

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Менеджмент і адміністрування

*Методичні матеріали для підготовки до складання
Єдиного фахового вступного випробування для вступу до магістратури зі
спеціальностей 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність*

Чернівці 2022

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Організація як універсальна категорія: основні підходи

Поняття "організація" належить до провідних категорій організаційної науки.

Організація може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Організація – елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

Організація – об'єкт та суб'єкт суспільства. Термін "організація" використовується в декількох значеннях: по-перше, діяльність, результат діяльності, сфера діяльності; по-друге, деяке соціально-економічне утворення, орієнтоване на досягнення певної господарської, комерційної або некомерційної цілі.

Автори підручника "Основи менеджменту" М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі зазначають: "Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей". Однією з ознак організації вони називають наявність принаймні двох осіб, які об'єднані загальною метою, і вважають себе частиною однієї групи. Таким чином, організація пов'язана з групою осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

В теорії організації розрізняють два підходи до визначення організації:

1) *організація як система* – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

2) *організація як процес* – це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Саме організаційна творчість природи і свідомо організаційна діяльність людини, що всебічно досліджуються крізь призму організаційного досвіду, і становлять основу теорії організації, визначають її місце та роль у системі людських знань.

2. Генезис організації

Дослідження будь-якого об'єкта, виокремлення та вивчення вибраного предмета традиційно передбачає з'ясування його природи як феномену виникнення або створення.

У фаховій літературі виокремлюють три положення генезису організації.

Досліджуючи генезис організації як систему знань, уявлень про її виникнення чи створення, необхідно, насамперед, отримати переконливу відповідь на питання: що є первинним в організації – процес чи система.

Перше положення генезису організації: система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи. Тобто первинним в організації є процес. Сутність цього положення полягає в тому, що організація як процес первинна, а організація як система – вторинна, оскільки завжди є результатом певного процесу організації.

Друге положення генезису організації: організація має подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу, що зумовлює її виникнення, становлення і розвиток.

Третє положення генезису організації: генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

Така багатофакторна модель комплексно відображає загальну послідовність, зміст та логіку побудови взаємозв'язку основних рівнів виникнення, становлення і розвитку організації. Склад і зміст основоположної послідовності становлення і розвитку всіх проявів організації є достатньо детермінованим ланцюжком визначальних елементів і зв'язків.

3. Властивості організації

Властивості розкривають та виражають потенціал будь-якої організації, засвідчуючи можливість її функціонального застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами.

Розрізняють дві групи властивостей, які відображають загальні та специфічні риси організації.

До загальних властивостей належать:

- *Цілеспрямованість* – орієнтація організації на постановку та досягнення бажаного, можливого й необхідного стану. Це зумовлено роллю суб'єкта і застосуванням принципу примату цілі, що виокремлює цілепокладання як перший крок в організації будь-якого суб'єктивного процесу. Цілеспрямованість суб'єктивної організації відображає цільову природу її виникнення, структуру дерева цілей, закладену в основі виокремлення та побудови процесів, підпроцесів і циклів відповідно до стратегічних, тактичних, оперативних, локальних й часткових цілей, їх підпорядкування загальній меті циклу, оцінку ефективності його здійснення за ступенем її досягнення.

- *Перманентність* – властивість організації, яка характеризує безперервне, постійне, здійснення чогось, що продовжується.

- *Дискретність* – переривчастість, виокремленість складових організації, що відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування, функціонування, сприйняття та представлення.

- *Циклічність* – періодичне повторення певної послідовності.

- *Реверсивність* – повернення до повторення початкового стану організації як процесу.

- *Оперативність* зумовлює необхідність своєчасного та адекватного врахування організаційних змін.

- *Гнучкість* – здатність організації до адаптації, модернізації, реформації.

- *Ротаційність* – можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення.

- *Корпоративність* – схильність до групової асоціації та кооперації, що відображає соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації.

- *Комунікаційність* – здатність до взаємозв'язку. Саме комунікація, будучи основним ресурсом, провідником організації, визначає необхідну різноманітність її формування, функціонування і розвитку.

- *Композиційність* – можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її з елементів.

- *Комбінаторність* визначає стійку здатність складових ефективної організації формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від реальних умов та чинників.

- *Селективність* – здатність організації до вдосконалення шляхом відбору, закріплення і розвитку необхідних якостей.

До специфічних властивостей організації належать:

- *Інгресивність* – поступове формування організацією нових якостей її складових.

- *Кон'югованість* – здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів і організацій. Кон'югованість є основним конструктивним ресурсом побудови та здійснення оригінальних моделей еволюційних перетворень соціально-економічних систем.

- *Кореляційність* – здатність до активізації взаємозв'язку. Ця властивість є основою формування широкої виробничої кооперації, інтерактивної ринкової взаємодії, вільного створення і розвитку взаємодії на тлі загального конкурентного середовища.

- *Егресивність* – досягнення максимального рівня реалізації якостей організації. Вона забезпечує максимальну віддачу кожного елементу та всієї організації в цілому, що є стратегічним орієнтиром, який визначає можливості її подальшого вдосконалення та

розвитку.

– *Емерджентність* – оперативна мобілізація нових якостей. Ця властивість використовується організаціями, що потрапляють у різноманітні кризові ситуації. У реальних умовах розвитку кризової ситуації оперативна мобілізація прихованих, формування та використання нових якостей організації нерідко стають єдиним ресурсом реорганізації.

4. Принципи організації

Принцип – це сформульоване людьми оптимальне правило (норма), що має об'єктивний характер.

Принципи організації є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління. Вони визначають вимоги до конкретної системи, структури та організації. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, встановлюються взаємини між його рівнями, організаціями і державою, застосовуються певні методи управління.

Принципи організації поділяють на дві групи. До першої групи належать загальні принципи, властиві всім організаціям. До другої групи включають часткові та ситуативні принципи, властиві лише певній сфері або ситуації в діяльності організації.

До загальних принципів організації слід віднести:

- принцип зворотного зв'язку;
- принцип розвитку;
- принцип змагальності, конкуренції;
- принцип відповідності цілей та ресурсів,
- принцип відповідності розпорядництва та підпорядкування,
- принцип відповідності ефективності діяльності та економічності;
- принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації виробництва і управління; принцип ритмічності та інші.

Часткові та ситуативні принципи організації включають::

- принципи, що використовуються у різних підсистемах суспільства (економічній, соціальній, політичній);
- принципи, що використовуються в процесі різних видів організаційної діяльності (принципи державної служби, принципи побудови системи управління персоналом в організації, принципи планування службово-професійного просування);
- принципи управління фірмою.

5. Система законів організації

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи, суспільства та законів управління. Закони в суспільстві розглядають з двох позицій: як нормативні акти, прийняті і затверджені в установленому порядку найвищими органами державної влади; як необхідні, істотні, стійкі, такі, що повторюються, відносини між явищами в природі та суспільстві.

Закони організації у фаховій літературі поділяють на три групи: загальні, часткові та специфічні.

Загальні закони є універсальними, тобто вони не залежать від країни, географічного розташування. *Часткові* діють в конкретних ситуаціях і певних видах діяльності. *Специфічні* відображають специфіку організації.

До загальних законів організації належать такі:

- *Закон синергії* свідчить: будь-яка система (технічна, біологічна або соціальна) має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що входять до її складу (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.
- *Закон самозбереження* стверджує: кожна система (біологічна або соціальна)

прагне зберегти себе (вижити) і використовує для цього весь свій потенціал (ресурс).

– *Закон розвитку* передбачає: кожна система (біологічна або соціальна) прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу.

– *Закон відповідності різноманітності системи, що управляє, різноманітності керованого об'єкта* означає: різноманітність (невизначеність) у поведінці керованого об'єкта може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності органу (органів) управління.

– В організаційних соціальних системах діє *загальний закон врахування потреб системи* – індивідуальних, групових, загальноорганізаційних та суспільних. Діями людей завжди рухають потреби та інтереси, провідними з яких є економічні і соціальні, що зумовлено їхньою природою та роллю в соціально-економічній структурі мотивів життєдіяльності людини. Таким чином, тільки управління, що враховує різноманіття сукупності індивідуальних, групових та організаційних інтересів, буде ефективним.

До часткових законів організації належать наступні закони:

– *Закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів*. Він означає безперервність та ритмічність процесу виробництва, матеріально-технічного постачання та реалізації виготовленої продукції, оновлення основних виробничих фондів підприємства. Дотримання цих умов дає змогу досягти оптимальної швидкості обороту виробничих фондів – це основа їх раціонального використання, а також джерело підвищення ефективності виробництва.

– *Закон змагальності кадрів управління*. Згідно з цим законом кожна соціально-економічна система повинна мати чіткий механізм оцінки та відбору управлінських кадрів відповідно до їх реальних здібностей. Дія такого механізму нерозривно пов'язана з конкурсним вибором та висуненням господарською системою найбільш професійно підготовлених співробітників на заміщення керівних посад.

До специфічних законів організації належать :

- закон інформованості-впорядкованості;
- закон єдності аналізу і синтезу;
- закон пропорційності і композиції;
- закон диференціації й універсалізації функцій;
- закон соціальної гармонії;
- закон оптимального завантаження та інші.

Наведений розподіл законів на групи є умовним. Вони мають здатність виникати залежно від життєвого циклу організації. Закони чинять один на одного як позитивний, так і негативний вплив. Усі закони діють не ізольовано один від одного, а в діалектичній взаємодії, в певній системі горизонтальних та вертикальних зв'язків.

Тема 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, що узагальнює практичний досвід та відображає сутність досліджуваних явищ, їх необхідні внутрішні зв'язки, закони функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має в своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підпорядковується у своєму функціонуванні та розвитку.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю.

Предмет теорії організації – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси та дії організуючої та дезорганізуючої спрямованості.

До предмету теорії організації включають основні методи, категорії, поняття, що

розкривають сутність науки, характер організаційної діяльності.

Категорії теорії організації поділяють на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організація, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення суперечностей, конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

До основних методів теорії організації належать: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний методи.

Індуктивний метод є рухом думки від одиничного до загального, від знання меншого ступеня до знання більшого ступеня узагальнення.

Статистичний метод полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності.

Абстрактно-аналітичний метод дає змогу визначати закономірності явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції.

Сутність *порівняльного методу* полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення цей метод набуває у процесі з'ясування зміни, розвитку, динаміки досліджуваного явища, розкриття тенденцій і закономірностей функціонування розвитку організаційних систем.

Теорія організації, як наука та навчальна дисципліна, тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує низку функцій, найважливішими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організовуюча і прогностична.

Пізнавальна функція полягає в розкритті процесів організації та самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ та подій.

Методологічна функція досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою.

Раціонально-організовуюча функція теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і в сьогоденні, розробці оптимальних моделей організацій та їхніх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних та політичних конфліктів.

Прогностична функція дає змогу заглянути в "суспільне завтра", передбачити організаційні явища і події.

Основоположне завдання теорії організації – вивчення впливу, який здійснюють індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів.

2. Еволюція теорії організації

У фаховій літературі розрізняють два принципово протилежних підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

I підхід. Розвиток поглядів на організацію як систему. Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту, що виходять за межі внутрішньої організації та визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них.

II підхід. Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального. Раціональне мислення передбачає зрозумілість перспектив організації та чітку визначеність її цілей. Така позиція дає змогу ухвалювати раціональні рішення. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

З позицій зазначених підходів у розвитку теорії організації доцільно виділити чотири етапи.

Перший етап в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру "закритих систем і раціонального індивіда". Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930-1960) є ерою "закритих систем і соціального індивіда". Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Бернард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960-1975) – це період "відкритих систем і раціонального індивіда". Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації цього періоду зробили Альфред Чендлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

Четвертий етап (початок – 1975 р.) можна визначити як період "відкритих систем і соціального індивіда". На цьому етапі відбувається повернення до "соціального мислення", однак уже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

3. Основоположні ідеї теорії організації

Ф.Тейлор і наукові основи теорії організації. Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора "Принципи наукового управління", опублікована у 1911 році.

Зі своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації. До них належать:

- *розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але й поширюється на управлінські ешелони. За менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім розподілу праці в широкому сенсі, Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію;

- *функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф.Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожен з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У фаховій літературі з проблем організації таких керівників-фахівців та їх підрозділи називають функціональними органами (відділами), а організацію – функціональною;

– *вимірювання праці*. Ф. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих "одиниць часу", що являють собою дискретні елементи трудових процесів;

– *завдання-розпорядження*. Згідно з цим принципом виробничі завдання мають бути не тільки похвилинно розчленовані, але й супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці;

– *програми стимулювання*. Працівник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленої норми випуску готової продукції, а у випадку досягнення більшої продуктивності робітнику виплачується премія;

– *праця як індивідуальна діяльність*. Вплив групи робить працівника менш продуктивним;

– *мотивація*. Сутність цього принципу полягає в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

– *роль індивідуальних здібностей*. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоденні, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

На думку Ф. Тейлора, застосування принципів наукового управління призведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих працівників. Профспілки в 20-30-х роках XX ст. чинили різкий опір запровадженню принципів "наукового управління". Методи Ф. Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці та зростання безробіття.

Принципи організації А.Файоля. Через деякий час після публікації в США Ф. Тейлором результатів своїх досліджень французький вчений А. Файоль сформулював загальні принципи організації. Щоб працювати ефективно, на його думку, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- єдиний центр підпорядкування;
- єдність контролю;
- чіткі лінії інстанцій, за якими здійснюються розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи.

Не зважаючи на зауваження опонентів, праці А. Файоля здійснили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

Бюрократія М.Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864-1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін "бюрократія" М. Вебер застосовував у буквальному значенні – "правління державних службовців". На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у наступному:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає

змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;

- організація будується на принципах ієрархії, суворої системи підлеглості та відповідальності, системи влади і авторитету;
- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;
- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;
- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базуються на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і примхах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі усіх соціальних організацій.

Е.Мейо і Хоторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету Елтон Мейо (1880-1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми "Вестерн електрик" в Хоторні (1924-1927). Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації.

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, які суперечили концепції "раціонального працівника". Головними з них є такі: чіткий розподіл і нормування праці не завжди призводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до заходів контролю з боку керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, давати поради, уміти переконувати співробітників.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів щодо проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок.

Ч. Бернард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Ф. Тейлора, А. Файоля і М. Вебера з результатами Хоторнського експерименту дало підстави розглядати організацію як "систему свідомо координованих дій групи людей". Її основними елементами є техніка і люди, але зосередження уваги тільки на одному з елементів не призводить до оптимізації системи. Це твердження вперше сформулював Ч. Бернард.

Сутність ідей Ч.Бернарда можна звести до наступного:

- фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;
- співпраця призводить до виникнення систем, які діють погоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності. Результативність характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;
- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, однак існує певна межа досягнення корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її членів;
- організації поділяють на два види: "формальні", тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їхні дії для досягнення загальної мети, і "неформальні", під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;
- неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які спілкуються між

собою, вносять певний внесок до групових дій та мають загальну мету;

- формальні організації властиві такі елементи: а) загальне призначення (мета); б) система стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети; в) система влади, яка передбачає погодження працівників з рішеннями адміністраторів; г) комунікації.

Ч. Бернард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції "соціальної людини" і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці.

Д. Макгрегор і теорія Х-У. Дуглас Макгрегор (1906-1964), спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, дійшов висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У.

Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці за будь-якої зручної нагоди;
- оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або погрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолюбство властиве дуже небагатьом; такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія У розглядає протилежну ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає такі положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;
- загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;
- слідкування цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;
- винахідливість і творче начало досить поширені серед працівників, однак в умовах високорозвинених технологій вони часто залишаються непоміченими.

Згідно твердження Д. Макгрегора, теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія У, навпаки, базується на принципі інтеграції або створенні умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

А. Чендлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Значний внесок у розвиток теорії організації був зроблений Альфредом Чендлером. Результати його досліджень отримали відображення у праці "Стратегія і структура" (1962). А. Чендлер встановив, що зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації призводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації описав Дж. Томсон у праці "Організації у дії", показавши відмінність між

закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони отримують ресурси в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реаліях навколишнього світу.

Услід за А. Чендлером і Дж. Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга "Організація і її оточення". П. Лоуренс і Дж. Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві, навпаки, мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їхні конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації та характеристик зовнішнього середовища.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель "смітника". Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон. Вони сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як "смітника", виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньоорганізаційних відносинах.

Модель "смітника" застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Прикладами "смітників", на думку авторів, є університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень, у багатьох випадках є непослідовними, їм властива велика плинність кадрів. Модель "смітника" вони розглядають як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

4. Сучасна теорія організації

Сучасна теорія організації розвивається у трьох напрямках, які передбачають застосування ситуативного підходу до розгляду проблем організації, екологічного підходу, а також підходу організаційного навчання.

Ситуативний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не існує єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані до будь-якого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації, вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій "виживає найбільш пристосована", діє процес природного відбору і заміни організацій. У спрощеному вигляді цей підхід до розгляду організацій можна охарактеризувати таким чином:

1) у центрі уваги дослідників знаходяться не окремі організації, а групи, або

популяції організацій;

2) ефективність організації визначається її здатністю виживати;

3) роль навколишнього середовища у формуванні структури, стратегії організації визнається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання;

4) оскільки природні і соціальні ресурси обмежені, то в процесі напруженої конкуренції одні організації продовжують функціонувати, а інші припиняють свою діяльність.

У сучасних моделях організаційної екології (1980-1990-ті рр.) основна увага дослідників приділяється проблемам впливу зовнішнього середовища, його динаміки, а також механізмам, що забезпечують структурні зміни в організації.

Підхід організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання: першого порядку – по "одинарній петлі" і другого порядку – по "подвійній петлі". Відмінність між цими видами навчання стосовно організації полягає в тому, що навчання по "одинарній петлі" – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, воно підвищує здатність організації досягати поставлених цілей, а навчання по "подвійній петлі" – це організований і свідомо керований процес самонавчання в організації, який зумовлює повне переосмислення досвіду організації (переоцінку її організаційних цілей, цінностей, переконань) та її навчання за допомогою цього процесу.

5. Моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльності організації. Фактично модель організації є суперструктурою, в межах якої здійснюється діяльність організації.

До основних моделей організації належать:

- класична, або механістична, модель та її різновид – бюрократична модель;
- неокласична, або органічна модель;
- інституційна модель;
- системна модель.

Класична модель. Засновниками класичної моделі були Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні. Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевиною є процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- *організаційні цілі* – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- *структура і процеси* – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання спеціалізованих функцій;
- *характер організаційної поведінки* – виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- *тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад), що взаємодіють, подібно до механізму;
- *розвиток* – свідомий, продуманий, обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- *головні напрями вдосконалення* – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника.

Неокласична модель будується з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє

певними соціальними інтересами.

Характерні риси неокласичної моделі:

- *організаційні цілі* – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;
- *структури і процеси* – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;
- *характер організаційної поведінки* – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;
- *тип системи управління* – органічний – самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;
- *розвиток* – зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;
- *головні напрями вдосконалення* – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

Інституційна модель. Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації зумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і за межами організації.

Характерні риси інституційної моделі:

- *організаційні цілі* – досягнення мети розвитку організації;
- *структури і процеси* – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, за якого неформальним системам надається провідне значення;
- *характер організаційної поведінки* – встановлення порядку, за якого спрямовуючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації;
- *тип системи управління* – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і часто заважають досягненню мети організації;
- *розвиток* – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо-організаційних суперечностей і конфліктів;
- *головні напрями вдосконалення* – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що призводять до певних компромісів між групами.

Системна модель організації ґрунтується на концепції відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації та зовнішнього середовища і соціальних систем, тобто включає також інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- *організаційні цілі* – забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних), так і внутрішніх (соціально-психологічних) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;
- *структури і процеси* – взаємопов'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають;
- *характер організаційної поведінки* – дії, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, регульовані лише частково;
- *тип системи управління* – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології);
- *розвиток* – організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо,

так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх подолання, впровадження результатів;

– *головні напрями вдосконалення* – здійснення поетапних, взаємопов'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Наведені вище положення свідчать про те, що у системній моделі організації зроблена спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

1. Організація як відкрита система

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, емерджентністю та стійкістю. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим. Система – це не що інше, як організація в статиці, тобто зафіксований на певний момент стан впорядкованості.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В.Афанасьєв, І.Блауберг, В.Дружинін, П.Лоуренс, Е.Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте згодом виявилось, що в природі таких організацій немає. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин, що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);
- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);
- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);
- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);
- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);
- цілісність та емерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);
- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);
- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);
- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дає змогу значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

2. Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на

цій стадії – виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.

Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в цей період – забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Стадія *зрілості* пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм у системі управління. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період *ранньої* зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період *проміжної* зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія *остаточної* зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління. Головним завданням організації в цей період є боротьба за виживання і стабільність.

На стадії *відродження* в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають змогу розробити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У складі керівництва організацією, як правило, з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період – поживлення діяльності організації.

Для ефективного управління менеджерів необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

3. Класифікація організацій

У державі є велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення об'єктів, схожих за своїми властивостями.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їхньої діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. В якості прикладів можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їхньої класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за *критерієм формалізації*: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

- за *формою власності*: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та

державні організації;

- *за формою результату*: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

- *за типом завдань, що вирішуються*: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові;

- *за принципами об'єднання людей*: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, ВНЗ);

- *за характером діяльності*: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку заздалегідь визначити неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні та природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектується, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проектування та інших заздалегідь визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Одним з критеріїв класифікації організацій є їхній поділ на такі групи:

- *ділові організації*, які мають штатних працівників, одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами;

- *громадські організації*, які утворюють спілку індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

- *асоціативні організації*, побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів. До них належать сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ

1. Зміст, загальні риси та види соціальної організації

Дисципліна "Теорія організації" вивчає *соціальні організації* – складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації, насамперед, необхідно розглянути поняття "соціальна система". Соціальною називається система, до складу якої входить людина або яка призначена для людини.

До загальних системоформуючих чинників соціальних систем належать: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

Першим і найважливішим компонентом соціальних систем є людина – істота, насамперед, суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, спільноти та організації. Наявність людського компонента – головна відмінність соціальної системи від інших

цілісних систем.

Друга група компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

Третя група компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської та духовної діяльності).

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу – це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які зумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем виділимо основні рівні соціальних систем.

Найширший і найскладніший рівень – все суспільство (українське, російське, американське, китайське), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

Другий рівень соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

Третій рівень соціальних систем – організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

Четвертий рівень соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації. Їх особливість полягає у безпосередніх контактах один з одним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад, адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний із рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління. Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво. Промисловість, сільське господарство, у свою чергу, поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади. Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи). Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі об'єднання, науково-професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Є різні підходи до поняття "соціальна організація".

