просто не подобається», пропонується інша

струнка система поглядів, орієнтуюча зміни. За основу даної концепції взято ідею, що перспективні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, підприємство повинно володіти певним потенціалом.

Основні чинники потенціалу.

1. Система управління. Для неї важливі **швидкість** і обґрунтованість ухвалення рішень, рівень делегування повноважень, рівень планування, якість контролю, прохідність інформації, система стимулювання і заробітної платні. Всі підсистеми «важать» приблизно однаково, поліпшення будь-якої з них підвищує потенціал підприємства.

Практика показує, що кращі серед українських підприємств мають прохідність інформації не більше 50 %, тобто на «звичайній» успішній фірмі президент в курсі близько половини всіх існуючих проблем, а низовий персонал знає половину рішень президента. Блокування, спотворення і фільтрація інформації типові для всіх організацій. Серед причин спотворень можна назвати небажання повідомляти „нагору” погані новини, невіру, що інформація буде використана, нерозуміння суті завдань (при передачі вниз), незгоду з розпорядженням або інтерпретацією ситуації. Блокування інформації дає можливість виконавцям самостійно ухвалювати швидкі (або зручні) рішення, які, за правилами організації, вони повинні передавати «нагору». В «робочому режимі» керівник одержує рафіновану позитивну інформацію про діяльність фірми. Проблеми мають тенденцію «спливати» при погіршенні ринкової ситуації або при «несподіваних» перевірках виконання планів. Можна стверджувати, що внутрішня інформація, доступна керівнику в повсякденній інформації, ніколи не буде достатня для планування змін.

2. Фінанси. Тут важливі: об'єм власних засобів, що беруть участь в бізнесі (робота на чужих грошах ефективна і прибуткова, але обмежує свободу маневру); можливість залучення кредитів, оперативність управління фінансами; об'єм дебіторської заборгованості.

3. Персонал. Тут істотний рівень кваліфікації співробітників (підібрати висококваліфікованих фахівців для багатьох становить проблему), рівень мотивації

(яка підвищується протягом років, а зруйнована може бути за п'ять хвилин), реальна можливість кар'єрного зростання працівників.

4. Стиль керівництва. Тут треба розглядати комплекс використання лідерської влади, влади посади і влади примушення.

5. Маркетинг. Тут важливі: рівень прив'язки до реальності, основні покупці, частка ринку, конкурентні переваги, імідж. Основними покупцями можуть бути 3-5 оптовиків або 3-5 мільйонів кінцевих споживачів, в останньому випадку потенціал підприємства значно вищий.

6. Власне товар або послуга. Тут важливі рівні відношення ціна/якість і собівартість/якість (перший визначається споживачем, йдеться про ціну, по якій готові купувати, і якість, в яку вірять, другий – виробничими характеристиками), а також наявність і впізнання власних марок (продаючи тільки чужий товар, підприємство укріплює марку фірмових магазинів, марку послуг, свій товар може мати свою марку).

7. Виробництво. Тут важливі технологічний рівень і гнучкість ліній, можливість розширення, якість управління товарними запасами.

8. Збут. Тут важливі: наявність власної (або контрольованої) збутової мережі, об'єм продажів, потенційна відпускна спроможність збутової структури.

9. Поставки. Наявність альтернативних постачальників, кредит довіри, (який дозволяє одержати вантаж за телефонним дзвінком, відстрочення оплати), власне забезпечення поставок.

10. Ексклюзивні можливості. Сюди слід віднести винятковий доступ до сировини, доступ до ексклюзивної інформації, ексклюзивне право на частину ринку.

11. Загальна ефективність. Всі вищеперелічені чинники впливають на потенціал підприємства, але говорити про його збільшення можна тільки, поки співвідношення витрат і надходжень залишається в розумних межах. Єдиним надійним способом визначення «розумності» є порівняння з ефективністю інших підприємств, причому межа встановлюється не нижче середнього рівня.

У рамках даної концепції кожна зміна, що вводиться, повинна бути направлена на поліпшення певного чинника потенціалу підприємства. Ця система залишає

керівнику більший простір для творчості, оскільки не обмежує його у виборі змінних чинників.

Перевага підходу нарощування потенціалу ще і в тому, що в ситуаціях невизначеності він надає керівникам цілі і стратегії їх досягнення.

3 Етапи проведення змін та їх основні принципи

За своєю природою трансформація компанії є циклічним процесом. І хоча його фази накладаються одна на одну і взаємодіють між собою, все ж таки вони мають певну черговість (рис. 23).

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

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

- Ø виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- Ø виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- Ø виявлення міри зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

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

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



Рисунок 23 – Етапи управління змінами

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

Ø повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;

Ø залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;

Ø спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;

Ø надання змінам якомога більш прийняттого характеру;

Ø демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

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

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

Ø внутрішньофірмовий підрозділ;

Ø зовнішня організація (консультант).

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

Ø визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;

Ø визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

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

б) метод поступових змін, пов’язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

а) метод зверху донизу;

б) метод знизу доверху;

в) бінарний метод;

г) метод клина;

д) метод багатьох точок.

Відповідно до *моделі К. Левіна* процес організаційних змін включає в себе такі кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, спад показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- Ø зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- Ø вихід на нові ринки;
- Ø підвищення продуктивності фірми;
- Ø впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з таких чинників:

- Ø низький рівень оплати праці;
- Ø погані умови роботи;
- Ø некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб правильно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- Ø визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
- Ø визначення впливу змін на інші елементи організації;
- Ø визначення ступеня участі робітників в проведенні змін;
- Ø вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінення змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити, до чого реально привели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

У процесі здійснення змін важливі не стільки специфічні методи здійснення реформ, скільки суворе дотримання низки керівних принципів, до яких можна віднести такі.

1. Мета реформ – підвищення ефективності. Цей принцип часто забувають, особливо у зв'язку з теперішньою посиленою тягою до підвищення якості, поліпшення сервісу, делегування повноважень, накопичення нових навиків і формування нової корпоративної культури. Поза сумнівом, це дуже важливі цілі, проте їх недостатньо. Необхідно встановити міцні зв'язки між різними цілями і жорсткими критеріями результативності (такими як нарощування обороту, зниження витрат, ефективне використання активів і т. п.). Наприклад, вищі керівники повинні чітко усвідомлювати, яким чином поліпшення якості продукції приведе до зростання ринкової частки компанії (і в яких саме сегментах ринку буде досягнуто успіху) або як делегування повноважень позначиться на прискоренні ухвалення рішень і зменшенні витрат.

2. Вибір стратегії і реорганізація корпоративної структури. Сильне захоплення блискучими перспективами постійного зростання ефективності небезпечне, оскільки фундаментальні недоліки стратегії і структури компанії не можуть бути подолані самі собою. Одна лише трансформація не врятує фірму, що має відсталу технологію, застаріле устаткування, неконкурентоспроможності ціни і неефективну організаційну структуру. Правильно орієнтована стратегія і життєздатна організаційно-економічна структура повинні стати бізнесом перетворень. Стратегія – це створення і пошук конкурентної переваги компанії. Знайти правильну стратегію – це означає не бути найшвидшим в загальному забігу, а бігти одному в змаганні, яке ти сам і придумав.

3. Команди співробітників – основні будівельні елементи. Для успіху перетворень необхідні джерела додаткової внутрішньої енергії в масштабах всієї компанії, що дозволяють їй одночасно виконувати поточні задачі і накопичувати потенціал для майбутнього.

4. Процес перетворень повинен ґрунтуватися на цінностях компанії. Якщо під час проведення реформ залишається непорушною жорстка ієрархічна структура фірми або основний акцент робиться не на досягненні конкретних результатів, а на вдосконаленні яких-небудь процедур, то переорієнтовувати персонал на зростання ефективності і делегування повноважень не вдасться. Необхідно, щоб стиль

поведінки вищих менеджерів (не говорячи вже про дії, що робляться ними) повністю відповідав проголошеним ціннісним принципам.

5. Необхідно концентрувати зусилля на обмеженому числі цілей. Складність процесів трансформації може дуже швидко подавити компанію, унаслідок чого енергія початих перетворень, розсіється ще до отримання перших результатів. Відсутність віддачі від зусиль, що робляться, призводить до того, що менеджери кидаються виправляти все.

6. Керівник повинен бути гарантом права на ризик і помилки підлеглих.

4 ПРОБЛЕМА ПРОТИДІЇ ЗАПЛАНОВАНИМ ЗМІНАМ

Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є швидше виключенням, ніж правилом. Дуже по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства і з боку його співробітників (для них зміни багаті на небезпеку). Опір змін може мати різну силу і інтенсивність. Він виявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді абсентеїзму, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі фіктивного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від упровадження та сприйняття змін). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До *особистих бар'єрів* відносяться, наприклад:

- Ø страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному, недовіра;
- Ø потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- Ø заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної платні при збільшенні витрат праці);
- Ø загроза соціальним відносинам, що склалися на старому робочому місці;
- Ø незалучення до підготовки перетворень осіб, що їх стосуються;
- Ø недолік ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "між справою";

- Ø загроза авторитету, статусу і автономії;
- Ø нерозуміння висунутих вимог;
- Ø невідповідність кваліфікаційним вимогам.

Як бар'єри на рівні організації виступають:

Ø інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;

Ø взаємозалежність підсистем, яка веде до того, що одна "несинхронізована" зміна гальмує реалізацію всього проекту;

Ø опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам в "балансі влади, що склався";

Ø минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;

Ø опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Вже на стадії концептуальних розробок в плановому порядку може і повинна бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до реорганізації з розрахунком на участь колективу, не дивлячись на перевагу, погрожують дуже великими втратами часу до того, як вжиті заходи дадуть результат. Тому у разі потреби швидких і радикальних змін повинні передбачатися і жорсткі заходи.

Найголовніша причина опорів змін дуже проста: страх втрати і страх перед невідомим і незрозумілим.

Виділяють три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін:

- пряме і активне або непряме і пасивне;
- гнучке або жорстке;
- ситуативне або хронічне.

До основних форм (тобто способів прояву) опору відносяться:

Ø **заперечення**. Працівники заперечують наявність проблем, що обумовлюють необхідність змін, або коли вони їх дійсно не бачать, або коли вони бояться взятися за їх рішення. Якщо відповіддю на заперечення є заперечення (тобто ігнорування його), опір переростає в хронічний;

Ø **індиферентність**. Люди не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі вельми негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх зусилля не будуть оцінені по заслугах, і т. д. Коли таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, значить справа не в їх лінії або упертості. Необхідне з'ясування дійсних причин;

Ø **демонстрація некомпетентності**. Стан тривожності негативно позначається на здібностях людини до навчання і виконання роботи, працівники не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні, можлива навмисна демонстрація некомпетентності;

Ø **скептицизм**. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть вибудуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом, що самопосилюється.

Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам витікають з його причин:

- 1) максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх максимум інформації про те, що відбувається;
- 2) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізацій;
- 3) додаткове навчання працівників;
- 4) доведення до персоналу, що дадуть зміни саме їм, а не лише підприємству.

Існує декілька **стратегій подолання опору** організаційним змінам:

- **стратегія залучення до участі**. Робітники, які беруть 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 суті, 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 примушування.** Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням 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. 10). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 10 – Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

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

ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1 Поняття ефекту і ефективності підприємства.

2 Класифікація ефективності та її види.

3 Оцінення ефективності управління.

4 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

1 Поняття ефекту і ефективності підприємства

Проблема управління ефективністю підприємства завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. В економічних дослідженнях термін «ефект» з'явився з природних наук. Термін «ефект» у перекладі з латинської означає «результат». Отже, категорія «ефективність» може інтерпретуватись як «результативність». Ефект має значення результату, наслідку зміни стану певного

об'єкта, зумовленої дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто під **ефектом** розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок економії всіх виробничих та трудових ресурсів.

Ефективність підприємства – комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових та фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Загальна методологія визначення ефективності формалізується таким співвідношенням:

$$E = \frac{P}{B}$$

де E – ефективність;
 P – ефект (результати);
 B – витрати (ресурси).

При цьому слід мати на увазі, що перелік ресурсів підприємства, котрі визначають ефективність, не є вичерпним, в певних умовах можуть чинити істотний вплив інші фактори.

Виділяють такі напрямки, за якими визначається ефективність:

1. Оцінювання ефективності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства, відповідність роботи підприємства потребам ринкової економіки, його конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність;

2. Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Для цього визначають фінансові показники ефективності та комплексну їх оцінку, витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною у конкурентів, здійснюється оцінювання потенціалу виробничого і управлінського персоналу (за чисельністю, за кваліфікацією та ін.), оцінювання потреб в додаткових виробничих потужностях;

3. Оцінювання ефективності підприємства на макrorівні з боку держави.

Визначається наскільки задовольняється попит населення, чи немає шкоди навколишньому середовищу, здоров'ю людини, яка культура обслуговування та інше.

2 Класифікація ефективності та її види

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак:

1. За сферою застосування розрізняють:

- *загальну* характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому;
- *локальну* – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- *часткову* – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);

2. За рівнем виробництва ефективність буває:

- *народногосподарська* – ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства;
- *госпрозрахункова* – ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання);

3. Відповідно до об'єктів призначення, ефективність поділяють на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність торгівельної діяльності;
- ефективність банківської діяльності;
- ефективність страхової діяльності;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища;

4. За призначенням і методами розрахунку розрізняють:

- *абсолютну економічну ефективність* – визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат;
- *порівняльну економічну ефективність* – характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими відносно раціонального використання ресурсів і витрат;

5. За наслідками отриманих результатів ефективність буває:

- *економічна* – відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва (зростання продуктивності праці, зниження собівартості і трудомісткості продукції, підвищення якості продукції, зростання матеріаловіддачі, збільшення прибутку тощо);
- *соціальна* – полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць, поліпшенні умов праці, стану довкілля, безпеки життя тощо;
- *соціально-економічна* – виявляється в тому, щоб при заданих параметрах соціального середовища досягти максимального економічного ефекту;

6. За характером здійснюваних витрат:

- *ефективність застосовуваних ресурсів* (ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів);
- *ефективність витрат* (ефективність капітальних вкладень, поточних витрат та сукупних витрат);

7. За рівнем об'єкта дослідження (господарювання):

- ефективність економіки в цілому;
- ефективність галузі;
- ефективність об'єднання;
- ефективність підприємства;
- ефективність структурного підрозділу підприємства;

8. Ефективність виробництва окремих видів продукції буває:

- нормативна;
- планова;

- фактична;

9. За умовами оцінювання виділяють ефективність:

- *реальну* – це зіставлення фактичного рівня результатів та витрат за даними бухгалтерського обліку та звітності;
- *розрахункову* – це ефективність, яка базується на проектних або планових показниках, отриманих на підставі певних розрахунків;
- *умовну* – використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів;

10. За типом процесу – така ознака диференціює підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які здійснюються на підприємстві. Отже розглядають такі види ефективності:

- ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і технічної);
- ефективність управління;
- ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності тощо.

3. ОЦІНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Для оцінювання ефективності управління існує низка показників, які використовуються керівником підприємства для аналізування та діагностики роботи підприємства за певний період при прийнятті управлінських рішень. Залежно від специфіки роботи підприємства виділяють низку **фінансових** (прибуток, рентабельність, операційні доходи тощо) і **нефінансових** (тривалість повного виробничого циклу, швидкість обслуговування клієнта, частка інноваційної продукції в реалізації) параметрів, за якими здійснюють оцінювання.

Деякі автори пропонують визначати економічну ефективність роботи підприємства за допомогою узагальнених і часткових показників (таблиця 11).

Для оцінення ефективності роботи підприємства визначають економічну і соціальну ефективність. Економічна ефективність характеризується кількісними показниками, такими як: обсяг виробленої продукції, робіт, послуг; рівень поставок виробленої продукції на регіональний, внутрішній та зовнішній ринки; виручка від реалізації продукції в регіоні; фінансові результати діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність) тощо. Соціальну ефективність характеризують: рівень доходів працівників, нормальні умови праці; рівень культурно-побутових умов робітників, рівень здоров'я робітників підприємства; рівень кваліфікації робітників; рівень розвитку інтелектуального потенціалу тощо. Оскільки соціальна ефективність виражається якісними показниками і її складно об'єктивно оцінити, а економічна кількісними, тому вона має більш практичне значення і найширше використання.