Під поняттям "соціальна організація" можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висування та досягнення загальної мети.

Соціальна організація має соціальні властивості, до яких належать: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найбільш розвинених видів

соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожен з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Цілі соціальних організацій	
Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	<i>Головна мета:</i> одержання максимального прибутку на користь
Соціально-культурні	<i>Головна мета:</i> реалізація естетичних установок; <i>вторинна мета:</i> одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	<i>Головна мета:</i> задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; <i>вторинна мета:</i> одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками. До *соціальних* зв'язків належать: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій. До *економічних* – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї. Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення або діагностики стану організації. При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Вплив рівня зв'язків на стан організації			
Соціальні зв'язки	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	міцні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня	Середня організація
Міцні	Конфліктна формальна і сильна неформальна органі-	Середня організація	Сильна організація

В організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси. До об'єктивних відносять процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані із законами розвитку організацій. До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

2. Еволюція соціальних організацій

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що здійснюється шляхом системної диференціації, спрямований на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем.

Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється в межах суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що за природного відбору виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування. Особливість соціально-економічної еволюції полягає в наявності загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція природних систем, досягнувши

апогею, виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів у природній історії часто мало характер катастроф.

Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем – успадкування історичного досвіду майбутніми поколіннями, що складає найважливішу умову їхнього подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція має соціокультурний характер, бо відбувається шляхом засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому здійснюється значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що відбуваються в системі. Процес самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій, які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт призводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок – спонтанний, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок існування внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку лише показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок в системі, однак не дає змоги розкрити механізм виникнення такого порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Тому на практиці слід застосовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язані з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи. В результаті взаємодії великої кількості випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їх взаємне узгодження та виникають кооперативні процеси, що супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, яка утворюється. Яким шляхом піде подальша еволюція, яка альтернатива буде вибрана системою, багато в чому залежить від випадкових чинників, тенденції впливу яких необхідно вміти передбачати та прогнозувати.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС. САМООРГАНІЗАЦІЯ

1. Статика та динаміка організаційних систем.

Динамічна організація

Для розгляду організації як процесу використовують поняття, запозичені з механіки:

– *статика* – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі. Організація, в якій немає змін, тобто тривалий час параметри її функціонування залишаються незмінними, приречена на деградацію та поступове руйнування, оскільки відсутні перспективи розвитку;

– *динаміка* – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для організації, що розвивається, характерними є прагнення постійно нарощувати темпи свого розвитку, освоювати нові технології та розширювати коло завдань, що вирішуються.

Статичний і динамічний стани організації визначаються етапами її життєвого циклу. Будь-яка організація проходить деякі або всі етапи життєвого циклу. Етапи можна об'єднати в дві групи – статичну і динамічну. Статичний стан характеризується нечутливістю. До статичних належить етап ліквідації (утилізації), коли організації займаються вирішенням внутрішніх проблем, причому внутрішні і зовнішні відносини розглядаються окремо.

Динамічна група включає етапи народження, зростання, зрілості, старіння і відродження. Вони характеризуються вирішенням зовнішніх та внутрішніх проблем організації у взаємозв'язку.

Динамічна (процесуальна) організація як процес становить послідовність змін, що відбуваються. Іншими словами динамічна організація є послідовністю, яка об'єднує дії, операції, стадії, етапи, фази, цикли в загальний процес. Теорія організації визначає елементи процесу, що характеризуються такими критеріями: *дія* – первинність, однозначність, завершеність; *операція* – орієнтація та спеціалізація; *стадія* – функціональна однорідність та послідовність; *етап* – проміжна результативність та керованість; *фаза* – період у розвитку організації та виокремленість за характерними ознаками; *цикл* – послідовність та періодична повторюваність.

Організацію як процес поділяють на:

- випадкову та цілеспрямовану;
- послідовну та паралельну;
- орієнтовану та програмовану;
- тимчасову та постійну;
- спонтанну та очікувану;
- загальну та часткову.

Теорія організації виокремлює принципи статичної та динамічної організації.

2. Принципи статичного та динамічного стану організації

До принципів статичного стану організації належать: принцип пріоритету мети; принцип пріоритету функцій над структурою; принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом.

Принцип пріоритету мети. У системі "мета – завдання функція – структура – персонал" найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а далі функція, структура і персонал.

У процесах створення, скорочення, об'єднання, реструктуризації або ліквідації організації найважливішим є раціонально розроблена загальна мета. Вона має бути представлена підцілями за сферами діяльності (економічними, організаційними, технологічними) або за видами продукту, що випускається. Кожна мета одержаного набору має бути конкретизованою у вигляді завдань із вказівкою обсягів, термінів, ресурсів. Для вирішення набору завдань формуються функції управління з визначенням трудомісткості, складності та схожості. На їх основі створюється оптимальна організаційна структура, яка є підставою для формування контингенту працівників організації.

Принцип пріоритету функцій над структурою. При створенні організацій в системі "функція – структура" найвищий пріоритет належить функціям. Організацію можна створити за двома варіантами. За першим варіантом керівник може повністю скопіювати структуру якої-небудь однотипної зразкової на його думку організації з набором уже виконуваних функцій – цей метод називається бенчмаркінгом. За другим варіантом керівник повинен спочатку сформувати повний набір необхідних функцій, а потім відповідно до нього створити організаційну структуру. Цей варіант може врахувати поточні потреби в наборі функцій, що відображають реальний стан. Практика показує, що 60-80 % засновників організацій вважають за краще копіювати наявні структури.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом. При створенні організації або структурного підрозділу пріоритет повинен надаватися керівникові щодо майбутніх працівників. Зазвичай, новий підрозділ або організація створюються з метою задоволення певних важливих потреб або інтересів. Спочатку підбирається керівник або фахівець, який зможе професійно реалізувати поставлену мету. Потім новий керівник або фахівець підбирає команду, яка за професійними та особистими якостями може разом з ним ефективно працювати над конкретними завданнями.

До принципів динамічного стану організації відносять: принцип пріоритету

персоналу; принцип пріоритету структур над функціями; принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом.

Принцип пріоритету персоналу. У системі "мета – завдання – функція – структура – персонал" найвищий пріоритет потрібно надавати персоналу, а потім уже структурі, функціям, завданням і меті. Будь-яка організація створюється людьми та для людей. Глобальна мета управління соціальними процесами полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби та інтереси особи і суспільства. При функціонуванні організації головну увагу потрібно приділяти питанням, пов'язаним з управлінням персоналом, стимулюванням їхньої діяльності. Людина є основним виробником додаткового продукту. Тому слід формувати структуру, функції, завдання і цілі, прийнятні саме для нього. У випадку виникнення проблем з персоналом необхідно корегувати цілі організації, набір конкретних завдань, набір функцій з можливою зміною організаційної структури.

Принцип пріоритету структур над функціями. Для організацій, що діють, в системі "функція – структура" найвищий пріоритет має становити структура.

У міру функціонування організації з часом налагоджуються взаємозв'язки між елементами структури, зайві поступово відмирають, а ті, яких не вистачає, з'являються. Таким чином, на кожен момент часу в будь-якій організації є підрозділи, які не потрібні або яких не вистачає. Для кожної організації створюється унікальна організаційна структура, що сприятливо впливає на її діяльність. Ці зміни зумовлені бажанням керівництва фірми ввести нові або скоротити старі функції виробництва й управління.

Принцип пріоритету об'єкта управління над суб'єктом. В організації, що функціонує, при заміні керівника або реорганізації підрозділів пріоритет має надаватися колективу підрозділу щодо майбутнього керівника. Майбутні керівники та фахівці підрозділів організації повинні підбиратися під конкретні діючі структурні підрозділи з урахуванням їхньої сумісності з колективом підлеглих. Керівництво організації, в першу чергу, повинно враховувати той факт, що колектив є інтелектуальною цінністю, на формування якої витрачені гроші організації. Зазвичай, сумарний технічний потенціал колективу, що сформувався, вищий за потенціал керівника. Тому новий керівник не повинен зменшувати потенціал колективу. Крім цього, підлеглі розраховують на те, що новий керівник буде не гірший за колишнього. Отже, економічні, технологічні та соціальні мотиви є достатньо істотними для реалізації цього принципу.

3. Порівняльний аналіз принципів дії динамічних і статичних організацій

Розглянуті закони організації визначають динаміку її розвитку. Система, що динамічно розвивається, перебуває в стані стійкої рівноваги. Це не означає, що вона знаходиться в деякому застиглому або нерухомому стані. Динамічна організація, прагнучи до стійкості, продовжує удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток організації в межах обраної стратегії відбувається під впливом системи управління, а також прийнятих норм та правил поведінки. Інтереси управлінського апарату та функціональних підрозділів суперечливі. Суперечність полягає в тому, що система управління в особі адміністрації зацікавлена в уніфікації поведінки підлеглих їй людей і груп. Чим вищий рівень уніфікації, тим легше здійснювати управління, передбачити результат управлінського впливу, забезпечити стійку та стабільну роботу всієї системи.

Взагалі будь-яка організаційна система зацікавлена в переході до стабільного, стійкого стану. Люди здебільшого потребують постійності норм і зв'язків, оскільки це знижує ризик їхньої професійної діяльності, створює упевненість у завтрашньому дні, що визначається постійною роботою, доходом і, врешті-решт, рівнем соціального комфорту. Система управління організацією також прагне до певної стійкості в облаштуванні і надійному функціонуванні підлеглого їй об'єкта управління, маючи при цьому можливість ефективного контролю над ним.

Перехід до стійкого режиму роботи є об'єктивно наявною метою розвитку будь-якої

організації. Досягнення цієї мети рівнозначне придбанню нових ресурсів, зниженню плинності кадрів, зменшенню кількості реорганізацій, зниженню конфліктності.

Елементи статистики притаманні будь-якій організації, наприклад, фінансові показники діяльності за фіксований період часу, структура, розподіл владних повноважень, посадові обов'язки, штатний розпис тощо. Сюди також належать постійний асортимент продукції, що випускається, стійкі партнерські зв'язки та інші показники.

Проблема полягає в тому, що організація, досягнувши певної стійкості, може з часом перетворитися на консервативну систему. В цьому випадку вона втрачає здатність адаптуватися до змінних умов середовища, а отже, і реалізовувати в своєму середовищі технологічні і управлінські інновації. Перейшовши цілком у статичний стан, організація набуває інерційності, яку важко подолати, і входить у стан організаційної стагнації.

Стагнація застосовується, в певних випадках, для позначення організаційних систем, що працюють тривалий час за порівняної незмінності основних показників своєї діяльності, що може розглядатися не як позитивне явище, а як відсутність прогресу та ослаблення реактивної здатності. В умовах нестійкої економіки та активних процесів формування ринкових відносин стагнація може привести до загибелі організації.

Таким чином, *існує протиріччя соціальної організації*: з одного боку, її метою є досягнення стабільного режиму діяльності, з іншого – незворотними є нововведення, які необхідні організації для виживання та успішного розвитку, що визначають її динамічність.

Отже, основним недоліком організацій статичного типу є їх низькі рефлексивні якості. Під рефлексом розуміють достатньо стійку реакцію організації на конкретні зміни в зовнішньому (а іноді й у внутрішньому) середовищі. Іншими словами, рефлекс – це реакція системи на подразник.

Низькі рефлексивні якості виявляються в нездатності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Організації статичного типу прагнуть обмежити і мінімізувати можливі зміни в їх стані. Зміни проводяться лише у випадку крайньої необхідності.

У процесі переходу до нових ринкових відносин на зміну більшості організацій статичного типу прийшли організації, що діють за принципом систем, які динамічно розвиваються. Їм властива швидка пристосовуваність до будь-яких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. З цією метою система управління діловою організацією здійснює систематичний аналіз зовнішнього середовища та постійно контролює свій внутрішній стан.

Діяльність організації може змінюватися під впливом багатьох, іноді абсолютно несподіваних обставин. Можна виділити п'ять основних ознак майбутніх змін:

- політичні або демографічні зміни;
- швидке зростання сфери, до якої належить організація;
- невідповідність діяльності організації об'єктивним потребам;
- зміна технології виробництва;
- зміни в сприйнятті або зміна моди.

Слід зазначити, що основне завдання системи управління діловою організацією динамічного типу полягає не стільки в реагуванні на зміни, події в зовнішньому середовищі, скільки в спробі передбачати майбутні зміни та завчасно підготуватися до них. В очікуванні змін розробляються численні альтернативи можливої поведінки організації та з них вибирається найбільш ефективний варіант.

У реальній дійсності процес переходу статичної організації до режиму стагнації та втрата системою управління реактивних здібностей можуть відбуватися непомітно. Об'єктивне оцінювання адаптивних можливостей ділової організації може здійснюватися в процесі дослідження її рефлексивних здібностей. Опис реакції на зовнішні та внутрішні впливи має містити відомості про зміну, що відбулася, про перебудову організації та відображати характеристику діяльності її системи управління в перехідний період, а також інформацію про можливі наслідки.

Найважливішим завданням аналізу рефлексії є оцінювання часу, протягом якого система досягає стійкого стану. Динамічні організації досить легко здійснюють перебудову системи і швидко налаштовуються на новий режим роботи.

Статичним організаціям властива відсутність реакції взагалі або запізнення реакції системи на зміни, що відбулися. Для окремих типів ділових організацій одним із показників, що характеризують здатність організації до адаптації у випадку зміни дій з боку зовнішнього середовища, є їх розмір. Як правило, при збільшенні чисельності персоналу знижується здатність організації до швидкої перебудови, тобто підвищується інерційність організації.

Деяку інформацію про реактивні можливості організації можна отримати в процесі спостереження за її діями у минулому. Проте для організації цього недостатньо, оскільки важливо не тільки оцінювати події, що відбулися раніше, але й уміти передбачати майбутнє та обирати найефективніший шлях розвитку. Цієї мети можна досягнути за допомогою активного моделювання різних поведінкових варіантів. Для оцінювання можливої поведінки організації при змінах у зовнішньому та внутрішньому середовищі проводяться польові й кабінетні експерименти.

Таблиця 5.1

Види аналізу системи управління організацією

Види аналізу	Об'єкти дослідження
Структурний	Різні варіанти структур, сформовані на основі підсистем та елементів системи управління з урахуванням зв'язків і відносин між ними
Рефлексивний	Моделі систем управління, що дають змогу виявити процеси зміни стану системи з часом на основі прийнятих алгоритмів управління
Інформаційний	Інформаційні потоки і масиви даних, що формуються в процесі управління, методи і засоби прийому, передачі, обробки, зберігання та представлення інформації, способи введення і виведення даних
Параметричний	Часткові та узагальнені показники, що характеризують дію системи управління у сфері господарсько-економічної й організаційної діяль-
Факторний	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, згруповані і ранжовані за рівнем важливості з використанням експертних оцінок

У процесі вивчення статичних і динамічних властивостей організаційних систем використовуються, крім рефлексивного, й інші види аналізу систем управління: структурний, інформаційний, параметричний, факторний. Ці види аналізу охарактеризовані у табл. 5.1.

Перехід до роботи в динамічному режимі є необхідною умовою забезпечення життєдіяльності організації. Можна виділити низку об'єктивних ознак організації, що діє за динамічним принципом:

- цільова установка, що відповідає об'єктивним потребам суспільства;
- гнучка організаційна структура;
- робота системи управління за принципом визначення альтернативних рішень та вибору найбільш ефективного варіанта управління з погляду досягнення поставленої мети.

Виокремлюють необхідні властивості, які мають враховуватися органами управління організацій, що динамічно розвиваються: лідерство, поступальний розвиток організації, орієнтація на споживача, використання нових технологій, наявність децентралізованої структури управління організацією. Охарактеризуємо перераховані властивості.

Лідерство. Традиційна концепція лідерства включає формалізовану діяльність керівника, в обов'язки якого входять: формулювання завдання, забезпечення підлеглих необхідними ресурсами для вирішення завдання, стимулювання для досягнення позитивних результатів та покарання за недостатню продуктивність. При цьому дії

підлеглих мають бути спрямовані на виконання розпоряджень формального лідера. Цей тип лідерства дає хороший результат при функціонуванні організації в стабільних умовах, а у випадку, коли умови роботи нестабільні, цього недостатньо. Лідер повинен чітко уявляти мету, на досягнення якої він спрямовує підпорядковану йому організацію, зробити її зрозумілою кожному співробітникові та дати можливість проявляти ініціативу. Таким чином, він розвиває у членів організації відчуття причетності до загальної справи.

Розвиток організації. Традиційна концепція планування динаміки розвитку ділової організації базується на розподілі завдань та визначенні термінів їх виконання. Терміни розраховуються, виходячи з можливостей організаційної системи. Для організації, метою якої є виживання в умовах глобального ринку, планування розвитку має базуватися на загальному баченні мети та здійснюватися в двох напрямках як "зверху – вниз", так і "знизу – вгору".

Орієнтація на споживача. Найбільш важливим аспектом взаємодії організації, що динамічно розвивається, із зовнішнім середовищем є якість продукції або рівень обслуговування клієнтів. Як діяльність організації в цілому, так і процес маркетингу, мають орієнтуватися на постійно змінні запити споживачів.

Нові технології. Розвиток ринкових відносин, насичення ринку товарами та посилення конкуренції змушують організації, що керуються динамічними принципами, прагнути до вдосконалення і постійного поліпшення всіх етапів технологічного процесу та процедур ведення діяльності. Нові ринкові технології повинні бути інтегровані у всі процеси, включаючи управління організацією.

Структура управління організацією. Традиційна концепція управління передбачає наявність централізованої структури і певної ієрархії управління організацією, що передбачає вертикальний розподіл владних повноважень та підпорядкування виконавців особам, що займають вищу посаду. Результатами такої форми управління є бюрократизація процесів, сповільнене ухвалення рішень, неефективні комунікаційні зв'язки, особливо в напрямку "знизу – вгору". Інновації, запропоновані нижчими рівнями ієрархії (підлеглими), в більшості випадків ігноруються. Використання гнучкіших децентралізованих структур управління органічного типу збільшує швидкість та спрямованість ухвалення рішень і, відповідно, швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Відбувається поліпшення вертикальних та горизонтальних комунікацій. При цьому інновації пропонуються як керівництвом, так і підлеглими. У сучасних умовах орієнтація організаційної структури управління на динамічний режим роботи є гарантією її добробуту та успіху.

4. Організація як система процесів

У будь-якій організації одночасно відбувається велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками. Узагальнивши всі процеси, які здійснюються в організації, виділимо дві групи:

- процеси, що мають матеріально-речовий характер;
- інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації в якості критерію використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

- первинні (основні). Вони включають усі види робіт, безпосередньо пов'язані із виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;
- вторинні (допоміжні). Їхнє завдання полягає у забезпеченні безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;
- управлінські. Включають діяльність щодо визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації. В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Розгляд організації як системи процесів відповідає подвійному підходу до визначення її сутності, що дає змогу забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком.

Тема 6. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміст факторів внутрішнього середовища організації

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними *факторами внутрішнього середовища* в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Внутрішнє середовище організації охарактеризовано у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори внутрішнього середовища організації	Зміст факторів внутрішнього середовища організації
1. Цілі	Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи).
2. Структура	Взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи, планування виробничих та адміністративних приміщень, розміщення транспортних шляхів, інформаційні потоки тощо.
3. Завдання	Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією,
4. Технологія	Спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб) шляхом виконання операцій. Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технології на три групи: 1) технології дрібносерійного та індивідуального виробництва; 2) технології масового виробництва; 3) технології безперервного виробництва.
5. Працівники	Найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера.
6. Ресурси	Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є такі: – трудові (робоча сила); – матеріальні (сировина, матеріали); – фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.); – інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити); – енергетичні (паливо, мастила).

2. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: *прямої дії* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); *непрямої дії* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини). Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії.

Фактори зовнішнього середовища

Прямої дії	Непрямої дії
1	2
1. Споживачі	1. Міжнародні події
2. Постачальники	2. Міжнародне оточення
3. Конкуренти	3. Науково-технічний прогрес
4. Державні органи влади. Інфраструктура	4. Політичні обставини
5. Законодавчі акти	5. Соціально-культурні обставини
6. Профспілки, партії та інші громадські організації	6. Рівень техніки та технології
7. Система економічних відносин у державі	7. Особливості міжнародних економічних відносин
8. Організації-сусіди	8. Стан економіки

Фактори зовнішнього середовища організації

Оцінюючи фактори зовнішнього середовища, менеджер повинен враховувати такі їхні характеристики:

- 1) Взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища.
- 2) Складність зовнішнього середовища (численні фактори, великий спектр способів впливу).
- 3) Рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації).
- 4) Динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації).
- 5) Невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації).
- 6) Взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
- 7) Багатогранність зовнішнього середовища.

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої дії наведена у табл. 6.3, де подано й приклади впливу факторів на організацію та зворотнього впливу організації на фактори. А характерні особливості факторів зовнішнього середовища непрямої дії розкрито у табл. 6.4, яка також містить приклади їхнього впливу через фактори прямої дії.

Таблиця 6.3

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації прямої дії

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1	2	3
1. Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів. Тобто організації займаються виробництвом таких товарів та послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби.	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів через проведення продуманої рекламної кампанії, надання додаткового спектра послуг, більш привабливих пропозицій.
2. Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними елементами (ресурсами). При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації.	Організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них.

3. Конкуренти	Заохочують організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-господарську діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.	Якщо організація вдосконалила споживчі, економічні, технологічні, естетичні характеристики своєї продукції, то вона може істотно впливати на своїх конкурентів.
4. Державні органи влади	До них належать Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України, регіональні органи управління тощо. Усі ці структури розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування організацій в державі та контролюють виконання та дотримання необхідних вимог.	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції державних органів влади, через що вимагати здійснення певних дій, тощо.
5. Інфраструктура	Містить фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезень, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини організації.	Організація може бути задіяна у розбудові інфраструктури регіону, подавати конкретні пропозиції щодо удосконалення конкретних складових інфраструктури тощо.
6. Законодавчі акти	Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України „Про підприємства в Україні”, Закон України „Про підприємництво”, Закон України „Про господарські товариства”, Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств” та багато інших.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, виступати ініціаторами прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо.
7. Профспілки, партії та інші громадські організації	Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про покращення умов праці та її оплати, охорони здоров'я та відпочинку, розвитку спортивної та художньої самодіяльності. Профспілки укладають із керівництвом підприємства колективний договір, де узгоджуються усі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці тощо. Партії беруть безпосередню участь в законотворчому процесі, результати якого надалі безпосередньо впливають на організацію. Можуть бути (як і профспілки) ініціаторами страйків, опозиційних дій та ін.	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватись з окремими вимогами, вести переговори з профспілковими організаціями тощо. Організації можуть лобіювати свої інтереси в законодавчих та виконавчих органах влади через представників партійних організацій.
8. Система економічних відносин у державі	Формує умови, правила та принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту,	Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі стають нестерпними, то організації можуть добиватись

	пропозиції, конкуренції тощо.	покращення ситуації, протестувати, вимагати створення інших умов їх діяльності.
9. Організації-сусіди	Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення.	Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями-сусідами.