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 якісне оцінювання ефективності за допомогою експертів;
- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

У науковій літературі запропоновано цілу низку трудових, вартісних, інформаційних, технічних показників, які характеризують ефективність роботи системи управління на підприємстві. Розглянемо основні з них.

Таблиця 11 – Система показників оцінення економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
<p>1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн витрат</p> <p>3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці</p> <p>4. Собівартість</p> <p>5. Рентабельність</p> <p>6. Прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів</p> <p>7. Рівень прибутковості (для оцінювання перспектив розвитку продукції, впливу попиту на товар чи послугу; вплив конкуренції)</p>	<p>1. Темпи зростання продуктивності праці</p> <p>2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці</p> <p>3. Економія чисельності працівників</p> <p>4. Зниження трудомісткості виробів</p> <p>5. Ротація персоналу (для оцінювання впливу плинності персоналу на результат діяльності, прогнозування періодів пошуку персоналу)</p>	<p>1. Фондовіддача - виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів</p> <p>2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів</p> <p>3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції</p> <p>4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень</p> <p>5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції</p> <p>6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку</p> <p>7. Співвідношення періодів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості</p> <p>8. Питома вага фінансових вкладень у загальному обсязі активів</p> <p>9. Оборотність кожного виду ресурсів (запасів, грошей, дебіторської заборгованості)</p>	<p>1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції</p> <p>2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн. товарної продукції</p> <p>3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції</p> <p>4. Середній обсяг реалізації продукції</p>

4 ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Рівень ефективності підприємства залежить від великої кількості факторів. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю приділяють увагу класифікації факторів її зростання за певними ознаками.

Розглянемо детальніше фактори ефективності діяльності підприємств.

1. **Технологія.** Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. **Устаткування.** Йому належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. **Матеріали та енергія** мають позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, якщо вирішує проблеми енергозбереження, ресурсозбереження, знижується матеріаломісткість, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. **Вироби.** Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останнього має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством (організацією) для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники — керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства (установи), що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

7. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають досить перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства (організації). Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації). Від нього залежить, якою мірою враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві (в організації). Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

9. Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є: а) практична діяльність владних структур; б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність); в)

фінансові інструменти (заходи, стимули); г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; е) макроекономічні структурні зміни; є) програми приватизації державних підприємств (організацій); и) комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

10. Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів — організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій), їхню діяльність треба зосередити на: 1) розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; 2) практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління.

11. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств (організацій) справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності).

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1 Суть та поняття організаційної культури.
- 2 Формування організаційної культури.
- 3 Типи організаційної культури.

1 Суть та поняття організаційної культури

Словосполучення «**корпоративна культура**» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Із розвитком виробничих відносин удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці ХІХ століття вивченням впливу людських взаємин усередині корпорації почали займатись представники Школи людських відносин менеджменту.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі означення **культури організації**. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології під редакцією В. І. Воловича, – **специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації**. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації поліпшувати процес комунікації, поведінки.

Наступна загальна категорія означення корпоративної культури – цінності або **ціннісні орієнтації індивіда**, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Бізнес-культура (БК), інакше соціокультура, організаційна культура, корпоративна культура – система цінностей, правил і норм поведінки в компанії, тобто система людських взаємовідносин на фірмі, її духовний та ідеологічний зміст. БК створюють писані та неписані закони, звичаї і правила поведінки.

Зовнішні прояви БК: система адаптації новачків в колективі, фірмові легенди і ритуали, форма одягу, зовнішній вигляд офісу, лозунги, девізи та інше. **Головний критерій високої БК – впевненість персоналу, що їх компанія найліпша серед усіх.**

Мета формування БК: забезпечення єдності персоналу, підвищення продуктивності праці, забезпечення впливовості моральних стимулів, профілактика конфліктів. Взагалі, компанії, які мають свій індивідуальний стиль, впевнених та життєрадісних співробітників, "притягують" клієнтів.

Відносно організації культура виконує ряд важливих функцій (таблиця 24).

В нашому суспільстві організаційна культура поки що запозичила з західної лише зовнішні форми: рекламу, оформлення офісів, нові назви посад (різного роду менеджери замість керівників структурних підрозділів, кадровиків, фахівці в галузі маркетингу замість постачальників і т. д.). В той же час стиль керівництва і ділового спілкування залишились багато в чому такими самими, як в умовах адміністративно-командної економіки.

Організаційна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі управління, те, що від нього чекають і як щонайкраще він на це може відповісти конкретною працею. У свою чергу, кожен знає, що він може отримати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить «писані» або «неписані» норми підприємства, то буде покараний і що ця кара може йти необов'язково від вищого керівництва, а й від колег, співробітників.

У такий спосіб сформована організаційна культура мобілізує енергію його членів і спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей, подальший розвиток організації.

Таблиця 24 – Функції організаційної культури

№ функції	Функція	Пояснення
1	<i>Охорона</i>	Полягає в створенні бар'єру, який захищає організацію від небажаних зовнішніх дій. Вона реалізується через різні заборони, «табу», обмежуючі норми.
2	<i>Інтегрувальна</i>	Формує почуття належності до організації, гордість за неї, прагнення інших особистостей бути включеними в неї. Це полегшує вирішення кадрових питань.
3	<i>Регулювальна</i>	Підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємовідносин, контактів з зовнішнім середовищем, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.
4	<i>Пізнавальна</i>	Є пізнанням і освоєнням корпоративної культури, що здійснюється на стадії адаптації робітника, сприяє його влиттю в колективну діяльність, визначає його успішність.
5	<i>Адаптивна</i>	Покращує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь в спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки і т. п., люди легше знаходять контакти один з одним.
6	<i>Орієнтувальна</i>	Направляє діяльність організації і її учасників в необхідне русло.
7	<i>Мотивувальна</i>	Створює необхідні стимули для ефективної роботи організації.
8	<i>Формування</i>	Формує образ організації в очах оточуючих.

Першим, хто знайшов принциповий підхід до формування організації нового типу з використанням переваг високоорганізованої виробничої структури, у якій дисципліна, цінності та морально-етичні принципи висувалися як необхідна умова для кожного члена колективу, був піонер сучасної моторизації **Генрі Форд**.

У 1914 році на своєму автобудівному заводі Форд почав з того, що встановив значно підвищену оплату праці робітникам. У той час, коли на ринку США встановилася ціна робочого дня в обсязі **2,34\$**, він платив робітникам **5\$** за робочий день. Однак, як виявилось, це не було звичайним підвищенням зарплати з метою приваблення робочої сили за її нестачі. Робочої сили було вдосталь, а доплата в обсязі **2,66\$** порівняно з середньоринковою надавалася за умови дотримання працівниками його заводу належної поведінки не лише у праці, але й у побуті.

Довірені особи Форда слідували за працівниками, за їхньою поведінкою не лише під час роботи, але й поза роботою. Згідно з прийнятими зобов'язаннями працівники повинні були вести порядний спосіб життя, підтримувати нормальні стосунки в сім'ї, не зловживати алкоголем, не тратити грошей на азарт тощо. Інакше кажучи, Генрі Форд вперше в історії свідомо, а не під тиском профспілок, чи невдоволених робітників, втілює у життя те, що тепер називається *організаційною культурою*.

Тут йдеться не про перший, поверхневий, найлегший для втілення рівень культури, який включає такі видимі фактори, як **способи вербальної і невербальної комунікації, оформлення офісу, технологія і архітектура, зразки поведінки, лозунги тощо**, що пов'язано з представницькими витратами. Цим, очевидно, американців не можна було здивувати навіть на початку минулого століття.

Форд у цьому питанні пішов далі і **висунув до працівників певні додаткові вимоги, а саме: пристосуватися до прийнятих всіма членами організації цінностей, вірувань і переконань**. Це вже був глибший, другий рівень організаційної культури, який, за словами Шейна, є "ідеологією організації". У галузі менеджменту Генрі Форд випередив час на багато десятиліть.

Результатом започаткувань Г. Форда стало те, що американська автомобілебудівна промисловість стала провідною галуззю країни. Варто визнати, що американські автомобілі тривалий час утримували світову пальму першості не лише за якістю і

надійністю, а й за охопленням ринків збуту. Такий стан тривав до 80-х років минулого століття, відколи серйозну конкуренцію створили японські автомобілі навіть на американському ринку, що стало причиною пошуків виходу із такого стану і виникнення нового напрямку в науці, а саме розробки теорії організаційної культури.

Є. Шейн пропонує розглядати культуру на трьох рівнях: зовнішній, внутрішній, базовий (рис. 25).

Перший, «**зовнішній**» – що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.



Рисунок 25 – Три рівні вивчення організаційної культури

У будь-якій організації, завжди існує «**внутрішній**» рівень. Він прихований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно.

На наступному, «**базовому**» рівні, відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші ніж на зовнішньому, вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

2 Формування організаційної культури

На розвиток організаційної культури впливає складний комплекс чинників, ключові з яких:

1. **Історія.** Організаційна культура залежить від причини і способу заснування організації; філософії, цінностей її власників і вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання, суттєва реорганізація, можуть призвести до змін в організаційній культурі;

2. **Основні функції і технології, що використовуються.** Специфіка діяльності, асортимент товарів чи послуг, репутація підприємства, тип його клієнтів визначають і основні виробничі функції, і сутність технологічних процесів, що суттєво впливає на особливості відповідної організаційної культури;

3. **Цілі і завдання.** Критерії організаційної ефективності полягають не лише в економічній площині, тому реалізація цілей у різних сферах своєї діяльності, вибір відповідних стратегій обумовлюють характерні риси організаційної культури;

4. **Розмір.** Зазвичай потужніші організації відрізняються формальнішими ознаками організаційної культури;

5. **Місце розташування.** Географічне положення може суттєво впливати на організаційну культуру, визначаючи специфіку клієнтів, обумовлюючи можливості залучення і розвитку фахівців;

6. **Управління і персонал.** Вище керівництво відіграє одну з головних ролей у формуванні організаційної культури. Проте культура також визначається тим, наскільки свідомо працівники підтримують філософію і політику керівництва. Не менш важливим чинником є тотожність особливостей організаційної культури з особистим сприйняттям працівниками психологічного контракту;

7. **Зовнішнє середовище.** Організаційна культура повинна бути досить гнучкою для сприйняття потреб зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне реагування на появу нових можливостей, а також ризиків і загроз.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- система особистісних цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особистісні цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Формування організаційної культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Механізми та прийоми формування ефективної організаційної культури.