Таблиця 6.4

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
1	2	3
1. Міжнародні події	Будь-які події політичного, економічного, соціального, військового характеру, що відбуваються у світі і зачіпають більше двох країн світового співтовариства.	Внаслідок терактів у США були заборонені протягом певного часу усі авіарейси, що з'єднували цю країну зі світом. Організації з інших держав, які співпрацювали з постачальниками із США, не змогли своєчасно отримати необхідні ресурси для забезпечення виробничо-господарської діяльності.
2. Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство.	Якщо одна із сусідніх держав (де розміщуються контрагенти організації) застосувала економічні санкції до нашої країни, то у відповідь вона може також запровадити певні економічні обмеження (заборона імпорту чи експорту певних видів товарів, введення адміністративних бар'єрів). Внаслідок цього організація може втратити можливість співпрацювати з контрагентами сусідньої держави.
3. Науково-технічний прогрес (НТП)	Це процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх верствах суспільства. Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу на впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій.	Підприємство впроваджує нову сучасну технологічну лінію виробництва радіаторів. Це дає можливість покращити якість продукції та зменшити її вартість. Зрозуміло, що в таких умовах продукція підприємства стає конкурентоспроможнішою за усіма параметрами. Тобто підприємство стає серйозним конкурентом для усіх організацій, що працюють на ринку систем опалення.
4. Політичні обставини	Це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.	Напередодні парламентських виборів політики приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти для популяризації своєї громадянської позиції (зменшення податків, зростання пільг)
5. Соціально-культурні обставини	Відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтв,	Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу забезпечить виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

	літератури, науки тощо.	
6. Рівень техніки та технології	Демонструє відповідність стану техніки та технології сучасним вимогам: ресурсо-економності, простоті у застосуванні, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності.	Якщо на підприємстві використовується застаріле обладнання, яке є небезпечним для працівників, високотравматичним, то профспілки будуть вимагати від керівників такого підприємства закупівлі сучасного устаткування для забезпечення нешкідливих та безпечних умов праці
7. Особливості міжнародних економічних відносин	Включають особливості здійснення міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних та валютних відносин.	Певні тарифні чи нетарифні обмеження, що застосовуються іноземними країнами до країни базування вашої організації, можуть зробити економічно не вигідною співпрацю з контрагентами, що функціонують у цих країнах.
8. Стан економіки	Характеризує загальний рівень розвитку економіки: високорозвинена; слабо-розвинена; економіка, що розвивається; перехідна (трансформаційна)	Якщо у країні ринкова економіка характеризується високим рівнем розвитку (Японія, США), то, переважно, у будь-якій галузі існує сильна конкуренція, оскільки антимонопольне законодавство запобігає створенню умов для формування монополії.

Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

1. Сутність організаційного проектування

Проектування – процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану.

Організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке призводить до успіху.

Організаційне проектування враховує не тільки зміну внутрішніх чинників, але й стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації.

Цілі організаційного проектування:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальне перетворення наявної організаційної системи.

Організаційна система є сукупністю двох частин:

- механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку та систему документообігу);
- механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливої ділової сфери зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

2. Універсальні погляди на проект організації

Розрізняють два підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний).

Згідно *бюрократичної (механістичної) моделі* структура організації базується на системі формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які відбувається на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні

завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації ґрунтуються на фаховій підготовці працівників. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу), а також нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель з'явилася в контексті функціонування школи психології та людських стосунків. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення. Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії.

3. Етапи організаційного проектування

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1 етап передбачає проведення *аналізу діючої організаційної структури*. Він покликаний встановити, якою мірою ОСУ відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До *критеріїв оцінювання*, зазвичай, відносять принципи управління:

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

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

2 етап передбачає проведення *проектування організаційних структур*. Соціальна організація – надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, потребують діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання раціональних варіантів організаційних проектів.

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

4. Методи проектування організації

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних методів: аналогій, експертного, структуризації цілей та організаційного моделювання.

Метод аналогій передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення різних меж, умов і механізму застосування. Необхідно

підкреслити, що типові організаційні структури повинні мати варіативний характер, що передбачає можливість корегування, відхилення у випадку зміни умов, в яких функціонує організація.

Експертний метод базується на вивченні рекомендацій та пропозицій експертів і досвідчених управлінців-практиків. Мета цього методу – виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації щодо їхнього удосконалення. На основі опитування експертів здійснюється діагностичний аналіз організаційних структур організацій, що діють, та їх оцінювання. Визначаються основні наукові принципи формування організаційних структур з урахуванням конкретних ситуацій та умов діяльності.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей. У процесі його застосування виконуються такі етапи: розробка системи цілей; експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури; складання таблиць повноважень та відповідальності за досягнення мети як кожним підрозділом, так і за комплексними поліфункціональними видами діяльності, де конкретизуються межі відповідальності (матеріальні ресурси, виробничі, інформаційні процеси), визначення конкретних підсумків, за досягнення яких встановлюється відповідальність повноважень, якими наділяються відповідні органи управління.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних. Виділяють такі основні типи організаційних моделей:

- математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації);
- графоаналітичні моделі організаційних систем, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності);
- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти);
- математико-статистичні моделі залежностей між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик).

Тема 8. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість.

До основних ознак організаційної культури відносять:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення інструментальних (виробничих в широкому сенсі) завдань організації або особистих проблем її учасників;
- ступінь ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень;
- ступінь підлеглості планам та регламентам;
- переважання співпраці або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужість людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість;
- характер ставлення керівництва до персоналу;
- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

2. Функції організаційної культури

Організаційна культура виконує різні функції, які умовно можна поділити на дві групи: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму організації; ті, що визначаються необхідністю адаптації організації до зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать:

Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників організації і тим самим створює неповторну зовнішність організації, що дає змогу відрізнити її від інших організацій, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських економічних організацій, що зумовлює необхідність особливої уваги керівників організацій до проблем формування організаційної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному

суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі організації; одержати найбільш сприятливе враження про організацію, в якій він працює; відчути себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

Регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій в організації: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність і впорядкованість основних форм діяльності.

Функція заміщення. Сильна організаційна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень.

Адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, що мають назву «соціалізація». У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники в організаціях повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань і навичок працівників, які організація може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, організація розширює кількість і якість економічних ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні.

Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, продукуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та виробничого середовища переходить в якість продукції.

Орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує. Цей образ є результатом синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невланне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

До другої групи функцій організаційної культури належать такі.

Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин організації із споживачами та клієнтами. Багато сучасних організацій позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

Функція регулювання партнерських відносин. Організаційна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі організаційна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності організації. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Тобто вигода організації полягає в усуненні економічних мінусів – збитків.

3. Класифікація організаційної культури

У теорії організації організаційну культуру поділяють на дві відносно самостійні частини: матеріальну і духовну. *Матеріальна культура* – це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально-предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації. *Духовна культура* – це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Наявний поділ організаційної культури за галузями професійної діяльності на інженерну, управлінську, організаційну, фінансову.

Розрізняють культуру елітарну, народну і масову. *Елітарна культура* створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями та включає витончене мистецтво, класичну музику і літературу. *Народна культура* – результат діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки, вона має колективний характер (міфи, легенди, оповіді, пісні і танці). *Масова культура* носить загальнодоступний характер і не відображає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції.

Організаційну культуру також поділяють на суб'єктивну та об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, що поділяються працівниками, віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. До них належать такі елементи: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мова спілкування. Суб'єктивна організаційна культура є базою для формування управлінської культури, тобто стилів керівництва, технології ухвалення управлінських рішень, характеру взаємин керівника і колективу співробітників, професіоналізму, чіткості роботи апарату управління.

Об'єктивна організаційна культура – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

Обидва аспекти організаційної культури активно взаємодіють один з одним. Проте суб'єктивний аспект організаційної культури здійснює більший вплив на формування як загальних рис культури, так і специфічних її відмінностей у різних людей і різних організацій.

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не припускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури – це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо корегуються.

Слабка культура практично не містить загальноорганізаційних цінностей та норм. У кожного елемента організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між усіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті – стає сильнішою.

4. Система методів підтримки культури організації

З метою підтримки організаційної культури теорією організації пропонується система методів. Основними групами методів є такі.

Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів. Це один з найбільш сильних методів підтримки культури в організації, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер орієнтує працівників на те, що є важливим, а також на те – що від них очікується.

Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У таких ситуаціях менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина і розмах кризи можуть вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють.

Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі "культурні" сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи на цих моментах увагу, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури.

Критерії визначення винагород та статусів. Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні, зазвичай, прив'язані до певних зразків поведінки та визначають для працівників пріоритети, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому.

Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Це один з основних способів підтримки культури в організації. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу щодо руху співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню організаційної культури.

Організаційні символи та обрядовість. Багато вірувань та цінностей, покладені в основу культури організації, відображені у різних ритуалах, обрядах, традиціях та церемоніях. До обрядів належать стандартні та повторювані заходи колективу, що проводяться у встановлений час за спеціальним приводом для впливу на поведінку та розуміння працівниками організаційного оточення. Ритуали є системою обрядів. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди виступають як організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення. Дотримання ритуалів, обрядів і церемоній підсилює самовизначення працівників.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація – добре ім'я, образ, що формується у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів або невдач організації. *Основу іміджу* становлять: наявний стиль внутрішніх та зовнішніх ділових і міжособових відносин персоналу та офіційна атрибутика – назва організації, емблема, товарний знак. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її процвітання. *Мета створення іміджу* полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї. Його основою є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж динамічний і може змінюватися під впливом обставин, нової інформації.

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Менеджмент – це інтеграційний процес, з допомогою якого професійно підготовані фахівці – менеджери формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їхнього досягнення.

Менеджмент – специфічний апарат управління сучасною організацією. Без нього організація як цілісне утворення не може існувати та ефективно функціонувати. Головне завдання апарату управління – координація та раціональне використання ресурсів організації для досягнення її цілей.

Менеджмент – це певна категорія людей (соціальний прошарок), що здійснює управління.

Менеджмент – це :

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- мистецтво керувати кадрами;
- особливі вміння та адміністративні навички.

Менеджер – це керівник, що займає постійну посаду та наділений повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності фірми, що функціонує у ринкових умовах.

В залежності від рівня управління розрізняють вищих, середніх та нижчих менеджерів, в залежності від характеру діяльності – лінійних та функціональних.

2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами тощо).
3. Проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Об'єкт вивчення менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Дослідження процесу менеджменту, виокремлення його етапів дають змогу послідовно ознайомитись з усіма управлінськими категоріями, виявити взаємозв'язки між ними, зрозуміти характер та особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню в майбутніх економістів та менеджерів управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

Отже, *суб'єктом вивчення менеджменту* є працівники керуючої і керованої систем організації, їх професійний та кваліфікаційний рівень, ступінь виконання ними повноважень, обсяги відповідальності, а також взаємозв'язки в системі менеджменту.

3. Методи дослідження у менеджменті

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні методи дослідження.

1. Діалектичний метод. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни, тенденції розвитку явища тощо.

3. Системний метод. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур,

прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків та динамічних характеристик.

4. *Аналітичний метод*. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розгляданні їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. *Балансовий метод*. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник. У його основі складання балансів, які є аналітичною формою порівняння планових і звітних показників, надходжень і витрат, активів і пасивів. Цей метод дає змогу проаналізувати відповідність показників у вартісних і кількісних величинах, виявити відхилення та причини, які зумовили такий стан речей.

6. *Методи моделювання* (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників. У таких ситуаціях ефективні імітаційні моделі, які мають бути адекватними та максимально наближеними до особливостей об'єкта і реалій його буття.

7. *Експертні методи*. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри. До них належать *органолептичні* методи, тобто визначення в кількісній формі результатів суб'єктивного сприйняття спеціалістами (експертами) ознак чи властивостей оцінюваного явища.

8. *Економіко-математичні методи*. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірнісних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей. До цієї групи належать *методи елементарної математики* (диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення); *методи математичного аналізу* (вивчення одновимірних та багатовимірних статистичних залежностей); *методи математичної статистики* (виробничі функції, міжгалузевий баланс тощо); *економетричні методи* (лінійне, нелінійне, блочне, динамічне програмування); *методи математичного програмування* (метод випуклого програмування, сіткове програмування, управління запасами тощо); *методи економічної кібернетики* (системний аналіз, імітаційні методи); *методи теорії ймовірностей* та ін.

9. *Соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

Для розширення пізнавальних, дослідницьких можливостей доцільно інтегрувати всі методи, що сприятиме формуванню комплексного бачення сутності, розвитку взаємозв'язків між основними категоріями менеджменту.

4. Відмінності між менеджером і підприємцем

Однією з центральних фігур сучасного менеджменту є менеджер.

Менеджер – управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні ідеї господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Мінцберг виділив десять управлінських ролей (видів діяльності), які об'єднав у три групи.

1. Міжособистісні ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

2. Інформаційні ролі:

- приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення

- організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розповсюджувач ресурсів;
- відповідальний за переговори, які веде організація.

Кожен менеджер виконує всі ролі. Однак їх значущість визначається конкретними посадами управлінців.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями, які можна звести до чотирьох основних груп.

1. *Професійно-ділові*: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. *Адміністративно-організаційні*: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. *Соціально-психологічні*: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат колективу, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. *Моральні*: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

Завдання підприємців. Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє ще одна ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – людина, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, зміни в організації; регулює процес створення нового; несе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та задоволення від досягнень; розвиває власну справу на засадах вкладення додаткових фінансових коштів (своїх та позичених) і залучення матеріальних цінностей.

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), реалізовує її за власні або позичені кошти (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь процес) та наймає менеджера для керівної роботи, який здійснює управління створеною підприємцем організацією. Відмінності між менеджером та підприємцем відображені у табл. 1.1.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть збігатися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Але такий збіг ролей менеджера і підприємця можливий тільки тимчасово, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються, і вони займають відповідні позиції в організації. Тривале поєднання ролей «підприємець-менеджер» можливе тільки на невеликих підприємствах.

Таблиця 1.1

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджер	Підприємець
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені кошти та інші ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та забезпечує його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилася нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у їх нагромадженні	Залучає ресурси для досягнення визначеної мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Матеріальні інтереси	Отримує за свою роботу заробітну плату	Є власником або розпорядником ресурсів і майна організації, бере участь у прибутках, отримує дивіденди
6. Ставлення до побудови організації	Використовує організаційну структуру управління, яка склалась, і має ієрархічну природу	Надає перевагу горизонтальним організаційним структурам, які опираються на неформальні зв'язки

1.

Тема 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**1. Внесок школи наукового управління в розвиток управлінської думки (1885-1920рр.)**

Засновники школи – Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, Г. Гантт – вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз, можна вдосконалювати операції ручної праці, добиваючись більш ефективного виконання робіт.

Головні ідеї в галузі менеджменту сформулював Ф.Тейлор у вигляді принципів „наукового управління”:

- розробка оптимальних методів виконання роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів та зусиль робітників;
- підбір і навчання співробітників, надання їм таких робочих місць, на яких вони можуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці;
- використання функціональних менеджерів, які аналізують роботу підприємства та здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримка дружніх стосунків між робітниками і менеджерами (адміністрацією).

2. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950рр.)

Засновники школи – А. Фойоль, Д. Муні, А. Слоун, Г. Еммерсон – намагались дати відповідь на питання, які стосуються ефективного управління організацією в цілому. Вони

зосередили свою увагу на вивчення змісту управлінської діяльності та описали функції менеджменту.

А. Файоль розробив 14 універсальних принципів управління, від яких залежить успішне управління будь-якою організацією:

1. Розподіл праці (підвищує кваліфікацію та рівень виконання роботи);
2. Влада (право віддавати накази та нести відповідальність за результати);
3. Дисципліна (дотримання робітниками і менеджерами правил та домовленостей, які існують в організації);
4. Єдність розпорядництва (виконання розпоряджень лише одного керівника і підзвітність лише 1 керівнику);
5. Єдність керівництва або напряму (1 керівник та 1 план для групи людей, які працюють для досягнення єдиної мети);
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів спільним;
7. Винагорода персоналу (оплата повинна відображати стан організації і стимулювати роботу персоналу);
8. Централізація (рівень централізації та децентралізації повинен залежати від ситуації і вибирати його слід так, щоб він давав найкращі результати);
9. Скалярний ланцюг (чітка побудова послідовності команд від керівництва до підлеглих);
10. Порядок (кожен повинен знати своє місце в організації);
11. Справедливість (до робітників слід ставитись справедливо і по-доброму);
12. Стабільність персоналу (кадри повинні знаходитись в стабільній ситуації);
13. Ініціатива (менеджери повинні стимулювати висунування ідей підлеглими);
14. Корпоративний дух (слід створювати дух єдності та спільних дій, а також згуртовувати колектив).

3. Школа психології та людських стосунків (30-ті роки XX ст. по т.ч.)

Засновники школи – М. Паркер, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор.

Характерною ознакою цієї школи є перенесення центру уваги в управлінні з його завдань на людину.

Школа базується на досягненнях наук про людську поведінку, тобто соціології та психології.

Основні ідеї школи:

- Управління – не економічний, а соціальний процес;
- В основі управління знаходяться людина, неповторна особистість з її інтересами, потребами та мотивами;
- Людина – соціальна істота, яка підпорядковується законам колективу;
- На продуктивність праці виконавця впливають не лише матеріальні, але й моральні фактори;
- Керівники повинні встановлювати та підтримувати лояльні стосунки з неформальними робочими групами та їх лідерами.

4. Внесок кількісної школи в розвиток теорії та практики управління (60-ті роки XX ст. по т.ч.)

Засновники школи – С. Бір, Д. Екман, А. Ентховен – розглядають управління як логічний процес, який можна виразити математично.

Дана школа стала наслідком розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень. Передбачає використання в управлінні математики, кібернетики, теорії імовірностей, статистики та комп'ютерних технологій.

В 60-ті роки XX ст. розпочалась розробка концепцій управління, які базуються на використанні математичного апарату. З'явилися нові елементи внутрішньофірмового

планування: імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне обґрунтування управлінських рішень.

Внесок в управління представників школи кількісних методів полягає у наступному:

- Поглиблення розуміння складності управлінських проблем завдяки застосуванню різних математичних моделей;
- Розвиток та використання кількісних методів для надання допомоги менеджерам, які приймають рішення в складних та кризових ситуаціях.

5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

В Україні управлінська наука розвивалась в рамках підходів, які панували в СРСР. Хоча науково-пошукові дослідження спрямовувались врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений.

Можна виділити 7 періодів розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди:

1 період (жовтень 1917 р. - березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

2 період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництва, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

3 період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4 період (1946-1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

5 період (1966-1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ, які проводилися в рамках адміністративно-командної системи.

6 період (1976-1985 рр.). Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

7 період (1986 р. і донині). Проведення економічних реформ. Цей період можна поділити на 5 підетапів:

- робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- початок та розвиток ринкових реформ (реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

Сучасна модель менеджменту в Україні формується на засадах дослідження еволюції управлінської науки та узагальнення досвіду розвинутих країн світу. Розвиток українського менеджменту на сучасному етапі відбувається в руслі трансформаційних процесів в національній економіці.

Тема 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сучасні підходи до менеджменту (системний, ситуаційний та процесний підходи)

Сучасні підходи до менеджменту називають синтетичними, оскільки їм властивий погляд на управління як багатопланове та комплексне явище, пов'язане з внутрішнім та зовнішнім оточенням організації.

Основні положення сучасної системи поглядів на менеджмент можна звести до наступного:

1. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно яких успіх організації залежить від управління внутрішніми факторами. На перший план постає проблема гнучкості та адаптивності до мінливого зовнішнього середовища.

2. Використання в управлінні теорії систем, тобто вивчення організації в єдності її складових частин, пов'язаних із зовнішнім оточенням.

3. Використання ситуаційного підходу до управління, згідно якого вся діяльність організації є не що інше, як дії у відповідь на різноманітні зовнішні фактори.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому та перед персоналом, що працює в організації.

У сучасному менеджменті розрізняють системний, ситуаційний та процесний підходи.

Системний підхід до управління вперше був застосований наприкінці 50-х років ХХ ст. Основні представники - американські дослідники Ч.Бернард, П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон. Згідно з цим підходом організація розглядається як система – певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристику цілого. Організація є складною, відкритою та соціотехнічною системою. Всі підсистеми взаємопов'язані як по вертикалі, так і по горизонталі.

Ситуаційний підхід до управління був розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. та впливає із системного підходу до управління. Ситуаційний підхід передбачає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть істотно відрізнятися. Тому, здійснюючи необхідні управлінські дії, менеджери обов'язково повинні враховувати ситуацію, в якій вони функціонують. Управління повинно привести до відповідних змін, що дозволяють підприємству адаптуватись до ситуації, яка склалась в даний момент.

Процесний підхід до управління вперше запропонували представники адміністративної (класичної) школи, які намагались описати функції менеджера як незалежні одна від одної. Однак процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. Згідно з викладеним вище, процесний підхід – це процес, який складається із взаємопов'язаних дій – функцій управління. У свою чергу, кожна функція управління являє собою процес, що складається із взаємопов'язаних дій. Отже, процес управління складається із суми всіх функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролю, регулювання тощо.

2. Закони та закономірності менеджменту

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту:

1. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

2. *Закон інтеграції управління.* Спрямований на досягнення єдності зусиль усіх

підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Покликаний сформулювати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в організації.

4. *Закон демократизації управління.* Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

5. *Закон економії часу в управлінні.* Спрямований на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

6. *Закон пропорційного розвитку систем управління.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо).

Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є *закономірностями менеджменту*. Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності: процесу менеджменту; функцій та методів менеджменту; управлінських рішень; керуючої та керованої систем організації; внутрішнього та зовнішнього середовища організації; розвитку менеджменту тощо.

3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

1. *Цілеспрямованість.* Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

2. *Урахування потреб та інтересів.* Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

3. *Ієрархічність.* Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

4. *Взаємозалежність.* Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

5. *Динамічна рівновага.* Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

6. *Економічність.* Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

7. *Активізація.* Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій

8. *Системність.* Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складаються із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

9. *Єдиновладдя.* Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади сучасної управлінської науки.

1.

Тема 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

В теорії та практиці менеджменту функції управління займають одне з центральних місць, оскільки вони розкривають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях.

Виникнення функцій менеджменту є результатом розподілу та спеціалізації праці в цій сфері. Утворення системи функцій – необхідний процес, породжений складністю та різноманітністю виробництва та управління ним.