1. **Починати необхідно із створення ідеального образу підприємства в майбутньому.**
2. **Визначення місії компанії** (основний підхід: а що буде на ринку, якщо даної компанії не стане, що втратять споживачі?) Окреслена місія (кредо фірми) доноситься до співробітників через лозунги, девізи, а найголовніше, через виховання у персоналу почуття причетності.
3. **Забезпечити інформованість персоналу** про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників тощо через зустрічі із керівниками, внутрішню інформаційну мережу, стінгазету, дошку оголошень та ін.
4. **Підтримка у людей впевненості в майбутньому.**
5. **Мотиваційні мітинги, коли ділові зустрічі, офіційні заходи закінчуються** спільним (організованим) відпочинком співробітників - люди відчують, що вони одна сім'я.
6. **Для адаптації новачків створюють спеціальні вступні курси або** призначають "опікуна" – дають людині зрозуміти, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.
7. **Розумне делегування повноважень "вниз"** – люди стають більш самостійними, підвищується їх відповідальність, а значить самореалізація та значущість.
8. **Приємна атмосфера роботи в офісі:** ремонт, меблі, оргтехніка, кімнатні рослини, установлення кондиціонерів, заміна перегорілих лампочок тощо.
9. **Система перепідготовки персоналу:** співробітники повинні мати змогу розвиватись (відповідно посадових потреб).
10. **Ротація персоналу, хоча б по горизонталі,** так зване "умовне просування співробітника" – поповнюється багаж знань та навичок для наступного підвищення.

11. **Форма одягу, фірмові значки, бейджі виховують у співробітників почуття належності до єдиної команди, а у клієнтів фірми відчуття "потужності" фірми.**

12. **Винагорода співробітникам за будь-який позитивний результат, при чому наочно – через Дошку оголошень, публічні заохочення.**

13. **Опіка персоналом** (але не дріб'язкова) – вирішення житлової проблеми, забезпечення сімейного відпочинку або відпочинку дітей, надання грошової допомоги в окремих випадках чи безвідсоткового кредиту.

14. **Зустрічі з начальством**, інформація про окремі аспекти особистого життя начальників - це ріднить персонал із "вождями".

15. **Ритуали**: дні народження співробітників, річниця створення фірми, різні свята.

3 Типи організаційної культури

Існує багато підходів до класифікації корпоративної культури. Найкоротший і найточніший варіант їх класифікації дав американський дослідник **Уільям Оучі**, він виділив три основних види:

1. **Ринкова культура**, яка характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основні цінності: конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків;

2. **Бюрократична культура**, основана на перевазі регламентів, правил і процедур (джерелом влади є посада членів організації). Організаційна культура – формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені і рентабельності. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку;

3. **Кланова культура**, яка доповнює попередню; її основу складають внутрішні цінності організації, джерелом влади тут є традиції. Культура прийнята всіма співробітниками. Вони діляться: цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю і відчуттям організації як “ми”. Основні уявлення:

· зовнішні проблеми найкраще подолати, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації співробітників;

- споживачі є партнерами;
- необхідно створювати для члена колективу гуманне зовнішнє оточення;
- головна задача менеджерів – делегування підлеглим повноважень, полегшення умов їх участі в бізнесі, прояви відданості справі і організації.

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на людей або матеріальні умови – з однієї сторони, відкритість і закритість – з іншої, виділяють такі її типи.

Бюрократична культура характеризується регулюванням всіх сторін діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінення персоналу за формальними принципами і критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпечність, захищає від конфліктів.

Опікунська культура проявляється в приязному морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах і цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персональну стабільність, розвиток, участь в справах організації.

Праксіологічна (гр. *praktikos* - діяльний) культура заснована на порядку, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності робітника за результатами. Головною фігурою є керівник.

Підприємницька культура підтримує дії, направлені на перспективу розвитку організації, новаторську і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що гарантує задоволення потреб робітників в розвитку і

вдосконаленні. Управління базується на вірі в керівництво, його знаннях і досвіді, а також залученні персоналу до творчості.

В основі класифікації підприємницької культури лежать способи отримання прибутку. Так, наприклад, американські дослідники Дил і Кеннеді залежно від них виділили такі типи культур.

Культура торгівлі характерна торговим організаціям, які характеризуються швидким отриманням результатів і малим ризиком. Тут домінує прагнення до короткотермінового успіху, який в багато чому залежить не стільки від величини, скільки від числа угод, стійкості контактів, розуміння потреб ринку. Для такого роду організацій характерна взаємна підтримка співробітників і дух колективізму.

Культура вигідних угод властива організаціям типу бірж. Для неї також характерна націленість швидкого отримання грошей в умовах спекуляції і високого фінансового ризику. Спілкування між людьми тут найімовірніше в основному стосується погоні за грішми. Така культура потребує молодих або духовно молодих співробітників, які володіють бойовими якостями і твердістю характеру.

Адміністративна культура властива великим фірмам, а також державним організаціям. Вона ставить головним не стільки отримання прибутку або голосний успіх, скільки мінімізацію ризику, стабільність і безпечність. Її відрізняє бюрократичність, формальний підхід, виваженість прийняття рішень, орієнтація на титули і посади.

Інвестиційна культура великих фірм і банків підтримує бізнес з високим ступенем ризику, пов'язаний з крупними капітальними вкладеннями на довготривалий термін в умовах невизначеності, де неможлива швидка віддача. Більшість рішень тут приймається централізовано на основі детальної перевірки, тому що від кожного з них залежить майбутнє фірми. Це потребує від співробітників досвіду, авторитету, обережності.

Одна з найбільш відомих типологій управлінських культур дана С. Хонда. Кожному з типів він присвоїв ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або Зевса. Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, невелику кількість правил і процедур, подавляється ініціатива робітників, здійснюється жорсткий контроль над усіма. Успіх залежить від кваліфікації керівника і своєчасного виявлення проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

Рольова культура або культура Аполлона. Це бюрократична культура, яка оснований на системі правил і інструкцій. Їй властиве чітке розподілення прав, обов'язків і відповідальності між робітниками управління. Вона негнучка і перешкоджає нововведенням, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особиста якість керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям і державним організаціям.

Культура задачі або Афіни. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і у ситуаціях, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості рішення проблеми. Вона оснований на співробітництві, колективній розробці ідей і загальних цінностях. Влада покоїться на знаннях, компетентності, професіоналізмі і володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, який здатен перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особистості або Діоніса. Вона пов'язана з емоціональним початком і оснований на творчих цінностях, які об'єднують людей не для вирішення службових задач, а для досягнення індивідуальних цілей. Вирішення задач приймаються на основі узгодження, тому влада носить координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади, стадію зростання характеризує рольова культура; стадію стабільного зростання – культура задачі або культура особистості; під час кризи переважає культура влади.

Крім вищенаведених виділяють ще культури залежно від ставлення до жіночої статі:

Культура джентльменського клубу. Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри і займати керівні посади. Спроби жінок наполягати на своїх правах призводить до погіршення доброго ставлення до них.

Культура казарми. Вона деспотична і властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі щаблі. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси і ставитися до них грубо й зневажливо (втім, як і до всіх, хто не володіє реальною владою).

Культура спортивної роздягальні. У її рамках чоловіки будують міжособистісні відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень і демонструють до жінок відкриту зневагу. Жінок, навіть високого становища, наприклад, які належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають.

Культура заперечення відмінностей між статями. Ця культура відкидає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, традиційні сімейні функції жінок, а тому вимагає від них тих же успіхів, що й від чоловіків.

Культура помилкового захисту жінок. У рамках цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок (або слабких взагалі) насильно залучають до активної роботи, виховують у них почуття впевненості, постійно нагадують їм, що вони – жертви, які потребують допомоги та підтримки.

Культура тямущих мачо. Зовні дана культура не бере до уваги статеві відмінності, бо на перше місце ставляться просто розумні й енергійні люди, які вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну

ефективність роботи фірми. Тих, хто не справляється, карають і звільняють, причому іноді жінки більш жорсткі і нещадні.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури французький дослідник М. Бурке запропонував вісім основних типів організаційних культур.

1. *Культура «оранжерей»* – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже немотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин.

2. *Збирачі «колосків»* – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал.

3. *Культура «городу»* – типова модель для французьких підприємств, із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу - низька.

4. *Культура «саду»* – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах.

5. *Культура «великих плантацій»*, що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу.

6. *Культура «ліани»* – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу.

7. *Модель «косяк риби»* – це підприємства, яким властиві висока маневровість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури.

8. *Культура «мандруючої орхідеї»* – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі, вичерпавши можливості одного ринку,

переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації - низький.

Тема 9. Управлінський контроль

1. Поняття та процес контролю

2. Інструменти управлінського контролю

3. Контроль поведінки працівників в організації

1. Поняття та процес контролю

Функції менеджменту: планування, мотивація, організація, контроль

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю її сукупність.

В межах процесу контролю можна виокремити три основні етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючи дії).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

Характеристика основних етапів процесу контролю.

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи вимірювання :

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Характеристика основних методів вимірювання

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги:

- відсутність фільтрації інформації;
- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки:

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги:

- згрупованість і упорядкованість інформацію у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки:

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги:

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

Недоліки:

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики письмової звітності подібні до звітності статистичної.

Переваги:

- легка каталогізація, можливість посилання.

Недоліки:

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш **важливим є правильний вибір об'єктів контролю**, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі із **сфер контролю є загальними** для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності:

- 1) напрямки діяльності підлеглих;**
- 2) задоволеність працівників роботою;**
- 3) виконання параметрів бюджетів.**

Решта **об'єктів контролю є специфічними** для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- **обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;**
- **рівень якості продукції, що виготовляється;**
- **рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;**
- **виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.**

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та

ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера. Особливої уваги вимагає спрямованість відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з трьох варіантів дій як **реакцію на результати порівняння:**

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятного.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати причини надмірного відхилення від стандартів, а саме:

- 1) **нереалістичність стандартів** (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;
- 2) **недоліки у діяльності підлеглих.** У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки

працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також характер коригуючи дій:

- а) **оперативні**, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) **стратегічні**, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно “гасять пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, з’ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

Види управлінського контролю. Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є **класифікація контролю за критерієм часу** здійснення контрольних операцій, тобто:

- 1) до
- 2) впродовж здійснення трансформаційного процесу
- 3) після

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх вхідних ресурсів у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

Мета випереджаючого контролю - запобігання ситуаціям, здатних завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Мета поточного контролю - з’ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його із Основний недолік заключного організації. контролю об’єктом є виходи – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність

заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий дисфункціональний ефект, який призводить до:

- 1) намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- 2) маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, серед яких можна визначити:

1. **Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. **Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. **Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

4. **Гнучкість.** Система контролю повинна бути "спроможною" враховувати зміни

та “вміти” пристосовуватися до них.