Суть виробництва та управління ним залишається однаковою при створенні різних видів матеріальних благ, але зміст виробництва та управління в кожному випадку буде різним. Функції, в яких розкривається суть управління, універсальні, оскільки вони характеризують будь-який процес управління.

Суть управління постійна, а зміст змінюється в залежності від специфіки керованого об'єкту і особливостей соціально-економічної системи. Функція управління відображає одну з форм реалізації відносин управління та спрямована на досягнення певної мети.

Отже, *функції менеджменту* – особливі види діяльності, що відображають напрями або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей в процесі виробництва і управління ним.

Система функцій менеджменту – комплекс взаємопов'язаних у часі і просторі видів діяльності, що здійснюються суб'єктом управління при цілеспрямованій дії на той чи інший об'єкт.

2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту

Необхідною умовою вивчення функцій менеджменту є їх класифікація.

Розрізняють II типи класифікації функцій менеджменту:

I – з позицій об'єкту управління (виробництва);

II – з позицій суб'єкту (самого управління).

Класифікація функцій управління, що відображають об'єкт управління

- Функції, що відображають структуру господарства:
- управління промисловістю; сільським господарством; транспортом тощо.
- Функції, що відображають рівні виробництва: управління дільницею;
- цехом; підприємством, об'єднанням, регіоном, економікою країни.
- Функції, що відображають стадії процесу виробництва:
- управління виробництвом; обігом (постачання, збут, фінанси).
- Функції, що відображають складові елементи процесу виробництва (конкретні функції).

Конкретні функції менеджменту пов'язують загальні функції з діяльністю окремих структурних підрозділів керуючої системи. До них належать:

Загальне (лінійне) керівництво.

1. Конструкторська підготовка виробництва.
2. Технологічна підготовка виробництва.
3. Стандартизація та нормалізація продукції, технологічних процесів.
4. Організація праці, заробітної плати та управління виробництвом.
5. Ремонтне та енергетичне обслуговування обладнання та будівель.
6. Контроль якості продукції (робіт, послуг).
7. Оперативне управління основним виробництвом.
8. Техніко-економічне планування.
9. Бухгалтерський облік та фінансова діяльність.
10. Матеріально-технічне постачання, кооперування та збут продукції.
11. Комплектування та підготовка кадрів.
12. Охорона праці та техніка безпеки.

13. Діловодство.

14. Господарське обслуговування.

Класифікація функцій менеджменту, що відображають суб'єкт управління: планування; організація; розпорядництво; мотивація; координація; контроль; комунікація; дослідження; оцінка; прийняття рішень; підбір персоналу; ведення переговорів тощо.

Всі функції менеджменту, що відображають суб'єкт управління, можна згрупувати в 5 груп, які мають назву загальних (основних) функцій. До них належать: 1) планування; 2) організування; 3) мотивація; 4) контроль; 5) регулювання.

Саме ці функції мають всезагальний, міжгалузевий та міжрівневий характер. Вони виступають як форма цілеспрямованої дії на об'єкт управління і тому є універсальними. Ці особливості відрізняють їх від конкретних функцій управління, що відображають специфічні особливості кожного виробництва.

3. Методи менеджменту, їх класифікація та взаємозв'язок із функціями менеджменту

Методи менеджменту – це способи здійснення управлінського впливу та реалізації цілей управління.

За характером дії розрізняють економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи управління.

Економічні методи ґрунтуються на дії економічних законів та впливають на майнові інтереси фірм та персоналу. До них відносяться система податків, банківські кредити (для фірм); внутрішньофірмовий розрахунок, застосування трансфертних цін (для підрозділів); заробітна плата, премії, винагороди за інновації (для персоналу).

Адміністративні методи управління – базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності людей та управління нею, на природній потребі людей взаємодіяти у певному порядку.

Такі методи управління поділяються на 3 групи:

1) *організаційно-стабілізуючі* – встановлюють довготермінові зв'язки в системах управління між людьми (концепції управління фірм, організаційна структура, штати, інструктування, нормування, регламентування, контроль та нагляд);

2) *розпорядчі* – забезпечують оперативне управління спільною діяльністю людей і підрозділів; реалізуються у формі договорів, наказів, розпоряджень, резолюцій, постанов;

3) *дисциплінарні* – полягають у підтримці стабільності організаційних зв'язків та стосунків, а також відповідальності персоналу за виконання обов'язків; до них відносяться встановлення правил та норм поведінки працівників та системи контролю за їхнім виконанням; розробка та застосування винагород (за виконання працівниками встановлених правил) та заходів покарання (за невиконання працівниками встановлених правил).

В основі *соціально-психологічних методів управління* лежать об'єктивні закони соціального розвитку та закони психології.

Такі методи управління поділяються на 2 групи;

1) *соціальні*, до яких відносяться соціальне нормування (правила внутрішнього розпорядку, внутрішньофірмового етикету та ін.); соціальне стимулювання колективів та окремих працівників; соціальне регулювання (договори, взаємні зобов'язання, системи відбору, задоволення соціальних потреб) та ін.;

2) *психологічні* – використовуються з метою гармонізації стосунків між працівниками фірми та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату; до них відносяться методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору та навчання працівників та ін.

Перелічені вище методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування

здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність та зміст планування як функції менеджменту

Планування – це один із способів, з допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації до досягнення її загальних цілей. Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації. Отже, *планування* – вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Зміст планування проявляється :

- у конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на встановлений період;
- у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації;
- у виявленні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції менеджменту полягає у прагненні завчасно врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей фірми, у тому числі раціональне використання всіх видів ресурсів та запобігання помилковим діям, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми.

2. Види планування

Залежно від спрямованості і характеру завдань, які вирішуються, та тривалості планового періоду розрізняють 3 види планування: стратегічне або перспективне; середньострокове; поточне (бюджетне, оперативне).

Перспективне планування охоплює період від 10 до 20 років та передбачає: розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрямок та програми розвитку; впливає на функціонування всієї системи управління.

У системі перспективного планування залежно від методології та цілей розрізняють довгострокове та стратегічне планування. У системі довгострокового планування використовують метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі постановки оптимістичних цілей прийняття трохи завищених показників на майбутній період. Стратегічне планування ставить за мету дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в наступному періоді, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період. Стратегічний план виражається стратегією фірми. Він містить рішення стосовно сфер діяльності та вибору нових напрямків. Розробляється він на рівні вищої ланки керівництва.

Середньострокове планування охоплює п'ятирічний період. Середньострокові плани, як правило, містять кількісні показники, деталізовані та конкретизовані з точки зору вибору засобів для реалізації цілей перспективного планування. У них наводяться детальні відомості в розрізі кожного виду продукції, що виготовляється фірмою. Вони

розробляються у виробничих підрозділах.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки (на 1 рік) оперативних планів для фірми та її окремих підрозділів. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів чи фінансових планів, які складаються на рік чи на більш короткий термін для кожного окремого підрозділу – центру прибутку, а потім консоліднуються в єдиний бюджет фірми. Бюджет формується на базі прогнозу збуту (головним чином, забезпеченості замовленнями та розподілу ресурсів), що необхідно для досягнення намічених планом фінансових показників (наприклад, обсягів продажу, прибутку). При його складанні, насамперед, враховуються показники, розроблені в перспективних чи оперативних планах.

3. Етапи процесу планування

Процес планування на підприємстві проводиться поетапно і складається із 4-х взаємопов'язаних етапів, відображених у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Етапи процесу планування	Характеристика етапів
Описання мети підприємства	
Прибутковість	– подається в різних показниках, таких як обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу реалізації тощо
Ринки	– описуються різними способами, в т.ч. і такими поняттями, як частка ринку, обсяг реалізації в грошовому або натуральному виразі, ринкова (галузева ніша).
Продуктивність (ефективність)	– може бути представлена відношенням входу до виходу, або у вигляді витрат на одиницю продукції.
Продукція	– крім показників обсягу реалізації або прибутковості по відношенню до виробу або асортименту виробів, може бути представлена такою метою, як „ввести певний виріб в асортимент товарів середньої вартості протягом 2-х років”.
Фінансові ресурси	– Мета стосовно них може бути виражена різними способами в залежності від підприємства, наприклад, структурою капіталу, новими випусками звичайних акцій, оборотним капіталом, рухом грошової готівки, виплатою дивідендів тощо.
Виробничі потужності, будівлі та споруди	–описують з допомогою таких показників, як постійні витрати, одиниці продукції тощо. Мету можна сформулювати так: „збільшити виробничу потужність до 8 млн. одиниць продукції в місяць протягом 2-х років” або „збільшити місткість сховищ до 15 млн. баррелів протягом наступного року”.
Дослідження і введення новинок	– подаються в грн., а також в інших показниках. Наприклад: „розробити двигун в діапазоні цін (вказати) з коефіцієнтом шкідливих викидів менше 10% протягом 2-х років при витратах, що не перевищують 500 грн.”
Організація	–передбачаються зміни в структурі або діяльності. Наприклад, метою може бути „розробка та впровадження матричної організаційної структури протягом 2-х років” або „створення відділу перспективного розвитку підприємства до кінця наступного року”.
Людські ресурси	– можуть бути кількісно виражені у вигляді показників невиходів на роботу, запізнь, кількості скарг, годин професійного навчання. Наприклад, „знизити кількість прогулів до рівня нижче 4% до кінця наступного року” або „здійснити 20-годинну програму підготовки керівних кадрів без відриву від виробництва для 120 керівників нижчого рівня до кінця року.”
Соціальна відповідальність	– може бути виражена метою у формі видів діяльності, стажу роботи, фінансових внесків. Прикладом може бути наступна мета: „прийняти на роботу 120 безробітних протягом наступних 2-х років”.
Після того, як була сформульована і детально описана мета діяльності підприємства, проводиться аналіз зовнішнього середовища.	

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, з допомогою якого керівництво оцінює зміни в зовнішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості та негативні явища, які можуть допомогти або ускладнити досягнення мети організації. Зовнішні можливості та негативні явища, які постійно впливають на діяльність підприємства, виділяють у 7 галузей. Цими галузями є: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародне становище, соціальна поведінка.	
Економічні фактори	Темпи інфляції, рівень зайнятості, конвертованість гривні.
Політичні фактори	Політична нестабільність; кредити уряду для фінансування довгострокових вкладів; можливість одержання позики від держави; угоди по тарифах і торгівлі, спрямовані проти інших країн або заключені з іншими країнами тощо.
Ринкові фактори	Зміна демографічних умов; зміна життєвих циклів виробів та послуг; легкість проникнення на ринок; розподіл доходів населення; рівень конкуренції в галузі і т.д.
Технологічні фактори	Зміна технології виробництва; застосування ЕОМ в проектуванні товарів та послуг; успіхи в технології засобів зв'язку.
Міжнародні фактори	Доступ сировини (країни III світу - сировинні придатки розвинутих країн); діяльність іноземних картелей (наприклад, ОПЕК); зміна валютного курсу і політичних рішень в країнах, що виступають в ролі інвестиційних об'єктів або ринків.
Фактори конкуренції	Аналіз майбутньої мети конкурентів; оцінка стратегії конкурентів; вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.
Фактори соціальної поведінки	Роль жінок і національних меншостей в суспільстві; зміна соціальних установок менеджерів; рух на захист інтересів споживачів і т.д.
Управлінське дослідження являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. Управлінське дослідження проводиться по 5-ти функціях: маркетинг; фінанси і бухгалтерський облік; виробництво; людські ресурси; культура та імідж підприємства.	
Загальна стратегія	Після проведення аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін керівництво вибирає загальну стратегію.
Механізм узгодження стратегії є розробка планів та орієнтирів: тактики; – політики; – процедур; –правил. <i>Тактика</i> являє собою конкретні короткострокові стратегії. <i>Політика</i> являє загальні орієнтири для дій та прийняття рішень. <i>Процедури</i> передбачають дії, які повинні відбутись в конкретній ситуації. <i>Правила</i> точно вказують, що слід зробити в конкретній ситуації.	

1.

Тема 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції організування та її місце в процесі управління

Організування – вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією.

Існує 2 аспекти організаційного процесу:

- 1) поділ підприємства на підрозділи;
- 2) взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Вище керівництво фірми з нижчими рівнями працюючих пов'язують певні стосунки повноважень.

Насамперед, розглянемо існуючу на підприємствах відповідність рівнів управління їх ступеням.

Організування ґрунтується на трьох категоріях: повноваженнях, відповідальності та делегуванні.

Засобом, з допомогою якого керівництво встановлює стосунки між рівнями повноважень, є делегування. Неможливо зрозуміти організаційний процес без попереднього розуміння делегування та пов'язаних з ним повноважень та відповідальності.

Таблиця 5.2

Розподіл організаційної структури управління на ступені та рівні

Ступені управління	Рівні управління
Вищий ступінь управління	1) рівень директора 2) рівень заступників директора 3) рівень відділів управління 4) рівень бюро, секторів та лабораторій
Середній ступінь управління	Рівень цехів основного та допоміжного виробництв
Нижчий ступінь управління	Рівень дільниць основного та допоміжного виробництв

Делегування, як термін, що використовується в менеджменті, означає передачу завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх позитивне розв'язання.

Якщо передбачається, що яка-небудь особа прийме відповідальність за виконання завдання – підприємство повинно надати їй всі необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації або підприємства та спрямовувати зусилля їх співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження завжди обмежені і проявляються у вигляді 2-х загальних типів. До них належать: 1) лінійні; 2) апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*. Результуюча ієрархія називається *скалярним ланцюгом або ланцюгом команд*.

Що стосується апаратних (штабних) повноважень, то їх поділяють на 3 типи в залежності від виконуваних функцій: 1) консультативний; 2) обслуговуючий; 3) особистий.

Консультативний апарат консультує лінійне керівництво в їх галузі знань (наприклад, в галузі права, спеціальної технології, консультування по роботі з кадрами).

Обслуговуючий апарат виконує обслуговуючу функцію (Наприклад, надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття рішень).

Особистий апарат – це різновидність обслуговуючого апарату, що формується тоді, коли керівник призначає секретаря або помічника. В обов'язки особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації член цього апарату не має ніяких повноважень. Коли він діє, то це робиться за дорученням керівника.

2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови

Організаційна структура управління (ОСУ) являє собою форму розподілу повноважень та відповідальності по виконанні функцій управління між взаємопов'язаними структурами підрозділами, які забезпечують досягнення цілей організації. В рамках організаційної структури виділяють наступні елементи: функції управління; повноваження на прийняття рішень; структурні підрозділи; форми взаємозв'язку.

Принципи формування ОСУ:

1. *Принцип єдності розпорядництва та персональної відповідальності.*

Він виключає подвійність підпорядкування та можливість одержання протилежних вказівок. У кожного виконавця повинен бути лише один керівник, якому він підпорядкований і від якого отримує завдання.

2. *Принцип встановлення точних меж між лінійним та функціональним керівництвом.* Лінійне керівництво повинно здійснювати управління виробництвом продукції, а функціональне – надавати лінійному керівництву допомогу, постачати його необхідною інформацією, рекомендаціями тощо.

3. *Принцип розповсюдження контролю.* Слід правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості (підлеглості).

4. *Принцип чіткого функціонального розмежування.* Кожна виробнича та функціональна ланка повинна мати чітко визначені функції, які не торкаються функцій інших підрозділів ні на одному рівні управління.

5. *Принцип відповідальності прав, обов'язків та відповідальності кожної ланки управління і посадової особи.*

6. *Принцип гнучкості та економічності.* ОСУ повинна реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної само адаптації.

ОСУ повинна задовольняти наступні вимоги:

- Забезпечення максимальної відповідальності розподілу та кооперації праці в апараті управління меті підприємства.
- Забезпечення виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління.
- Мінімальна кількість рівнів управління.
- Відповідальність нормам керованості.
- Посилення функцій аналізу, оцінки і прогнозування.
- Гарантія високої надійності, оперативності, якості, економічності, ефективності управління.

3. Типи організаційних структур управління та їх характеристика

Теорія та практика менеджменту породили значну кількість різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних типів:

- 1) лінійна ОСУ;
- 2) функціональна ОСУ;
- 3) лінійно-функціональна (штабна) ОСУ;
- 4) дивізійна ОСУ;
- 5) продуктова ОСУ;
- 6) ОСУ, орієнтована на споживача;
- 7) регіональна ОСУ;
- 8) ОСУ фірм, що діють на міжнародних ринках;
- 9) адаптивна ОСУ;
- 10) проектна ОСУ;
- 11) матрична ОСУ;
- 12) організація конгломератного типу;

Суть *лінійної* форми зв'язків у структурі управління полягає в тому, що на чолі кожного колективу стоїть керівник (орган) , який підзвітний вищому керівникові.

Переваги лінійної ОСУ:

- одержання підлеглими несуперечливих та пов'язаних між собою завдань та розпоряджень;
- повна відповідальність кожного керівника за результати праці;
- забезпечення єдності керівництва зверху до низу (тобто, реалізація принципу єдності розпорядництва).

Недоліки лінійної ОСУ:

- керівник повинен володіти різноманітними знаннями, необхідними для керівництва відповідним об'єктом;
- відсутність спеціалістів по реалізації окремих функцій управління;
- не відповідає зростаючим вимогам сучасного виробництва, тенденціями розвитку його технології, економіки та організації.

Функціональна ОСУ досить широко застосовується на підприємствах середнього розміру. Створення функціональної структури управління полягає у групуванні персоналу по тих завданнях, які вони виконують (тобто по виконуваних функціях). Така структура управління дозволяє звільнити лінійних керівників від необхідності детального вивчення всіх сторін управління виробництвом, диференціювати їх роботу.

Переваги функціональної ОСУ:

- стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- зменшує дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях;
- поліпшує координацію у функціональних галузях.

Недоліки функціональної ОСУ:

- відділи можуть бути більш зацікавленими у реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей;
- на великому підприємстві ланцюжок команд від керівника до безпосередньо виконавця стає надто довгим.

Як свідчить досвід, функціональну ОСУ використовують на підприємствах, які випускають обмежену номенклатуру продукції та діють в стабільних зовнішніх умовах.

Лінійно-функціональна ОСУ

У процесі розвитку лінійне управління поєднується з функціональним і з'являється лінійно-функціональна (штабна) форма зв'язків у структурі управління. При лінійно-функціональній формі зв'язків у лінійного керівника з'являється штаб, що складається з функціональних органів (відділів, бюро, груп), які відповідають певній, конкретній функції управління.

Переваги лінійно-функціональної ОСУ:

- ефективна при розв'язанні повторюваних та незмінних на протязі тривалого часу завдань;
- забезпечує сприятливу основу для формальної регламентації повноважень, відповідальності та характеру взаємодії керівників підрозділів та окремих працівників.

Недоліки лінійно-функціональної ОСУ:

- значне розширення апарату управління, його відрив від виробництва;
- необгрунтоване збільшення витрат на управління;
- відсутність необхідної гнучкості та пристосованості при виникненні нових завдань;
- ускладнення міжфункціональної координації діяльності із впровадження нових програм.

Ні функціональна, ні лінійна, ні лінійно-функціональна структури не підходять для підприємств з широкою номенклатурою продукції, що працюють у середовищі із швидко змінними споживчими та технологічними потребами. Не підходять вони також для підприємств, що здійснюють свою діяльність одночасно на кількох ринках в країнах з різними соціально-економічними системами та законодавством.

Для підприємств такого типу найбільш доцільною буде **дивізійна структура управління**. Згідно даної структури поділ підприємства (організації) на елементи та блоки відбувається: за видами товарів або послуг; за групами споживачів; за географічними регіонами.

Згідно такого поділу виділяють наступні типи дивізійних структур:

- *продуктова;*

- *ОСУ, орієнтована на споживача;*
- *регіональна ОСУ.*

В межах **продуктової структури управління** повноваження по керівництву, виробництвом і збутом якого-небудь продукту або послуги передаються одному керівникові, який є від повільним за даний тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної і збутової) повинні звітувати перед керуючим по даному продукту.

Переваги продуктової структури управління:

- продуктова структура дозволяє великому підприємству приділяти конкретному продукту стільки ж уваги скільки йому приділяє невелика фірма, що випускає 1-2 види продукції.
- дає змогу швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології та споживчого попиту;
- вся діяльність по даному продукту знаходиться під керівництвом однієї людини, а це дає змогу покращувати координацію роботи по його випуску.

Недоліком продуктової структури управління є збільшення витрат внаслідок дублювання одних і тих самих видів робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому відділенні є свої функціональні підрозділи, але не такого розміру, щоб максимально ефективно використовувати технічні засоби та обладнання.

Організаційна структура управління, орієнтована на споживача

Деякі підприємства (або організації) виробляють великий асортимент товарів або послуг, які відповідають запитам кількох великих груп споживачів або ринків. Кожна група або ринок має чітко визначені специфічні потреби. Якщо два або більше таких клієнтів стають особливо важливими для фірми, то вона може використати ОСУ, орієнтовану на споживача. В даній структурі всі її підрозділи групуються навколо певних груп споживачів.

Переваги і недоліки ОСУ, орієнтованої на споживача, такі ж, як і у продуктивній структурі.

Сутність **регіональної організаційної структури управління** полягає у тому, що вона полегшує розв'язання проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичками і потребами споживачів. Тому, якщо діяльність організації охоплює великі географічні зони, особливо у міжнародному масштабі, тоді доцільно застосувати регіональну ОСУ.

Переваги та недоліки регіональних ОСУ аналогічні тим, які властиві всім типам дивізійної структури.

Отже, різні типи дивізійної структури управління мають одні і ті ж переваги і недоліки тому, що мають єдину мету – забезпечити більш ефективну реакцію організації на той чи інший фактор оточуючого середовища.

Продуктова структура дозволяє впоратись з розробкою нових видів продукції, виходячи із: потреб конкуренції; вдосконалення технологій; задоволення потреб покупців.

Регіональна структура дає змогу організації більш ефективно врахувати: - місцеве законодавство; - соціально-економічну систему; - ринки в міру географічного розширення її ринкових зон.

ОСУ, орієнтована на споживача, дає змогу організації найбільш ефективно враховувати запити тих споживачів, від яких вона в найбільшій мірі залежить.

Отже, вибір дивізійної структури повинен залежати від того, який з вище перелічених факторів є найбільш важливим з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Організаційні структури фірм, що діють на міжнародних ринках, передбачають застосування наступних типів ОСУ:

підприємець, який хоче вийти на зарубіжні ринки з яким-небудь одним або кількома видами нової продукції, як правило, вводить *посаду керуючого по експорту*, який підпорядковується керівництву відділу маркетингу;

компанії, які збільшили обсяг продажу на зарубіжних ринках, починають вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей (*поява зарубіжних філій*);

в міру подальшого росту ділової активності фірми, що діють на міжнародних ринках, створюють *спеціальні міжнародні відділення*;

зростання обсягів зарубіжних продажів, розширення асортименту продукції, що випускається, та освоєння фірмою нових економічних регіонів дозволяє їй використовувати *глобальну структуру*, найпоширенішими типами якої є глобальна продуктова та глобальна регіональна структури управління.

Адаптивні структури вперше були розроблені та застосовані на початку 60-х років ХХ ст. в зарубіжній практиці, оскільки були краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов та наукомістких технологій. Такі структури можна швидко модифікувати у відповідності із змінами навколишнього середовища і потребами самої організації.

Основними типами адаптивних структур, які застосовуються сьогодні, є:

- *проектні структури організації*;
- *матричні структури організації*.

Проектна організація – це тимчасова структура, яка створюється для розв’язання конкретного завдання, зміст якої полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту:

- а) у встановлений термін;
- б) із заданим рівнем якості;
- в) не виходячи за межі встановленого кошторису.

Коли проект завершений, команда розпускається. Її члени переходять в новий проект, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або йдуть із даної організації.

Основна перевага проектної організації – концентрація зусиль на розв’язанні єдиного завдання. Початок застосуванню **матричної структури організації** був покладений середніми за розмірами авіакосмічними фірмами США в 50-ті та 60-ті рр. ХХ ст. Для того, щоб використати переваги функціональних і проектних структур, такі фірми, як “Дженар Електрик”, “Шелл Ойл” та ін. провели експерименти з накладання проектної структури на постійну для даної організації функціональну структуру. Так утворилась матрична ОСУ.

Недоліки матричної структури:

– складність структури (багато проблем виникає через накладання вертикальних та горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальства та призводить до виникнення конфліктів);

– боротьба за владу у структурі (між керівниками проектів та керівниками функціональних підрозділів); непристосованість до несприятливих економічних умов; конформізм у прийнятті групових рішень;

- надмірні накладні витрати.

Переваги матричної структури:

– гнучкість структури, яка не властива функціональним структурам;

– матрична організація дає більшу можливість координації робіт, властиву дивізійним структурам.

Організація конгломератного типу, на відміну від вище розглянутих структур, не є стабільною структурою. Вона набуває форму, яка найкраще підходить для даної конкретної ситуації. Так, в одному відділенні фірми може застосовуватись продуктова структура, в другому – функціональна, в третьому – проектна або матрична структура.

Характерні риси даної структури:

– керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, розробку політики, а також за координацію та контроль дій в рамках всієї організації;

– центральну групу оточує ряд фірм, які є або незалежними економічними одиницями, або фактично незалежними фірмами. Такі фірми майже повністю автономні

стосовно оперативних рішень. Вони підпорядковані основній компанії лише у фінансових питаннях;

- керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожної фірми, що входить до його складу, вибрати ту структуру управління, яка найбільше їй підходить;
- попередня обставина дає можливість швидко згорнути та розгорнути ділову активність в різних галузях з мінімальними порушеннями зв'язків, що склались;
- конгломерат може продати будь-яку фірму через її незадовільну діяльність та придбати нову, яка має хороші економічні перспективи.

Всі вище перелічені можливості зробили конгломерати надзвичайно популярними серед підприємців у наукоємких галузях, де потрібно швидко переходити до нових видів продукції і так само швидко припиняти випуск застарілих.

Тема 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання);

- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Мотивація базується на двох категоріях: *потребах* і *винагородах*.

Потреби – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спонукає до дії.

Потреби поділяють на 2 групи: - первинні; - вторинні.

Первинні потреби закладені в людині генетично (потреба в харчуванні, воді, сні і т.д.)

Вторинні потреби – психологічні – виробляються в ході пізнання та набуття життєвого досвіду (потреба успіху, поваги, влади). Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей відрізняються в більшій мірі, ніж первинні.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або виміряти. Про їх існування можна говорити лише виходячи з поведінки людей. Психологи, спостерігаючи за людьми, визначили, що потреби слугують мотивом до дії.

Коли потреба усвідомлюється людиною, вона пробуджує в ній стан цілеспрямованості, тобто стан, коли поведінка людини спрямована на досягнення певної мети. Мета в даному розумінні – це щось, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба стає: – задоволеною; – частково задоволеною; – незадоволеною.

Потреби можна задовільнити винагородами.

Винагорода – це те, що людина вважає для себе цінним.

Розрізняють 2 типи винагород:

- 1) зовнішні (грошові виплати, просування по службі);
- 2) внутрішні, які одержує людина в процесі самої роботи (почуття успіху при досягненні мети).

Протягом тривалої історії розвитку менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників. Їх поділяють на дві групи:

- теорії, які відображають зміст потреб (змістовні);
- теорії, які відображають процес винагородження (процесійні).

2. Змістовні концепції мотивації

Змістовні теорії мотивації аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А.Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К.Альдерфера; теорія набутих потреб Д. МакКлелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга.

Теорія ієрархії потреб розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р. В її основу покладено такі ідеї:

- люди постійно відчують певні потреби, які можуть бути об'єднані в окремі групи і перебувають в ієрархічному відношенні між собою;
- незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- зазвичай людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які перебувають між собою у взаємодії; якщо одна із потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від нижчих потреб до потреб вищого рівня;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Згідно *теорії Маслоу* 5 основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самоствердження) утворюють ієрархічну структуру, яка і визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів, згідно даної теорії, не мотивують людину доти, поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня (первинні потреби).

Теорія існування, зв'язку і зростання розроблена американським ученим Клейтоном Альдерфером у 1972р. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу та виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- потреби існування (фізіологічні та безпеки за А. Маслоу);
- потреби зв'язку (належності, визнання і поваги згідно з А. Маслоу);
- потреби зростання (самоствердження, самореалізація згідно з А.Маслоу).

Між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера існує принципова відмінність.

Згідно з А. Маслоу, процес задоволення потреб відбувається тільки від нижчих потреб до потреб більш високого рівня. К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: нагору, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо такої можливості немає. При цьому К. Альдерфер вважає, що в разі незадоволення вищої потреби посилюється рівень дії нижчої потреби, що перемикає увагу людини на цей рівень.

Теорія набутих потреб розроблена Девідом МакКлелландом в 1962 р. і стосується «вторинних потреб», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості працівників. Дана теорія стверджує, що організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті та влади. Потреба досягнення виявляється у прагненні працівника вирішувати завдання ефективніше, ніж він робив це раніше. Люди, які мають високу потребу досягнення, надають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким одержанням ясного, відчутного результату. При цьому якість результату і роботи загалом не обов'язково будуть найвищими. Для мотивації таких працівників бажано використовувати постійний зворотний зв'язок, ставити перед ними напружені складні завдання, допомагати реально оцінювати свої якості, оскільки самооцінка таких працівників надто висока.

Потреба співучасті виявляється як прагнення людей дружніх стосунків з колегами, їхньої підтримки і схвалення, виконання колективної роботи, яка б давала змогу спілкуватися з іншими. Для мотивації таких працівників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне одержання інформації про реакцію оточення на їх дії.

Потреба влади полягає у тому, що працівник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які є у його оточенні. Людей, які прагнуть влади, можна поділити на дві групи. До

першої групи належать ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими. Інтереси організації для них не важливі. До другої групи належать працівники, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою ефективніше вирішувати завдання організації. Розглянуті потреби досягнення співучасті та влади в теорії Д.МакКлелланда не розміщені ієрархічно, але взаємопов'язані й впливають на ефективність діяльності рядових працівників і менеджерів.

Теорію двох факторів розробив *Ф.Герцберг* наприкінці 50-х років XX ст. на основі досліджень, метою яких було визначення факторів, що здійснюють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку працівників. У результаті досліджень було визначено чинники, які по-різному впливають на мотивацію праці. До них належать:

- *гігієнічні фактори*, які включають: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень прямого контролю за роботою, міжособистісні відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. Їх брак чи недостатнє виявлення посилює у людей почуття невдоволеності роботою. Наявність гігієнічних факторів чи їх повне виявлення зменшують почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивують працівників до ефективної діяльності.

- *мотивуючі фактори* пов'язані з характером і змістом роботи, зумовлюють почуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності. До них належать: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності та відповідальності, професійне посадове зростання, можливості самореалізації.

3. Процесний підхід до мотивації

Процесійні теорії мотивації аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на працівників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають менеджерам змогу розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найбільш відомими процесійними теоріями мотивації є теорія сподівань В.Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Л.Портера – Е.Лоулера та інші. Розглянемо їх докладніше.

Теорія сподівань (В.Врум) базується на припущенні того, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети лише тоді, коли буде впевнена у великій імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення самої мети.

Найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягнути мети і призведуть до одержання особливо цінної винагороди.

Мотивація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

Теорія справедливості (С.Адамс) передбачає, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до витрачених зусиль і порівнюють її з тим, що, як вони вважають, одержали інші працівники за аналогічну роботу.

Несправедлива, за їхніми оцінками, винагорода призводить до виникнення психологічної напруги. В цілому, якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде зменшувати зусилля. Якщо людина вважає свою працю переоціненою, то вона, як правило, збільшує рівень витрачених зусиль.

Теорія Л.Портера-Е.Лоулера базується на тому, що мотивація є функцією потреб, сподівань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

Результативність роботи працівника залежить від його зусиль, характерних особливостей, можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди та впевненості в тому, що вона буде одержана. Згідно даної теорії результативність праці породжує задоволеність.

Тема 8. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління

Контролювання – вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Контролювання є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Важливими елементами контролювання є спостереження за станом суб'єктів економіки, цілеспрямований збір та аналіз інформації про них з метою прийняття оптимальних рішень.

Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

Контроль – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо.

Об'єктивна зумовленість і необхідність реалізації контролювання як функції менеджменту зумовлені такими чинниками:

- складністю технологічних процесів в організації;
- невизначеністю середовища (зміни законів, політики, структури організації, технології, ринку, складу і кваліфікації працівників організації тощо);
- динамізмом науково-технічного розвитку;
- ймовірністю виникнення кризових ситуацій; особливістю глобалізації;
- доцільністю підтримання успішних програм, напрямів діяльності організації;
- тиском з боку конкурентів; боротьбою за ринки збуту товарів тощо.

Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні фактичних результатів очікуваним.

Для того, щоб контроль відповідав своєму призначенню і реалізував свої функції, він повинен:

- базуватися на чітко визначених нормативах, гнучких, динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до її стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати основному для організації виду діяльності;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність, гнучкість контрольних операцій;
- бути простим і зрозумілим; бути економічним (ґрунтуватися на співставленні витрат на його здійснення з досягнутими результатами).

Процес здійснення контролю стосується інтересів конкретних працівників, що може спричинити зміну їх виробничої та соціальної поведінки. В кожному окремому випадку вона виявлятиметься по-різному. Певні працівники, які перебувають у сфері дії контролю, намагатимуться працювати якнайкраще, інші, щоб уникнути неприємностей, намагатимуться приховувати об'єктивну інформацію, вдаючись до її фальсифікації. Іноді контроль спричиняє стресовий стан у людей, породжує конфліктні ситуації, за яких можливі відхилення у психіці втягнутих у конфлікт людей. Тому контроль потребує ввіреного, делікатного використання з урахуванням усього спектра чинників, що впливають на його реалізацію.

2. Види контролю

Як важливу категорію менеджменту контроль класифікують за різними ознаками.

1. За змістом розрізняють фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші види

контролю.

Фінансовий контроль постає як система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів. Він зорієнтований на фінансову сферу підприємств, фінансові системи інших суб'єктів управлінських рішень, правильність і своєчасність виявлення відхилень, визначення необхідності у корективах тощо.

Виробничий контроль полягає в порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізуванні відхилень. Основними критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва. За періодичністю виробничий контроль буває регулярним та разовим, зосередженим на внутрішніх і зовнішніх операціях підприємств.

Контроль маркетинговий – це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість після-продажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

2. *За етапами виробничо-господарської діяльності розрізняють попередній, поточний та завершальний контроль.*

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів.

Поточний контроль реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості: управлінська необхідність; наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця; використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації; націленість на всі види діяльності організації.

Завершальний контроль здійснюють на виході із системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації.

3. *За рівнем централізації контролю розрізняють централізований та децентралізований контроль.*

Централізований контроль постає як цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів. Його особливістю є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху до низу»; здебільшого йому властива закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є і забезпечення двостороннього впливу.

3. Етапи процесу контролювання

Процес контролю реалізується поетапно:

1 етап. Визначення стандартів і критеріїв. Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

2 етап. Оцінювання виконання полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятим нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

3 етап. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами. Його

здійснюють у кілька етапів:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;
- вимірювання результатів;
- передача і поширення інформації про конкретні результати;
- оцінка інформації про отримані результати.

4 етап. З'ясування необхідності коректив. Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

Ефективність контролю залежить від таких чинників:

- об'єктивності критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливості контролю;
- якісного інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- двобічного спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;
- уникнення прискіпливого контролю;
- використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів;
- впровадження інформаційно-управлінської системи контролю;
- надання особливої уваги контролю виробничих процесів.

Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів та критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

2. Види регулювання

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. На рис. 9.1. зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.

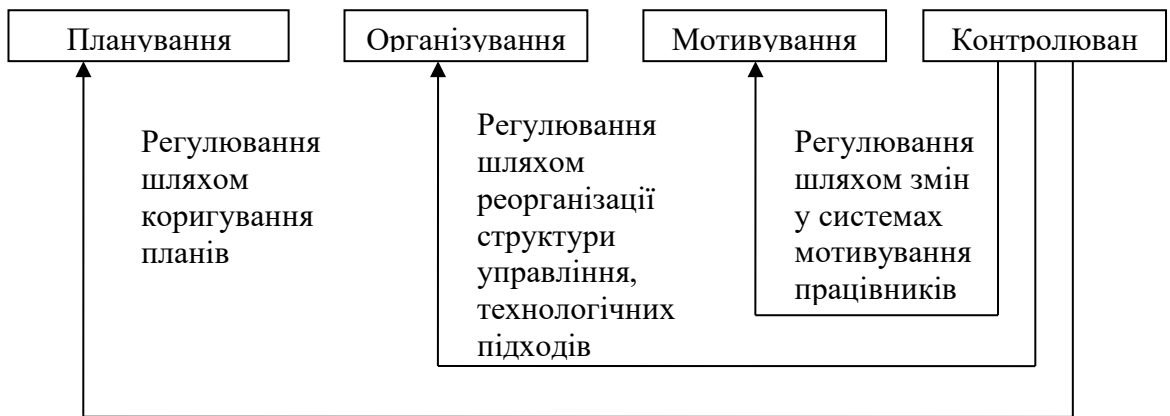


Рис. 9.1. *Регулювання діяльності організації*

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організування» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо; недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивування», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

3. Етапи процесу регулювання

Розглянемо процес регулювання в організації на конкретних прикладах.

Таблиця 9.1

Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)
1. Впровадження нової технологічної лінії для виробництва	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного	Під час контролю в керованій системі виявлено високий відсоток	Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та перевикористання сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується і
хлібних виробів	процесу здійснюється впровадження нової технологічної лінії та виробництво з її допомогою продукції	браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему

2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де обробляється, аналізується, а також приймається рішення щодо висунення постачальнику претензій з метою компенсації втрат
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів тощо. Виявлено, що продуктивність працівників знизилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку в керуючу систему, де вона опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Тема 10. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення. Прийняття рішень – це складова частина будь-якої управлінської функції. Тому розуміння природи прийняття рішень є надзвичайно важливим для будь – кого, хто хоче досягнути успіху в мистецтві управління.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Отже, рішення – це вибір альтернативи. До рішень належать як вибір одягу для роботи або меню в кафе, так і вибір місця роботи або супутника життя. Майже всі наші щоденні рішення ми приймаємо без систематичного продумування. Щодо інших рішень, наприклад, про те, чим зайнятись після закінчення вузу або який стиль життя задовольнив би нас, ми приймаємо їх після роздумів, що тривають дні, місяці, а іноді й роки.

Однак, в управлінні прийняття рішень – більш систематизований процес, ніж у приватному житті. Таким чином, *організаційне рішення* – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху (просування) до поставлених перед організацією завдань. Тому *найбільш ефективним організаційним рішенням* є вибір, який буде реалізований та принесе найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

2. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

1. *За сферою охоплення:*
 - загальні рішення – стосуються всієї організації;
 - часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.
2. *За тривалістю дії:*
 - перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
 - поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.
3. *За рівнем прийняття:*
 - рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
 - рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
 - рішення на нижчому (технічному) рівні управління.
4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань:*
 - організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
 - організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
 - компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.
5. *За способом обґрунтування:*
 - інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
 - рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
 - раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.
6. *За способом прийняття:*
 - одноособові рішення;
 - колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
 - колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом.
7. *За характером:*
 - економічні рішення;
 - технологічні рішення;
 - соціально-психологічні рішення;
 - адміністративні рішення.

3. Етапи раціонального вирішення проблем

Раціональне рішення обґрунтовується з допомогою об'єктивного аналітичного процесу, тобто процес розв'язання проблеми складається з 5 етапів:

- 1 етап – діагностика проблеми;
- 2 етап – формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень;
- 3 етап – виявлення альтернатив;
- 4 етап – оцінка альтернатив;
- 5 етап – кінцевий вибір.

Перший етап – діагностика проблеми

Першим кроком на шляху розв'язання проблеми є її визначення або діагноз, повний

і правильний. Правильно визначити проблему – означає наполовину розв’язати її. В результаті діагноз проблеми стає процедурою в кілька кроків з прийняттям проміжних рішень:

I фаза у діагностиці проблеми – усвідомлення та встановлення симптомів ускладнень.

Поняття «симптом» вживається тут з медичної точки зору.

Симптомами хвороби підприємства або організації є:

- низький прибуток;
- низький збут;
- низька продуктивність та якість;
- надмірні витрати;
- багаточисельні конфлікти;
- велика плинність кадрів.

Виявлення симптомів допомагає визначити проблему у загальному вигляді.

II фаза діагностики проблеми – необхідність збору та аналізу потрібної внутрішньої та зовнішньої (стосовно підприємства) інформації.

Інформацію можна збирати :

- 1) на основі формальних методів шляхом:
 - комп’ютерного аналізу фінансових звітів;
 - інтерв’ювання;
 - запрошення консультантів з менеджменту.
- 2) на основі неформальних методів проводячи:
 - особисті спостереження;
 - бесіди про ситуацію, що склалася із підлеглими.

III фаза – необхідність розмежування *ре релевантної та недоречної (зайвої) інформації*

Релевантна інформація – це дані, що стосуються лише конкретної проблеми, людини, періоду часу.

Другий етап – формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень

Обмеження змінюються та залежать від ситуації та конкретних керівників.

Прикладами таких обмежень можуть бути:

- неадекватність засобів (тобто нерівність, невідповідність);
- недостатня чисельність працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- неспроможність закупити ресурси по прийнятних цінах;
- потреба у технології, ще не розробленій або занадто дорогій;
- виключно гостра конкуренція;
- закони та етичні міркування.

Як правило, для великого підприємства або організації існує менше обмежень, ніж для невеликого підприємства, що переживає скрутні часи.

Третій етап – виявлення альтернатив

Ідеальним варіантом на цьому етапі було б виявлення всіх можливих дій, які змогли б ліквідувати причини проблеми. Однак на практиці керівник рідко має достатні знання і час, щоб сформулювати і оцінити кожну альтернативу. Тому керівник, як правило, обмежує число варіантів вибору для серйозного розгляду всього кількома альтернативами. Відібравши альтернативи, їх необхідно оцінити.

Четвертий етап - оцінка альтернатив

При оцінці рішень керівник повинен оцінити як переваги, так і недоліки кожної альтернативи.

Оцінюючи можливі рішення керівник прагне спрогнозувати те, що відбудеться у майбутньому. Тому важливим моментом в оцінці є визначення рішення у відповідності з намірами.

П'ятий етап - вибір альтернативи

Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення детально зважені та оцінені, зробити вибір, або прийняти рішення порівняно легко. Керівник просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Однак якщо проблема є складною і доводиться брати до уваги багато компромісів, або якщо інформація та аналіз є суб'єктивними, може статися так, що жодна з альтернатив не буде найкращим вибором. В даному випадку головна роль належить досвіду керівника.

Процес буде завершеним лише тоді, коли через систему оберненого зв'язку буде засвідчений факт реального розв'язання проблеми завдяки зробленому вибору. Оцінка рішення керівництвом виконується з допомогою функції контролю.

4. Умови прийняття управлінських рішень

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

Як свідчать багаточисельні дослідження, кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і у випадку існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної

інформації.

Тема 11. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття та характеристика комунікацій

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і починають діяти при наявності в організації певної системи комунікацій. Спільна діяльність людей передбачає контакти між ними у вигляді обміну необхідною інформацією. Лише на цій основі люди, об'єднані в організацію можуть досягти своєї мети. Будь-яка організація, навіть дуже мало чисельна, обов'язково має відповідну систему комунікацій.

Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Існує два види комунікацій.

1. Між організацією і зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією підприємства зі споживачами відбувається через рекламу, з державою – через звіти, з політичною системою – шляхом створення лобі в парламенті. Під дією зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти та ін.

2. Між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху до низу». Наприклад, начальник інформує підлеглих про поточні завдання, зміну технології роботи, нові пріоритети та ін.;
- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
- від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація про недоліки, порушення, страйкову ситуацію тощо;
- між окремими працівниками;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом).

З урахуванням характеру передавання інформації комунікації поділяють на формальні (офіційні), які створені керівництвом організації, та неформальні, сформовані на засадах міжособистісних стосунків в організації.

2. Інформація, її види та роль у менеджменті

Основою комунікацій є інформація. *Інформація* – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію класифікують за такими ознаками:

1. За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

2. За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

3. За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення

інвестицій, структуру витрат;

- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

4. За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документацію класифікують за різними ознаками:

1. За змістом:

- адміністративна (правила, процедури, інструкції, накази, розпорядження тощо);
- планово-економічна (техніко-економічний план, план збуту, інвестиційний проект та ін.);
- комерційна (договори щодо постачання та збуту, замовлення, рахунки-фактури тощо);
- фінансова (бюджет, фінансовий план, платіжні відомості та ін.);
- зовнішньоекономічна (зовнішньоекономічні договори, вантажно-митна декларація);
- бухгалтерська (журнали-ордери, касова книга та ін.);
- обліку кадрів (трудові книжки, штатні розписи, посадові інструкції тощо);
- технологічна (технологічні карти, конструкторські схеми, інструкції з експлуатації техніки).

2. За складністю:

- проста – відображає один процес;
- складна – відображає кілька процесів.

3. За призначенням:

- індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб;
- типова – призначена для широкого кола користувачів.

4. За місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри);
- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова, звітна).