5. **Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6. **Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик "некомпетентності", говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7. **Стратегічна спрямованість.** Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. **Особлива увага виняткам!**

9. **Численність критеріїв.** Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

2. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи:

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю якості в організації.

Складовими елементами фінансового контролю є:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- аудит.

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є:

- аналіз фінансової звітності організації;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

Аналіз фінансової звітності організації Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності:

- 1) баланс;
- 2) звіт про прибутки та збитки;
- 3) звіт про рух готівки.

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 12.

Таблиця 12

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	<ul style="list-style-type: none"> - попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; - визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	<ul style="list-style-type: none"> - зіставлення прибутків і збитків організації; - зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	<ul style="list-style-type: none"> - контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; - попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Аналіз фінансових коефіцієнтів переслідує наступні цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять:

- 1) коефіцієнти ліквідності; (поточні активи / поточні зобов'язання)
- 2) коефіцієнти платоспроможності; (гроші на рах. / зобов'язання)
- 3) коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Аналіз беззбитковості проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

Бюджетування - один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Цілі аналізу виконання бюджетів:

- точне вимірювання дійсного стану справ;
- порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.

Переваги бюджетного контролю:

- 1) простота здійснення;
- 2) можливість формалізації;
- 3) широке залучення менеджерів до процесу контролю.

Недоліки бюджетного контролю:

- 1) орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
- 2) можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

Внутрішній аудит окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:

- **грошові кошти** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
- **надходження** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);

- **запаси** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- **основні фонди** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
- **кредити** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- **доходи і витрати** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).

Інструменти операційного контролю. На практиці широко використовують такі інструменти операційного контролю:

- графіки Г. Гантта;
- мережеві графіки;
- методи управління запасами;
- методи контролю якості.

Графік Гантта – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням, що дає можливість швидко оцінити стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які - ні).

Мережеві графіки. Мережеве планування та управління (МПУ) – специфічний метод планування та управління проектами шляхом застосування мережевих графіків.

Система МПУ дозволяє:

- формувати календарний план виконання комплексу робіт;
- мобілізувати часові, трудові, матеріальні та грошові ресурси;
- управляти комплексом робіт за принципом "провідної ланки" із прогнозуванням та попередженням можливих зривів у ході робіт;
- підвищити ефективність управління шляхом чіткого поділу відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями.

Метод управління запасами. Основними системами управління запасами з незалежним попитом є система «з фіксованим часом» (періодичністю замовлення) та система «з фіксованою кількістю» (розміром замовлення).

У системі «з **фіксованою кількістю**» постійно контролюють рівень запасів. Коли кількість знижується до певного рівня (точки замовлення), видається чергове замовлення на поповнення запасів при чому замовляється завжди одна й та сама кількість. Фіксованими величинами в цій системі є рівень, за якого повторюється замовлення тобто – точка замовлення та обсяг замовлення.

У системі «з **фіксованим часом**» замовлення на поповнення запасів розміщуються з заданою періодичністю, наприклад, раз на два тижні. Обсяг, що замовляється, щоразу інший і залежить від залишку, який лишається на складі. Фіксованими величинами у цій системі є інтервал замовлення та максимальний рівень запасу на складі.

Інструментами контролю якості є статистичні методи контролю.

Цілі статистичного контролю якості:
- встановлення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;
- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- захист підприємства від постачання недоброякісних сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на якомога ранніх етапах її виготовлення;
- запобігання випуску недоброякісної продукції.

Використовуються два підходи:
1. Статистичний приймальний контроль – застосовується для контролю якості готової продукції або вхідних матеріалів.
2. Статистичний контроль якості процесу – використовується для регулювання якості продукції у процесі її виготовлення.

Статистичний приймальний контроль - вибірковий активний контроль, в основу якого покладене застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

Карта контролю технологічного процесу використовується в тих випадках, коли необхідно проконтролювати якість продукції або послуг у процесі виробництва.

Мета полягає у визначенні моменту виходу процесу виробництва "з-під контролю" і випуску продукції з нестабільною якістю. При цьому можна одразу приймати необхідні заходи з коригування процесу.

3. КОНТРОЛЬ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені. Контроль поведінки працівників в організації має свої специфічні особливості.

Складові елементи процесу контролю поведінки працівників в організації:

1. Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2. Вимірювання реального виконання. В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання.

Вирізняють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;**
- 2) оцінка за відносними стандартами;**
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.**

Оцінка за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного працівника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів

дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим.

Такий метод оцінки не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінку діяльності працівників краще здійснювати за критерієм ступеня досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, зворотній зв'язок (повідомлення працівникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

3. Прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу, тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей?
- недостатня мотивація?

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скоригувати програму підвищення кваліфікації для даного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає мотивація.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

4. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації

(замінники прямого управлінського контролю). В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- 1) ефективна селекція (підбір кадрів);
- 2) використання феномену організаційної культури;
- 3) формалізація процедури прийому на роботу;

4) навчання працівників (тренінг).
Всі вони зменшують ймовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їх особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми організаційної культури, тим більше ймовірність пристосування їх поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі прийому в організацію знайомлять з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника у подальшому. Інструментами формалізації також виступають: політика, правила, процедури.

Тренінг: у даному випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти "малу орієнтаційну програму" для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
4. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2015. – 366 с.

Додаткова:

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / Веснин В. Р. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
2. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : наук. збірник. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2011. – Вип. 7. – Т. 1. – С. 161–165.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – К. : Знання, 2010. – 366 с.
4. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
6. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
3. Репозитарій ЛДУФК. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>