3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Складовими елементами процесу комунікацій є:

- відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
- повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
- канал – засіб передавання інформації;
- отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).
2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).
3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).
4. Передавання ідеї (повідомлення).
5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).
6. Оцінювання та уточнення повідомлення.
7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій: *міжособистісні та організаційні*.

Міжособистісні комунікації традиційно виникають між конкретними особами (працівниками).

У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони:

- неповне сприйняття працівником інформації;
- несприйняття інформації;
- семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків);
- невербальні перепони, виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка та ін.;
- слабкий зворотний зв'язок.

Усунути їх можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їхні особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.

На якість організаційних комунікацій можуть впливати:

- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громіздка структура комунікаційного процесу.

Удосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:

- раціоналізація структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу;
- ефективне застосування графічних засобів;
- вдосконалення функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, з допомогою встановлення скриньок пропозицій);
- використання інформаційних бюлетенів;
- застосування сучасних інформаційних технологій.

Тема 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємочасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміло побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими. Забезпечення ефективного керівництва базується на ініціативності; інформованості; відстоюванні власної думки; прийнятті рішень; розв'язанні конфліктних ситуацій; критичному аналізі.

Основою керівництва є лідерство, вплив і влада.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого).

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Керівник може застосувати різні форми влади. До них належать:

1. Влада примусу. Виконавець вірить, що влада може перешкоджати задоволенню його певних потреб, або спричинити якісь неприємності, іншими словами, вплив на працівників базується на страху втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

2. Влада винагороди. Базується на переконанні, що виконавець може отримати винагороду за виконання конкретних дій, поведінку. При цьому винагорода повинна бути цінною. У такій ситуації менеджер має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорією очікувань). Посилення влади винагороди часто досягається шляхом особистих послуг.

3. Законна (традиційна) влада. Базується на вірі виконавця в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. В її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Вплив на засадах традицій можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики бізнесу сприяють усвідомленню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади.

4. Еталонна влада. В її основі – влада власного прикладу керівника. Формується на особистих якостях, рисах, здібностях лідерів (їх називають харизматичними – наділеними особливим даром). Як правило, таким лідерам властиві енергійність, імпульсивність, незалежність характеру, ораторські здібності, освіченість, сприйняття похвал на власну адресу без себелюбства, пихатості, зарозумілості, інтелігентність, достойні манери поведінки, впевненість тощо.

5. Експертна влада. Ґрунтується на впевненості виконавців, що влада володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через «розумну» віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника). Чим вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада. Менеджер повинен пам'ятати: якщо в групі є експерт, то вона найшвидше буде сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником.

Впливати на підлеглих керівник може, використовуючи наступні види впливу:

- вплив шляхом переконання;
- вплив шляхом залучення працівників до управління.

2. Підходи до розуміння суті лідерства

У менеджменті важливими є поведінка керівника (менеджера), використовувані засоби впливу та стилі керівництва при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. З цього погляду виділяють три підходи до розуміння суті лідерства: з позицій особистих якостей, з позицій поведінки та ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей. Базується на використанні якостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою «теорією великих людей» (особистісною теорією лідерства) найкращі керівники володіють такими якостями, як чесність, інтелектуальність, імпульсивність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо. В різних організаціях і ділових ситуаціях потрібні різні здібності та якості. На цій підставі стверджують, що структура особистих якостей керівника повинна певною мірою відповідати особистим якостям, діяльності, завданням його підлеглих. Це звужує сферу використання цього підходу, тому він значного поширення не набув.

Підхід з позицій поведінки. В його основі – усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Відповідно стилі керівництва (поведінки) класифіковано на авторитарний (стиль, за якого одній особі належить необмежена влада), демократичний (стиль, за якого забезпечено рівноправну участь в управлінні організацією всіх членів трудового колективу), ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину (працівника). Пошуки найоптимальнішого стилю керівництва виявились безуспішними, хоч тривалий час вважали таким стилем демократичний. Було виявлено, що стиль керівництва доцільно змінювати залежно від конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід до керівництва. Базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

3. Стилi керівництва та їх характеристика

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань організації тощо.

Авторитарний (авторитарний) стиль керівництва. У його основі – володіння керівником значною владою, що створює можливості для нав'язування своєї волі виконавцям. Спрямований цей стиль на потреби низького рівня. Авторитарист централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, унеможливує вільне прийняття ними

рішень, здійснює психологічний тиск, нерідко вдається до погроз. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Демократичний стиль керівництва апелює до потреб більш високого рівня (у причетності, орієнтації на високі цілі, автономії та самовираженні). Його характеризують високий рівень децентралізації повноважень, вільне прийняття рішень і виконання завдань, оцінювання роботи після її завершення, турбота про забезпечення працівників необхідними ресурсами, відповідність цілей організації та цілей груп працівників.

Ліберальний стиль керівництва характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими.

Однак, на практиці не зустрічаються 100% автократи, демократи чи ліберали, хоча певні тенденції спостерігаються. Крім того, слід пам'ятати, що стиль керівництва змінюється з віком. Найкращий стиль керівництва – адаптивний, тобто стиль, який залежить від певної конкретної ситуації.

Тема 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти *економічну, організаційну та соціальну ефективність*.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери

захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Спрощено ефективність системи менеджменту визначається рівнем задоволення потреб працівників організації, споживачів та рівнем отриманих результатів. Причому, як зазначає американський науковець Ч. Бернард, рівень задоволення потреб кожного члена організації впливає на величину його внеску в досягнення цілей: якщо потреби не задовольняються, то працівники йдуть із системи як неефективної. За організаційною теорією Ч.Бернарда, лише поєднання організаційних потреб з потребами соціолюдської системи та їх задоволення формуватиме ефективну та дієву систему менеджменту.

2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється передусім обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства. Важливе значення має й етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми і людей, причетних до неї. Не менш значущими для підприємств, менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика.

Кожна організація функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні устої, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Відповідно етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися в суспільстві або до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності непоодинокими є випадки відхилення від суспільних норм, що розцінюється як неетична поведінка. Вона може бути зумовлена різними чинниками:

- конкурентною боротьбою; прагненням великих прибутків;
- невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку;
- недооцінкою етичних норм у суспільстві;
- намаганням досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
- неетичною поведінкою партнерів; конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
- невдалим підбором та невмілим застосуванням стилів керівництва;
- занадто складною системою розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

У більшості організацій приділяють особливу увагу етичним нормам, оскільки від цього значною мірою залежить імідж та ділова репутація компаній. Часто вони опиняються перед дилемою: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки чи досягати визначених цілей будь-якими засобами, тобто працювати за принципом Ніколо Маккіавеллі (1469-1529) «Мета виправдовує засоби». Практика свідчить: якщо фірма планує свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то віддає перевагу другому варіанту поведінки. Якщо ж компанія прагне здобути стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішний та прибутковий бізнес у довгостроковому періоді, всі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на дотриманні етичних норм, ділового етикету. Стратегія

етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятися від досить привабливих з комерційної точки зору пропозицій, що формує і посилює їх репутацію в ділових колах. Це підтверджує доцільність і виправданість інвестицій в етику. Нерідко з виховною метою в організаціях розробляють етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи (наприклад, комітет з етики) чи запроваджуються спеціальні посади (наприклад, уповноважений з етичних питань).

Сучасний менеджмент пропонує такі заходи для забезпечення етичної поведінки:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації. Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації;
- створення комітетів з етики;
- застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам;
- здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- організацію навчання етичної поведінки керівників і всього персоналу;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через різні інформаційні канали;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Етична чи аморальна практика ведення бізнесу є відображенням системи цінностей, яка сформувалась у суспільстві, певній соціальній групі чи організації. Тому етичні норми поведінки необхідно впроваджувати на засадах виховання високого рівня культури та навчання етикету кожного члена колективу.

3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства. Отже, соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Часто соціальна відповідальність супроводжується невмілим задоволенням соціальних потреб, організацією гучних акцій задля рекламних цілей тощо.

Підприємці та менеджери повинні намагатися досягнути такого рівня соціальної

відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення (послаблення) недоліків.

Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які впливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників організації. У кожному суспільстві, колективі вони мають свої особливості.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління

З середини XX ст. В США, а з 80-х років у Західній Європі і Японії зародився новий напрямок в розвитку менеджменту – стратегічне управління. Його виникнення пов'язується з тим, що:

- постіндустріальна епоха привнесла в розвиток світової економіки нові складні проблеми виробництва та збуту продукції;
- досягнутий добробут населення, нова якість життя суттєво вплинули на соціальну роль корпорацій і фірм у суспільстві;
- почали формуватися нові нетрадиційні запити споживачів;
- склалися нові рамки і форми суспільного контролю, виробничої діяльності, екології;
- значно змінилися відносини між фірмою та державою, інтенсифікувались процеси інтернаціоналізації виробництва.

Це призвело до поступового формування глобальної системи міжнародного менеджменту, а також формування регіональних та національних систем стратегічного управління.

Елементи стратегічного управління були описані ще в перших наукових працях з управління підприємством Г.Емерсоном, Ф.Тейлором, А. Файолем, а запровадження стратегічного підходу до управління підприємствами почалося в першій половині XX ст. У першій половині XX ст. домінувало довгострокове планування і стратегічний підхід до управління підприємством використовувався не системно.

У 1965 р. запропоновано модель стратегічного планування, яка передбачала постійну переоцінку і переробку початково розроблених концепцій розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх «сигналів». У 70-х роках І. Ансофф зуперше використав термін «стратегічне управління».

Піттсбургська конференція, проведена в США у 1971 р., була визначальною подією в становленні стратегічного управління. Воно було визначене як процес, пов'язаний з підприємницькою діяльністю організації, її зростанням, відновленням, і, у першу чергу, з розробкою і використанням стратегії, яка повинна керувати роботою організації. Починаючи з 1972 р. стратегічне управління запроваджували такі зарубіжні компанії, як General Electric, IBM, Coca-Cola, Texas Instruments Inc. У 1973 р. у м. Нешвілл (США) було проведено Першу Міжнародну конференцію зі стратегічного управління.

В еволюційному розвитку стратегічного управління з початку 50-х рр. XX ст. до початку XXI ст. виділяють, як правило, декілька етапів.

Перший етап охоплює кінець 50-х – початок 60-х рр. Для цього етапу характерним було довгострокове планування, яке передбачало розробку системи стабільних цілей підприємства на довгостроковий період, використання методу екстраполяції та виключення варіативного рішення щодо довгострокового розвитку підприємства.

Другий етап (кінець 60-х – 70-ті рр.) – це період формування моделі стратегічного планування, в системі якого передбачався підхід «від майбутнього до сьогодення» до визначення перспектив розвитку підприємства.

Третій етап, який охоплює 80-ті рр. і по теперішній час, характеризується переходом до організації системи стратегічного управління на підприємствах.

2. Ключові гіпотези стратегічного управління

Стратегічне управління базується на певних припущеннях – ключових гіпотезах (аксіомах). За І. Ансоффом, це такі основні гіпотези:

1) *Гіпотеза випадковості*. Відповідно до неї немає єдиного рецепта оптимального управління організацією, наявний певний середній набір різних типів управлінської поведінки, що відповідає різним типам проблем.

2) *Гіпотеза про залежність* від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки організації.

3) *Гіпотеза про відповідність*. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації має відповідати рівню нестабільності середовища.

4) *Гіпотеза про стратегії, здатності й діяльність*. Діяльність організації є оптимальною тоді, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню нестабільності середовища, а ділові риси відповідають стратегічній поведінці.

5) *Гіпотеза про багатоеlementність*. Згідно з цією гіпотезою, успіх організації залежить від взаємодії та взаємодоповнюваності декількох компонентів управління – менеджерів, структури, культури, системи.

6) *Гіпотеза про збалансованість*. Для того, щоб діяльність організації була успішною, для кожного рівня нестабільності зовнішнього середовища необхідно дібрати відповідну комбінацію компонентів.

Ці гіпотези засвідчують, що система стратегічного управління кожної організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від таких чинників: сфери діяльності організації, її галузевої належності; розмірів організації; специфіки виробництва; наявного потенціалу організації; архітекtonіки організації; спроможності персоналу організації.

Динамічні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду стратегічних цілей, збалансування між стабільністю та змінністю підприємства. Отже, необхідно забезпечувати стратегічну гнучкість, тобто здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидкого реагування на зовнішні зміни для підтримки конкурентних переваг.

Теоретичні положення стратегічного управління сучасного етапу розвитку:

- формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем на принципах сталого розвитку;
- встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності;
- використання еколого-економічного підходу до економічного зростання та прогнозування стратегічної позиції підприємства;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості.

Специфічні принципи, які відображають особливості сучасного стратегічного управління:

- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологій, системи управління тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- економічності, що передбачає забезпечення стійкого розвитку у межах раціонального.

3. Предмет та об'єкт стратегічного управління

На сьогоднішній день стратегічне управління, з одного боку, розглядається як сукупність дій і рішень у процесі розв'язання стратегічних проблем підприємства. У межах цього підходу стратегічне управління розглядається крізь призму встановлення зв'язків з

оточенням підприємства. З іншого боку – це сукупність управлінських рішень і дій щодо формування і реалізації стратегії; прийняття рішень з виробничо-збутової діяльності підприємства, вибору ринкового сегмента та використання ресурсів з метою забезпечення успішної діяльності у мінливому оточенні. Це також процес встановлення цілей, розробки стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємодії із зовнішнім середовищем.

І. Ансофф визначає *стратегічне планування в комплексі з плануванням можливостей керівництва та управління загальним процесом стратегічних змін, як стратегічний менеджмент*. Наголошуючи на комплексності та багатогранності стратегічного управління, автор виділив такі його складові процеси: формулювання стратегій; розвиток ділових здібностей підприємства; управління реалізацією стратегій.

З *функціональної точки зору* визначення стратегічного управління – це сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених орієнтирів підприємства. Як функціональний вид управління це обґрунтування і вибір перспективних цілей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, їх закріплення в довгострокових планах, розробка цільових програм, які забезпечують досягнення встановлених цілей.

З *інституціональної точки зору* стратегічне управління розглядають як систему з безліччю елементів, що дає змогу уявити його структурну побудову. Воно визначається як стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники вчасно приймають і конкретизують рішення, які стосуються цілей підприємницької діяльності».

Наприкінці 90-х років почав використовуватися новий підхід до визначення стратегічного управління – *концептуальний*. Це трактування стратегічного управління містить такі важливі його аспекти, як спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій; створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни; необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства.

Таким чином, *стратегічне управління* можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.

Серед найбільш типових *характерних особливостей* стратегічного управління можна відмітити: відсутність надмірної деталізації розпорядництва; симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва; гнучкість планів; відсутність універсальності рішень; потреба у відповідних організаційних підрозділах.

Крім того, стратегічному управлінню притаманний підприємницький (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), інтеграційний (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій) та інноваційний (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер.

Відповідно до сутності стратегічного управління його *метою* є визначення та забезпечення досягнення перспективних орієнтирів підприємства, що сприяє трансформації поточного стану підприємства на бажаний результат.

Меті стратегічного управління відповідають *завдання*, які доцільно угрупувати по напрямках, що обумовлюються змістом цього виду управління.

За напрямком бачення довгострокової перспективи передбачається вирішення таких завдань: формулювання місії, формування системи стратегічних цілей, визначення прийнятої стратегії, складання стратегічного плану підприємства.

За напрямком підтримки динамічної рівноваги підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі вирішуються наступні завдання: своєчасне виявлення «слабких» сигналів зовнішнього оточення, формування стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу факторів

зовнішнього середовища.

За напрямком здійснення стратегічних змін у підприємстві є необхідним вирішення наступних завдань: формування програми стратегічних змін, створення систем підтримки стратегії. Таким чином, у стратегічному управлінні надається перевага вирішенню завдань забезпечення стійкості підприємства в динамічному зовнішньому оточенні, здатності протистояти несприятливому зовнішньому впливу, тоді як в оперативному управлінні – гнучкості та швидкості реакції.

Предмет стратегічного управління:

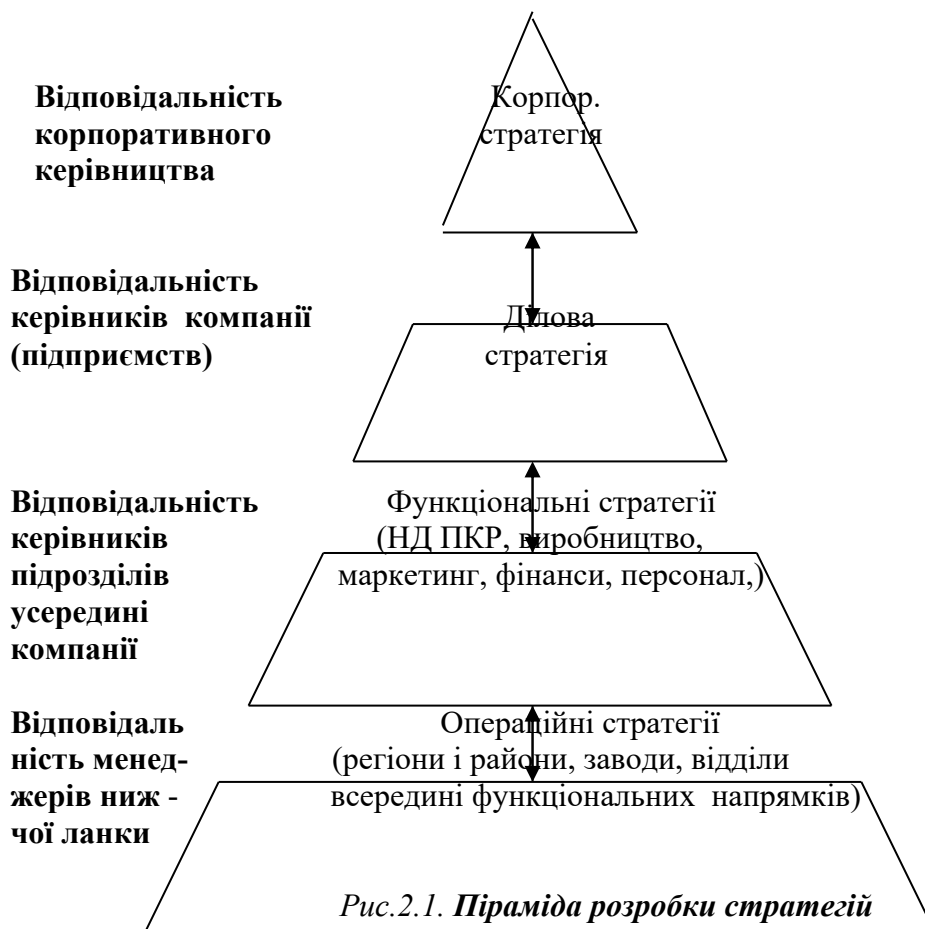
- проблеми, пов'язані з основними цілями підприємства;
- проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом підприємства, необхідним для досягнення мети;
- проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами.

Об'єкт стратегічного управління – підприємства, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони підприємства.

Тема 2. РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень

Стратегія розробляється керівниками різних підрозділів залежно від рівня управління та тих завдань, які мають розв'язуватися на даному рівні (Рис. 2.1).



Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати

портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільше складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і погоджується продуктова стратегія підприємства.

Корпоративна стратегія включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу; рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії; зміна структури корпорації; рішення про злиття, придбання, входження у ФПГ або інші інтеграційні структури; єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

На рівні окремих підприємств (господарського підрозділу) розробляється *ділова* бізнесова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства чи його господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і по яких цінах буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т.д. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Операційні стратегії розробляються менеджерами нижньої ланки залежно від специфіки самого процесу виробництва та реалізації продукції. Це можуть бути такі види стратегії: виробнича, продуктова, зниження витрат виробництва, цінова, поведінки фірми на різних видах ринків та інші.

Для досягнення успіху стратегії повинні бути погоджені і тісно взаємодіяти один з одним. Кожний рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії.

2. Поняття та характерні риси стратегій підприємства

Поняття «*стратегія*» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А.Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом. Значний внесок у теорію стратегії зробили Г. Мінцберг та М. Портер. Вивчення існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити *три підходи до розуміння змісту поняття «стратегія»*.

Перший підхід ґрунтується на розумінні стратегії як засобу досягнення цілей підприємства. Відповідно до теорії А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. Б. Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Поняття «стратегія» розглядається як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів. Отже, згідно з цим підходом процес розробки стратегії охоплює процес цілеутворення і стратегія уявляється як засіб координації цілей і ресурсів.

Другий підхід до визначення змісту поняття стратегії заснований на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень. За І. Ансоффом, стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації. Так, І. Ансофф виділяє **чотири групи правил**: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Стратегія у нього описана як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. При цьому виокремлюються дві групи правил: правила

взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

Особливість цього підходу до визначення змісту стратегії полягає в тому, що у визначенні стратегії наголошується на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

При визначенні стратегії застосовується також *комплексний підхід* згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників та персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Сучасним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Комплексний підхід до визначення стратегії приводить до думки, що стратегія підприємства має *багатофункціональний характер*. Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій; застосування як інструменту реакції на не передбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів.

Узагальнено, що *стратегія в сучасній науці* управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Стратегія являє собою концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей. Її визначають як набір правил і прийомів, за допомогою яких реалізуються плани організації. Тобто економічна стратегія відповідає на ті ж питання, що й будь-яка економічна система : Що? Як? Для кого виробляти?

Суть економічної стратегії полягає у:

1. виборі цілей, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів;
2. забезпеченні високого рівня конкурентного статусу організації;
3. підвищенні прибутковості виробництва (отриманні максимуму прибутку, можливого за даних умов).

Характерні риси економічної стратегії:

1. Процес розробки стратегії не закінчується якоюсь дією – розробляється лише загальний напрямок дій;
2. Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах;
3. Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ веде організацію на бажані позиції;
4. При складанні стратегії користуються узагальненою, неповною, неточною інформацією;
5. Стратегія повинна переглядатись з появою нової інформації;
6. Стратегія – це засіб для досягнення цілей фірми;

На різних рівнях організації стратегія та орієнтири фірми можуть взаємно замінюватись: те, що на вищих рівнях, – стратегія, на нижчих – орієнтир.

3. Класифікація стратегій підприємства, її ознаки

У науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегій підприємств. *Суттєвими класифікаційними ознаками* є такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна сила галузевої позиції підприємства;

ступінь «агресивності» поведінки підприємства в конкурентній боротьбі; стадія життєвого циклу галузі.

Досить поширеною у класифікації стратегій є ознака *«рівень ієрархії управління»*. За цією ознакою стратегії класифікуються на загальні (корпоративні), підприємницькі (ділові) та функціональні. Деякі вчені та управлінці ототожнюють корпоративну стратегію з портфельною, інші навпаки, за розглядуваною ознакою виділяють і загальнокорпоративну, і портфельну стратегії. Оскільки корпоративна стратегія (ділова для вузькопрофільних підприємств) описує загальний напрям розвитку підприємства і складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії, то цілком коректним буде назвати її портфельною. Так, *корпоративна (портфельна)* стратегія передбачає такі основні напрямки:

- розподіл інвестицій по окремих господарських підрозділах;
- здійснення диверсифікації для забезпечення синергетичного ефекту;
- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;
- формування потенціалу підприємства в цілому.

До загальних стратегій за *напрямом розвитку та зростання* належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства.

До базових стратегій відносять такі види: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення базових альтернатив. Названі види базових (еталонних) стратегій формуються в межах трьох напрямків, визначених М.Портером (лідерство за витратами, диференціація, концентрація зусиль на сегменті).

Вітчизняні вчені як базові стратегії виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання, які залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Стосовно загальних стратегій найбільш адекватною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, а саме: життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства..

Найголовнішою для підприємств в умовах економічної кризи, стагфляції економіки є *стратегія виживання (стратегія скорочення)*, що спрямована на виведення підприємства з кризового стану. Стратегія виживання спрямована на покращання стану підприємства шляхом ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, заміна застарілих технологій, припинення виробництва товарів, попит на які зменшується тощо. Вона має захисний характер і передбачає накопичення необхідного потенціалу підприємства для майбутнього зростання, на адаптацію підприємства до зовнішнього оточення. Проте ця стратегія не може бути довготривалою, оскільки не відповідає економічним інтересам власників та персоналу підприємства. Вона може бути на озброєнні підприємства як тимчасова щодо розв'язання проблем кризової ситуації. Стратегія виживання має головну особливість – це обмеження терміном її реалізації. Огляд позицій дослідників з питання розмаїтості стратегій виживання дозволяє сформулювати наступний перелік стратегій цього виду: ліквідації; «відсічення зайвого»; скорочення та переорієнтації; реструктуризації; «економічно оптимального виробництва».

Стратегія стабілізації (стратегія обмеженого зростання) є характерною для підприємств, які функціонують не в кризових, а у звичайних умовах господарювання в галузях зі статичним розвитком. Ця стратегія передбачає множину певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих напрямків діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продажів тощо. Взявши на озброєння стратегію стабілізації, підприємство розв'язує проблему поступового покращання діяльності та свого становища.

Стратегія зростання є доцільною для динамічних умов економіки, що має позитивну тенденцію розвитку, і вона може передбачати як внутрішній напрямок зростання, так і зовнішній. Тому стратегія зростання має спрямованість на формування зовнішнього оточення підприємства.

У науковій літературі ділову стратегію називають ще бізнес-стратегією і вона має

спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності.

Ділова стратегія передбачає такі напрямки: реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативності діяльності; розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; формування заходів з метою посилення конкурентних позицій і покращання показників діяльності.

З метою виділення видів підприємницьких стратегій підприємства використовують такі класифікаційні ознаки, як напрямки діяльності, базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція.

За *напрямами діяльності* підприємства до підприємницьких стратегій належать товарно-ринкові стратегії (тобто для кожного товару/ринку), які складаються з низки заходів і напрямків, розроблених з метою досягнення найкращих показників у конкретній сфері діяльності. Товарно-ринкова стратегія визначає товарну номенклатуру, обсяг виробництва/реалізації товарів, якість товарів, технологію виробництва, методи продажу, а також політику охоплення ринку і виділення стратегічних зон господарювання.

За ознакою *базова концепція досягнення конкурентних переваг* у науковій літературі розрізняють (за М. Портером): стратегію лідерства за рахунок економії на витратах, стратегію диференціації, стратегію концентрації зусиль на сегменті, сутність і особливості яких досить повно висвітлені в науковій літературі.

За ознакою *ринкова позиція* (або роль підприємства в конкурентній боротьбі) до типу підприємницьких стратегій належать чотири різновиди конкурентних стратегій (конкурентні позиції за Ф. Котлером): стратегія лідера; стратегія «слідую чого» за лідером (послідовника); стратегія «того, хто кидає виклик» (претендента на лідерство); стратегія «нішера» (новачка).

Різновиди функціональних стратегій підприємства поділяють на: стратегію маркетингу, фінансову, виробництва/торговельної діяльності, управління персоналом, соціальну, інноваційну, екологічну.

4. Види економічних стратегій підприємства

Для реалізації корпоративної стратегії та виробничих завдань підприємство розробляє ряд стратегій, до яких, зокрема, відносяться:

1. Продуктово-маркетингова стратегія, яка повинна дати відповідь на такі запитання:

- 1) *Які продукти будуть вироблятися і продаватися?*
- 2) *Кому продавати продукти?*
- 3) *Де (в яких регіонах і точках) будуть продаватися продукти?*
- 4) *Які ціни організації конкурують тепер і будуть конкурувати з цінами відповідних аналогів?*
- 5) *Як організація встановлює ціни: є вона ціновим лідером чи встановлює ціни вслід за конкурентами?*
- 6) *Яка стратегія організації у сфері просування та дистрибуції своїх продуктів на відповідних ринках?*

Основною метою маркетингового підходу до управління є забезпечення життєздатності фірми в умовах ринкових відносин, а його завдання такі: мінімізація витрат ресурсів, пов'язаних з виробництвом продукції, по якій у даний момент не можуть бути досягнуті цілі фірми; цільове використання ресурсів; проведення соціально-орієнтованої діяльності; розширення і підтримання потенціальних можливостей фірми.

2. Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення та реалізації продукту. Вона передбачає використання та розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

- 1) обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- 2) розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- 3) масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- 4) швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- 5) досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень): обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі; час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції; оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції; цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій; техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки); інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Стратегія витрат – це спрямованість управлінської діяльності на мінімізацію собівартості та максимізацію обсягів реалізації продукції. Може бути декілька видів стратегій витрат виробництва, які вважаються важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. До них належать: *стратегія низьких витрат; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія низьких витрат.*

Характерні риси **лідерства у витратах**:

1. Стратегічна мета – орієнтація на весь ринок;
2. Основа конкурентної переваги – витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів;
3. Асортиментний набір – якісний базовий набір (допустима якість і обмежений вибір);
4. Виробництво – постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості та інших характеристик товару);
5. Маркетинг – виділення тих характеристик, які ведуть до зниження витрат;
6. Підтримання стратегії – розумні ціни/висока цінність.

Стратегія оптимальних витрат має такі характеристики:

1. Стратегічна мета – покупець, зорієнтований на цінності.
2. Основа конкурентної переваги – надання покупцям більшої цінності за їх гроші;
3. Асортиментний набір – товари від хороших до найліпших, від наявних у них якісних характеристик – до особливих;
4. Виробництво – впровадження особливих якісних характеристик при низьких витратах;
5. Маркетинг – пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за більш низькими цінами;
6. Підтримання стратегії – одночасне зростання якості та зниження витрат.

Дана стратегія зорієнтована на надання покупцям більшої цінності за їх гроші.

Сфокусована стратегія низьких витрат і диференціації зорієнтована на вузький сегмент ринку, пов'язаний з географічною унікальністю, особливими характеристиками товару, особливими вимогами до користування товарами тощо. Її характеристиками є:

1. Стратегічна мета – вузька ринкова ніша, де потреби і переваги споживачів суттєво відрізняються від усього ринку;
2. Основа конкурентної переваги – більш низькі витрати і здатність запропонувати покупцю щось особливе, що відповідає їх потребам і вимогам;
3. Асортиментний набір – задоволення особливих потреб цільового сегменту;
4. Виробництво - виробництво товару, що відповідає даній ніші;
5. Маркетинг – узгодження сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупців;
6. Підтримання стратегії – підтримання рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів

У даній стратегії можна досягти конкурентних переваг, якщо (1) мати нижчі, ніж у конкурентів, витрати, (2) мати можливість запропонувати споживачам даного сегмента щось відмінне від конкурентів.

У стратегічному менеджменті розглядають ряд структурних складових стратегії управління витратами. До них належать:

1. *Економія або втрати на масштабах виробництва*, які можуть бути виявлені на будь-якому етапі робіт. Якщо ринок дуже широкий, це дає економію за рахунок зростання регіональних продажів, однак масштабність може призвести до втрат, якщо організація продажу буде вимагати значних витрат на перевезення продукції та на управління.

2. *Ефект кривої навчання та досвіду*. Основана на досвіді економія витрат може відбуватися за рахунок поліпшення планів, зростання продуктивності праці, модифікації продукції, які підвищують ефективність виробництва, прискорюють виробничі процеси і т.д. Важливість вивчення досвіду має тенденцію змінюватися прямо пропорційно тому, якої уваги надає керівництво збереженню переваг, основаних на досвіді як усередині фірми, так і за її межами. Вигоди від використання досвіду залишаються власністю фірми.

3. *Зв'язок з іншими видами діяльності*. Важливо пов'язувати затрати і вигоди, які отримує фірма на кожному етапі виконання робіт або надання послуг. Важливо ефективно координувати різні види діяльності. Наприклад, підвищення вимог до постачальників дає можливість підвищити якість продукції і по-новому будувати відносини зі споживачами.

1. *Спільне використання можливостей різних господарських підрозділів усередині підприємства*. Спільні дії різних підрозділів можуть забезпечити економію на масштабах виробництва, скоротити час на створення нових технологій, оптимізувати загально-управлінські витрати.

2. *Вигоди вертикальної інтеграції у порівнянні з винесенням за межі компанії певних видів діяльності*.

3. *Залежність від географічного розміщення*. Економія витрат тут може буди від найрізноманітніших факторів, що зумовлюють розміщення офісів та інших приміщень територіально.

Цінова стратегія – це вибір можливої динаміки зміни вихідної ціни продукту в умовах ринку, найкращим чином відповідає меті підприємства.

Розробка цінової стратегії підприємства передбачає такі основні етапи, пов'язані з формуванням цінової стратегії та вибором рівня продажних цін.

1. *Загальне дослідження ринку збуту, прогнозування кон'юнктури ринку*. На цьому етапі визначаються ринки, де буде реалізовуватись продукція, проводиться попередня оцінка їх ємності, конкурентного середовища, політики уряду, умов збуту тощо.

2. *Визначення типу ринкового середовища*. Якщо це ринок вільної конкуренції, то фірма буде визначати оптимальний обсяг виробництва при ціні, що склалася на цьому ринку. Якщо на ринку відчувається значний вплив монополістичних утворень, фірма повинна коректувати свою ціну в залежності від цінової політики монополістів.

3. *Визначення етапу життєвого циклу товару*. Відомо, що товар проходить п'ять етапів свого життєвого циклу: розробку, впровадження на ринок, зростання продажу, зрілість і спад.

У залежності від специфіки товару на кожному з цих етапів буде проводитись відповідна цільова політика. Наприклад, якщо товар новий і престижний, то на перших етапах він може продаватись за значно завищеною ціною.

4. *Визначення загальних цілей фірми в даному сегменті ринку:*

- а) максимізація прибутку :в короткостроковому періоді;
- в) захоплення певної долі ринку (максимізація прибутку в довгостроковому періоді);
- в) підтримання існуючого положення.

5. *Вибір цінової політики.* Він тісно пов'язаний з цілями фірми. Наприклад, це може бути вихід на новий ринок, захист ринкових позицій тощо.

6. *Дослідження факторів, що впливають на рівень продажної ціни.* Це фактори, пов'язані з діями споживачів, уряду, учасників каналів збуту, конкурентів та ін.

7. *Прийняття базового рівня ціни та визначення раціональної динаміки її змін.* Якщо попередні фактори суттєво не впливають на економічне становище фірми, то ціну можна встановлювати методом «витрати плюс прибуток».

Усе вищесказане свідчить, що не варто розраховувати ціну, орієнтуючись на звичні формули. Необхідно враховувати всі зміни зовнішнього середовища, які у певний спосіб можуть вплинути на ціноутворення.

Види стратегії ціноутворення:

1. *Стратегія «зняття вершків»* (високих цін), яка передбачає початковий продаж нового товару за високими цінами.

2. *Стратегія цін проникнення на ринок* базується на навмисно низькому рівні цін з метою впливу на якомога більшу кількість споживачів.

3. *Стратегія престижних цін.* Престижні ціни являють собою навмисно високі ціни, призначені для залучення споживачів, які більше стурбовані якістю продукту, його унікальністю або статусом, ніж ціною.

4. *Стратегія «слідування за лідером»* передбачає співвіднесення фірмою цін на свої продукти з рухом і характером цін лідера на даному ринку.

5. *Стратегія ковзаючої падаючої ціни* є логічним продовженням стратегії «зняття вершків» і ефективна при тих же умовах.

6. *Стратегія переважної ціни*, яка застосовується при небезпеці вторгнення конкурентів в область діяльності підприємства.

7. *Стратегія ціни сегменту ринку*, яка полягає в найбільш повному пристосуванні підприємства до заздалегідь визначених відмінностей у попиті.

8. *Стратегія цінових маніпуляцій* є одним із засобів підвищення цінності послуги в очах клієнтів.

Стратегія управління персоналом передбачає ряд таких рішень:

- 1. Відбір, розстановка та просування кадрів;
- 2. Оцінка становища співробітників у організації;
- 3. Система мотивів і стимулів поведінки співробітників;
- 4. Система підвищення кваліфікації та просування по службі.

Існують два основні завдання стратегічного управління персоналом:

– забезпечення підприємства кадровим потенціалом, необхідним для реалізації його стратегії. Фактично, це завдання зводиться до забезпечення підприємства персоналом, який надає можливість забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства;

– забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Сутність стратегічного управління персоналом полягає у відповіді на три найважливіші запитання:

- 1) де зараз знаходиться підприємство і його персонал;
- 2) в якому напрямі, на думку керівництва, повинен бути задіяний персонал відповідно до стратегії розвитку підприємства;

3) як повинен розвиватися персонал, щоб відповідати перспективним завданням розвитку підприємства.

Стратегія повинна бути справою не тільки керівництва підприємства, але й усіх її рядових співробітників, щоб стати реальною та ефективною.

Тема 3. ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Основні етапи стратегічного управління

Стратегічне управління як вид управління є підсистемою управління підприємством, що зумовлює певну роль та місце його в системі управління. Як вид управління стратегічне управління є вихідним у ланцюгу видів управління підприємством. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає його розгляд з позиції сукупності складових підсистем. У системі управління підприємства виділяють такі підсистеми, як інформаційно-аналітичну, планування, мотивації, прийняття рішень, організаційну (рис. 3.1).

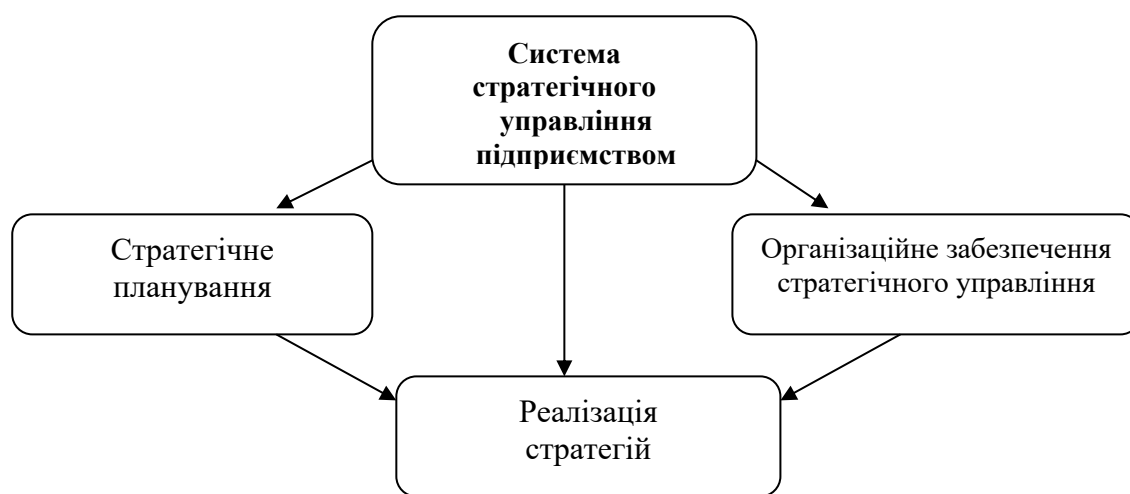


Рис. 3.1. Система стратегічного управління за функціями

Стратегічне управління як процес здійснення функцій управління охоплює такі підсистеми: стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного управління в підприємстві, дає можливість систему стратегічного управління розглядати як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом та ін. (рис.3.2).

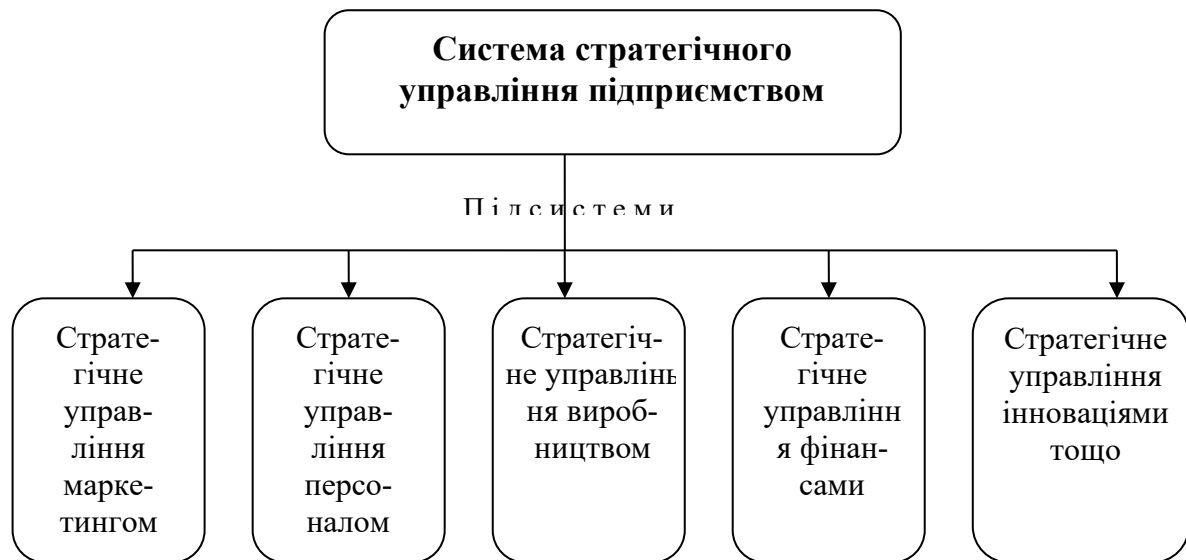


Рис.3.2. Система стратегічного управління за функціональними сферами діяльності підприємства

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність до останніх, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіші запитання:

1. Яка місія й мета організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, чим займається організація?
3. Що керівництво повинне зробити, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління – базисні процеси в організації й за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації.

Система стратегічного управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. *Створити системний потенціал для досягнення цілей організації.* Цей потенціал полягає в: фінансових, сировинних і людських ресурсах, які входять в організацію; зробленій продукції (послуг), яка затребується ринком; сформованому позитивному іміджі організації.

2. Другим результатом є *структура організації і її внутрішніх змін, які забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища й відповідну адаптацію*.

Отже, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і затвердження ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації у змінних умовах.

Основні особливості стратегічного управління.

1. Стратегічне управління не може дати точний й детальний опису стану фірми і її положення в бізнес-середовищі. Скоріше це сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу й менеджменту, яка не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідна комбінація інтуїції й мистецтва, високого професіоналізму й творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні більші витрати часу й ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити ніякими ефективними прийманнями оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Стратегічний менеджмент має свої закономірності, які слід враховувати при розробленні стратегії розвитку компанії. Виділимо основні **принципи стратегічного менеджменту**.

1. Обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку організації. Процес розвитку організації повний протиріч, і для їхнього дозволу повинні розроблятися ефективні способи в різних областях діяльності організації. Рішення повинні бути несуперечливі.

2. Постійний пошук нових форм і видів діяльності, спрямований на зміцнення існуючих конкурентних переваг, виявлення й посилення нових.

3. Забезпечення співвідносності між організацією й управлінням зовнішнім середовищем і керованою підсистемами організації і її елементами. Під співвідносністю розуміється деяке конкретне співвідношення між окремими частинами й елементами системи, яке визначає найкращі умови функціонування й розвитку організації.

4. Індивідуалізація стратегій. Кожна організація унікальна в тому розумінні, що має особливості, обумовлені складом кадрів, економічним потенціалом, культурою й іншими ознаками.

5. Кожна стратегія складається з двох частин: спланованої організації і випадкової, що з'явилася під впливом зовнішнього середовища.

6. Чіткий організаційний поділ завдань стратегічного управління й завдань оперативного управління. Не можна змішувати завдання поточного управління, ефективність рішення якого визначається прибутком і позиціями організації в цей момент часу, і завдання стратегічного управління, націлені на виживання й процвітання в довгостроковій перспективі.

2. Суть місії та принципи її визначення

Створення стратегії передбачає формулювання місії, визначення системи цілей та встановлення пріоритетів розвитку. Х. Віссема визначив місію як «...сполучення образу компанії (vision) та її кредо (beliefs)». До місії включає чотири елементи образу компанії: опис сфери діяльності компанії, формулювання її цілей щодо конкурентної позиції, прибутковість, а також інші основні риси, що характеризують компанію при її «входженні у ринок».

Використання стратегічного підходу дозволяє розглядати місію як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок діяльності підприємства і його бізнес. Таке

розуміння місії наближається до трактування поняття образу компанії (як елемента місії). З позиції філософії й етики місія виражає цінності і принципи, відповідно до яких підприємство має намір функціонувати.

Розуміння місії і як кредо, і як образу підприємства дозволяє виділити її **особливості** як ключового поняття стратегічного управління: *всеосяжна роль* («місією повинна бути мета, якій можуть присвятити себе практично всі «акціонери організації»; *комунікаційна роль* (сприяє єдності в підприємстві, формуванню певного іміджу, надає загальне уявлення про підприємство); *мобілізуюча роль* (розкриває для персоналу підприємства сенс і зміст їх діяльності); *відсутність інваріантності*, проте з часом може змінюватись.

Головна особливість місії в стратегічному управлінні визначається її роллю у фундаментальному трикутнику «стратегія – структура організації – організаційна культура». Так, місія є ядром цієї концептуальної тріади стратегічного управління.

Формування місії підприємства може здійснюватися за такими правилами:

1. Загальні вимоги до місії: місія не повинна залежати від поточного стану підприємства, форм, методів його роботи; місія не повинна бути догмою, тобто може змінюватись відповідно до змін у зовнішньому середовищі; місія повинна відображати прагнення до майбутнього, пріоритетність цінностей підприємства.

2. Вимоги до змісту місії. У місії повинні відображатись: цільові орієнтири підприємства (до чого прагне підприємство в перспективі); сфера діяльності підприємства (який продукт пропонується споживачам, на якому ринку здійснюється діяльність); філософія та культура підприємства (цінності та принципи підприємства); можливості підприємства та способи здійснення діяльності (ключові фактори успіху, ноу-хау); можливе відображення іміджу підприємства.

3. Вимоги до формулювання місії. Формулювання місії повинно виключати можливість її різного тлумачення: формулювання місії не повинно відображати широкого її розуміння, оскільки зумовлює нечітке окреслення меж діяльності підприємства; формулювання місії не повинно відображати вузького її розуміння, оскільки обмежує набір альтернативних шляхів і напрямів розвитку; місія не повинна обмежуватись конкретним періодом часу.

Місія – це коротке, чітке і зрозуміле визначення основних напрямків діяльності організації. Це основна концепція, або призначення організації, - те, що вирізняє її з-поміж інших фірм.

Визначення місії повинно містити: проголошення цінностей та переконань; продукти, які буде виробляти організація, або потреби, які вона збирається задовольняти; ринок, на якому відбуватиметься позиціонування; способи виходу на ринок; головні технології, що будуть використовуватись; стратегічні принципи розвитку.

Трафарет місії має такий вигляд:

Місія _____ полягає в забезпеченні економічного зростання та Назва організації Вирішення	_____ шляхом ви- (формулювання конкретних соціально- економічних проблем) робництва та реалізації _____, що задовольняють (назва основних продуктів) такі вимоги _____ Це дозволить акціонерам (стандарти, якість, конкурентоспроможність)
---	--

та / або партнерам отримати максимальний прибуток, а її персоналу – гідну та справедливу винагороду.

Визначивши місію підприємства можна побудувати систему довго-, середньо – та короткострокових цілей, реалізація яких і буде наближати нас до бажаних результатів.

3. Структура цілей та цільові пріоритети

Цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії. Вони розглядаються не тільки як *бажаний результат*, але й як *інструмент діяльності* підприємства. Цілі можна розглядати як інструмент управління, що має різні способи застосування. Цілі використовуються для досягнення та забезпечення прибутковості підприємства.

Цілі можуть перетворюватися на інструменти управління за дотриманням трьох умов: цілі визначені і сформульовані; відомі співробітникам; прийняті до виконання.

Цілі можна також розглядати як конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для них бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

У системі стратегічного управління важливими є цілі зростання підприємства. Стратегічні цілі змушують замислитись над тим, що необхідно почати вже, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі та спрямовані на: забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому по галузі; збільшення частки ринку; покращання якості продукції або послуг порівняно з конкурентами; досягнення низького рівня витрат; підвищення репутації підприємства.

Виходячи із сутності поняття «стратегічні цілі», зазначимо такі їх особливості, як позачасовий характер та складність кількісного вимірювання. Для «побудови» стратегії більш прийнятні цілі, які відповідають вимогам SMART-характеристики: Specific – *точність і ясність*, Measurable – *кількісне вираження*, Achievable – *досяжність*, Related – *відповідність зі стратегією та інтересами виконавця*, Time-bound – *часовий горизонт*.

Будь-яке підприємство є багатоцільовою системою, цілі якого мають ієрархію, їм властива множинність, розмаїтість і певна кореляція. Стратегічні цілі класифікуються за множинністю ознак. За принципом ієрархічності управління виділяють три типи цілей: корпоративні (загальні), підприємницької діяльності та функціональні.

Довгострокові цілі спрямовані на реалізацію двох основних завдань. По-перше, дають можливість, виходячи із довгострокової перспективи, визначити, які завдання вирішувати тепер, щоб досягти бажаного результату в майбутньому. По-друге, вони примушують менеджерів оцінювати вплив сьогоденних рішень на довгострокові показники.

Коротко- і середньострокові цілі ґрунтовно пояснюють результати, яких можна досягти в найближчому майбутньому. Вони служать «сходишками» на шляху досягнення кінцевої мети.

4. Підходи до формування стратегій

Різні фірми й менеджери по-різному формують і виконують завдання, пов'язані з розробленням стратегії. Але існує кілька основних характеристик, що стосуються стратегій, які повинні бути зрозумілі всім менеджерам фірми, особливо вищої й середньої ланки.

1. У більшості випадків стратегія формулюється й розробляється топ-менеджментом, але в її реалізації беруть участь менеджери всіх рівнів.

2. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспективи розвитку всієї корпорації, а не тільки з урахуванням інтересів конкретного керівника.

3. Стратегія в цілому й окремі її складові повинні бути обґрунтовані спеціальними численними дослідженнями й фактичними даними.

4. Стратегія дає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розробленні й реалізації стратегії.

5. Стратегія, представлена у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коригування через зміну в зовнішньому середовищі.
6. Розроблення стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку фірми, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення конкурентоспроможності фірми.
7. На основі сформованої стратегії розробляються програми й плани-проекти.
8. Стратегія підлягає коригування або зовсім від неї відмовляється, якщо фірма досягає поставлених цілей.
9. Успішна реалізація стратегії неможлива без здійснення постійного контролю над її виконанням.

Виділяють чотири підходи до розроблення стратегії:

Головний стратегічний підхід. Керівник фірми виступає як головний стратег, виявляючи сильний вплив на оцінку стану, аналіз альтернативних стратегій і на різні деталі розроблення стратегії.

Підхід «делегування повноважень». Керівник фірми передає повноваження щодо розроблення стратегії іншим підрозділам або менеджерам (наприклад, відділу стратегічного планування, спеціальній комісії довірених або одному підлеглому, або одному зі своїх заступників).

Загальний підхід - це проміжний варіант між попередніми двома підходами. Керівник фірми втягує в розроблення стратегії своїх підлеглих. Запропонований ними варіант стратегії повинен бути підтриманий основними учасниками.

Ініціативний підхід. Керівник фірми особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в тому, щоб очолювати групу «генераторів ідей» для розроблення погодженої стратегії. По суті, керівник спонукає підлеглих йому менеджерів розумно розробити стратегію, захистити й запровадити її. У цьому випадку процес розроблення стратегії рухається знизу нагору.

Усі чотири підходи мають свої переваги й недоліки й можуть привести до успішної розробки й реалізації або до провалу стратегії.

5. Стратегічне планування

На основі стратегії підприємство повинно розробляти комплекс взаємозалежних планів:

1. *Базовий стратегічний план*, у якому описані основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років. Він містить корпоративну стратегію, служить орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків. До складу стратегічного плану входять такі розділи: місія й мета підприємства; результати аналізу стану й перспектив розвитку зовнішнього середовища організації; результати аналізу стану й прогноз розвитку конкурентного середовища; результати аналізу внутрішнього середовища організації; мета і стратегії окремих підрозділів; цільовий портфель організації в розрізі кожної СЗГ; плани організаційно-технологічних заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій; ресурси, необхідні для реалізації стратегії організації; фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

2. *Тактичні плани* розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих СБЕ. Основним змістом цих планів є ділові стратегії, спрямовані на зростання, підвищення конкурентоспроможності й ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу. Термін дії тактичних планів - від 1 року до 3 (5) років, а звичайна форма уявлення - бізнес-план.

3. *Оперативні плани* регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної і ділової стратегії підприємства та його підрозділів. Термін дії оперативних планів - від одного місяця до 1 року.

4 *Програми і проекти.* Стратегічний план підкріплюється певним набором програм і

планів-проектів. Прикладами програм можуть бути: програма підготовки виробництва; розроблення і впровадження нового виду продукту; розроблення і впровадження нової інформаційної або мотиваційної системи; проникнення на нові ринки; перебудова структури управління організації; проведення масштабної рекламної кампанії; модернізації виробництва; перепідготовки кадрів і т.д. Програми, у свою чергу, можуть підкріплюватися конкретними проектами, які характеризуються вартістю, строками реалізації й певною інвестиційною привабливістю.

Тема 4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень

Сучасна організація – це відкрита система, що потребує гнучкого управління, яке адекватно би реагувало на зміни зовнішнього середовища, дозволяло би організації пристосовуватися, виживати та існувати в умовах постійно змінних зовнішніх факторів.

Зовнішнє середовище включає всі сили і контактні аудиторії, з якими фірма зустрічається в своїй повсякденній і стратегічній діяльності. Якщо характеризувати зовнішнє середовище через широту і періодичність (частоту) впливу на фірму, то воно поділяється на: 1) середовище ближнього оточення (прямого впливу) і 2) віддалене (загальне) – непрямого впливу.

Основне (загальне) середовище складається з сил, що проявляються час від часу, нерегулярно і не безпосередньо. На параметри цього середовища впливають соціальні, культурні, політичні, демократичні, екологічні, юридичні і технологічні фактори.

Середовище прямого впливу в порівнянні із середовищем непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, що безпосередньо впливають на операції організації і випробовують на собі прямий же вплив операцій організації. До цих факторів відносяться:

1. *Постачальники* капіталу, трудових ресурсів, матеріалів, сировини, обладнання.
2. *Трудові ресурси.*
3. *Посередники* (маркетингові торгові посередники, фірми-фахівці по організації товароруку, агентства по наданню маркетингових послуг),
4. *Кредитно-фінансові установи* (банки, кредитні компанії, страхові компанії та інші організації).
5. *Контактні аудиторії* (фінансові кола, контактні аудиторії засобів інформації, контактні аудиторії державних установ, місцеві контактні аудиторії, широка публіка, власні робітники та службовці, добровільні помічники, керуючі, члени ради директорів та ін.).
6. *Споживачі.*
7. *Конкуренти.*

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів.

Технологічні нововведення впливають на ефективність, з яким продукти можна виготовляти і продавати, на швидкість старіння продукту, на те, як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію, а також на те, якого роду послуги і нові продукти очікують споживачі від організації.

Стан економіки впливає на вартість усіх ресурсів, що вводяться, і здатність споживачів купувати визначені товари і послуги.

Соціокультурні фактори. Будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціокультурні фактори, у числі яких переважають установки, життєві цінності і традиції, впливають на організацію.

Політичні фактори, які тісно пов'язані із *соціокультурними* тенденціями. У демократичному суспільстві ці настрої впливають на такі дії уряду, як оподаткування

доходів корпорації, установлення податкових пільг чи пільгових торгових стягнень, вимоги у відношенні практики наймання і просування представників національних меншостей, законодавство по захисту споживачів, стандарти на безпеку, стандарти на чистоту навколишнього середовища, контроль цін і заробітної плати, співвідношення сили трудящих і керуючих фірмою.

Правові фактори, які визначають відповідний правовий статус підприємства (приватна компанія, холдінг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство тощо), його відповідальність тощо.

Відносини з місцевим населенням, які визначають установки громади стосовно бізнесу.

Природне середовище – наявність та умови використання різних видів сировини.

Міжнародне середовище, яке визначає специфіку кожної країни в таких сферах як економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні установи, політична стабільність, рівень технологічного розвитку тощо.

Культура – пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань, звичаїв і переважних установок.

2. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища

Для успішного протистояння навколишньому середовищу складність і швидкість прийняття рішень на підприємствах повинні, щонайменше, відповідати складності та швидкості змін, що відбуваються в середовищі, до того ж, якщо керівництво не хоче ускладнювати управлінські системи фірми до рівня, який би відповідав умовам середовища, воно повинно піти шляхом спрощення стратегічних позицій фірми, покинувши нестабільні сфери діяльності.

Такий підхід до формування механізму стратегічного управління фірмою вимагає введення системи оцінки нестабільності зовнішнього середовища. В стратегічному менеджменті для визначення оцінки нестабільності застосовують шкалу Ансоффа. Вона має такий вигляд (рис. 4.1).

Характеристики	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбаченість	Дослідження	творчість
Звичність подій	Звичні	У рамках екстраполяції досвіду	Передбачені не мають аналогів у минулому	Непередбачені абсолютно нові	
Темп змін	Повільніші, ніж реакція форми	Порівнюваний з реакцією фірми		Швидший, ніж реакція фірми	
Передбаченість	По аналогії 3 минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачені серйозні проблеми нові можливості	Частково передбачені за слабкими сигналами	Непередбачені зміни
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

Рис. 4.1. Посилення нестабільності середовища фірми

Алгоритм визначення оцінки нестабільності зовнішнього середовища передбачає

виконання ряду кроків, а саме:

1. Визначити, які з умов діяльності підприємства будуть найменш стабільними в найближчі 5-7 років.

2. Користуючись наведеною схемою 4.1, можна приблизно визначити для обраних умов рівень звичності подій, темп змін та очікуваність майбутнього.

Всі події класифікуватимуться так: звичні, в межах здобутого досвіду; несподівані, але які мали аналогію; зовсім несподівані.

Такі зміни можуть наставати повільніше, ніж реакція підприємства, у відповідності з реакцією керівників або швидше, ніж адекватна реакція. Передбачити такі зміни можна наступними засобами:

- за аналогією з минулим (це найпростіші зміни);
- шляхом екстраполяції (використовуючи математичний апарат);
- на базі нових власних можливостей;
- за «слабкими сигналами» навколишнього середовища.

Ці характеристики нестабільності виникають на різних стадіях її вивчення: при наявній стабільності, зворотній реакції на проблеми, підчас передбачення або дослідження проблем, а також у процесі підготовки рішень.

3. Зв'язуючи ці три характеристики, можна накреслити схему нестабільності, яка очікує на підприємство в майбутньому при існуванні визначених умов, а також при їх зміні.

4. Розділивши одержану в такий спосіб схему навпіл вертикальною ризикою, можна визначити середній рівень нестабільності для підприємства.

Залежно від величини отриманого показника застосовують різні види стратегічного управління фірмою: при оцінці 2,5-3 бали – управління на основі екстраполяції; при оцінці 3-3,5 бала – стратегічне планування, вибір стратегічних позицій; при оцінці > 3,5 бала управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних завдань управління за «слабкими сигналами», управління в умовах стратегічних несподіванок).

3. Види стратегічного аналізу (SWOT-, PEST- та SNW- аналіз)

Стратегічний аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації з метою визначення стратегії подальшого розвитку. Найвідомішими в практиці стратегічного менеджменту є SWOT-, PEST- та SNW - аналіз. Вони передбачають різнобічний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які вписуються в таблиці для визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та пошуку способів вирішення чи попередження проблем.

Основним методом стратегічного дослідження є SWOT- аналіз (S –Strengths – сильні сторони; W –Weaknses – слабкі сторони; O –Opportuninies – можливості; T – Treats – загрози).

Він базується на визначенні стану, в якому перебуває підприємство, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємництва. SWOT-аналіз є важливим і практично перевіреним прийомом бізнес-планування. При SWOT-аналізі необхідно показати:

а) сильні сторони – позитивні характеристики суб'єкта, об'єкта підприємництва (кваліфікація, досвід, традиції, вигідні партнери, ефективна технологія, інвестор, «ноу-хау», винахід, патент, ліцензія і т.д.), які можуть створити перспективні умови для успіху;

б) слабкі сторони – характеристики, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіхові, підвищити ризикованість. Серед них - низька кваліфікація, непостійність, відсутність досвіду, традицій, дисципліни, технологи, недостатня технічна оснащеність, нестача фінансів, капіталу, некритична оцінка реальних можливостей, неврегульованість юридичних питань;

в) можливості – спеціальні, властиві даному підприємству характеристики, які можуть забезпечити гарантований успіх;

г) загрозові чинники – чинники, які за певних умов можуть повністю унеможливити підприємницьку діяльність. Наприклад, поширення хвороб, проти яких немає ефективного

засобу, неврегульованість юридичних питань, ненадійні партнери, входження в ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, що має тимчасовий попит, тощо.

SWOT-аналіз дозволяє правильно зорієнтувати підприємство та його діяльність, вибрати тактику і стратегію. Результати бажано показати у вигляді таблиці або схеми, об'єднавши їх за основними групами підприємницьких чинників: люди (персонал); продукція; ринкове середовище. З технічної точки зору це зводиться до заповнення таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

**SWOT – аналіз – первинний стратегічний аналіз _____ на
перспективу до 2020 року**

Можливості		О	Сильні сторони		S
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
n			n		
Загрози		Т	Слабкі сторони		W
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
m			m		



Зовнішнє середовище



Внутрішнє середовище

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також погроз і можливостей, а далі – установлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Спочатку, з урахуванням конкретної ситуації, у якій знаходиться організація, складаються список її слабких і сильних сторін, а також список загроз і можливостей. Після того як складений конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Ліворуч виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості і погрози), у які вносяться усі виявлені можливості і погрози (Табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Матриця SWOT

	Можливості	Погрози
Сильні сторони	Поле «Сила і Можливості»	Поле «Сила і Погрози»
Слабкі сторони	Поле «Слабкість і Можливості»	Поле «Слабкість і Погрози»

На перетині розділів утвориться чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості); поле «СІП» (сила і погрози); поле «СІМ» (слабкість і можливості); поле «СІП» (слабкість і погрози). На кожному з даних полів дослідник повинний розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації.

Якісно зроблений SWOT – аналіз дає можливість виявити як тактичні, так і стратегічні проблеми, подальший аналіз яких буде в основі розробки стратегії розвитку.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи її сили треба використовувати як «цеглинки» для побудови унікальної конкурентної переваги саме для даної організації. І, навпаки, виявлені слабкості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, - ліквідувати як елемент, що для даної організації є шкідливим і далеким.

Для аналізу зовнішнього середовища використовують PEST - аналіз (P-Policy – політика; E-Economy – економіка; S – Society – суспільство; T – Technology – технологія) (Табл.4.3).

PEST-аналіз є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб'єкт підприємництва за схемою «фактор – підприємство».

Концептуально PEST-аналіз має на меті відповісти на три основні запитання:

1. Які зовнішні фактори мають суттєвий вплив на підприємство?
2. Якими можуть бути прояви впливу цих факторів?
3. Які з них у найближчому майбутньому стануть найсуттєвішими?

Зовнішні фактори при цьому розглядаються в розрізі чотирьох сегментів (які зумовили назву методу): суспільні, технологічні, економічні, політико-правові.

Таблиця 4.3

PEST – аналіз тенденцій, що мають суттєве значення для стратегії організації _____ на перспективу до 2020 року
Назва організації

Політика		P	Економіка		E
1	Вибори Президента, Верховної Ради		1	Економічна кон'юнктура	
2	Зміни в законодавстві		2	Ринкова кон'юнктура	
3	Роль держави в галузі		3		
...			...		
n			m		
n+1	Сценарій №1: політика		m+1		
n+2	Сценарій №2: політика		m+2		
Суспільство		S	Технологія		T
1	Зміни в базових цінностях		1	Державна технологічна політика	
2	Рівень і стиль життя		2	Важливі тенденції в НД ПКР	
3	Демографічна ситуація		3	Нові продукти	
4	Зміни в доходах		4	Швидкість зміни технологій	
...			...		
p+1	Сценарій №1: соціум		k+1	Сценарій №1: технологія	
p+2	Сценарій №2: соціум		k+2	Сценарій №2: технологія	

При PEST-аналізі необхідно поступово розглянути всі детермінуючі фактори і дослідити їх можливий вплив на діяльність підприємства. Після цього складають план мінімізації негативних впливів та можливої протидії їм. Результати PEST-аналізу найкраще оформляти у вигляді матричної таблиці або схеми. PEST-аналіз допомагає характеризувати віддалене економічне середовище, що стосується всіх сфер бізнесу. Однак кожному підприємству характерне своє найближче оточення: постачальники ресурсів, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії. Системний аналіз їх впливу на становище організації – це також пріоритетна мета системи стратегічного менеджменту.

Тема 5. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток

Стратегічний потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Йому притаманні всі властивості будь-якої системи: цілеспрямованість; складність; самовідтворюваність; відкритість, зв'язок із середовищем; цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів стратегічного потенціалу; взаємозамінність, альтернативність його елементів; кількісна вимірюваність, масштаб; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; усталеність/динамічність, рухомість; фізичне та моральне старіння (рис. 5.1).

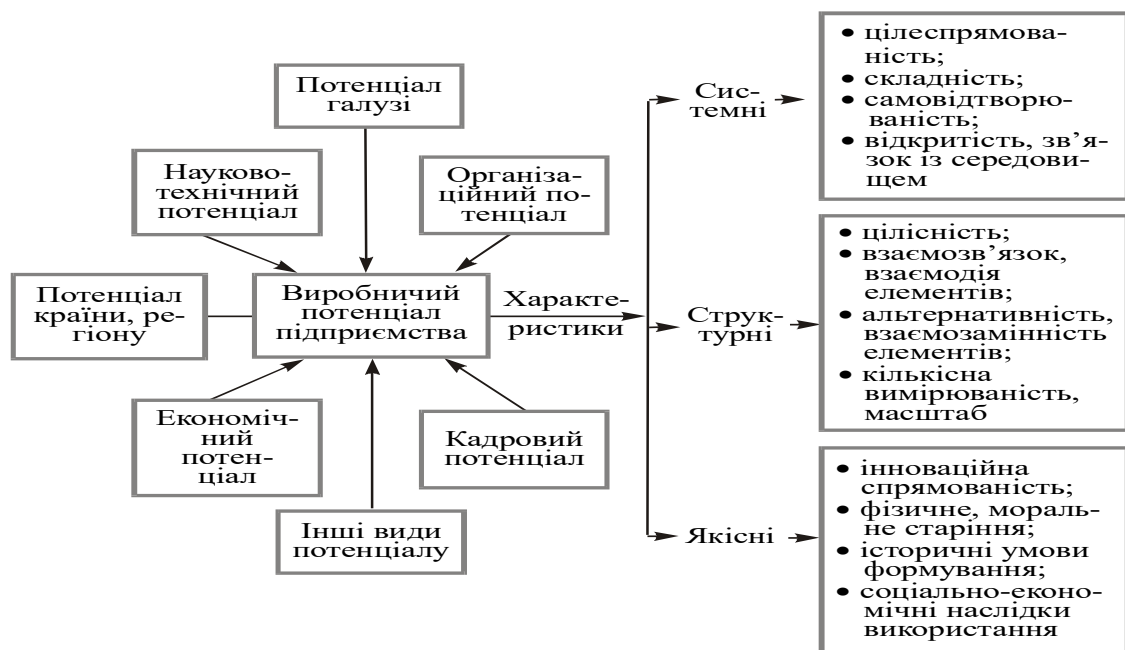


Рис. 5.1. Властивості стратегічного потенціалу підприємства

Під *потенціалом* можна розуміти сукупність можливостей підприємства із випуску продукції, надання послуг, які визначаються ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні. Такий зміст поняття потенціалу передбачає його значну залежність від внутрішнього середовища фірми. Однак у ринкових умовах, в умовах стрімкого розвитку НТП підприємству необхідна здатність до виявлення, формування і задоволення потреб ринку. Отже, потенціал фірми визначає також здатність протистояти негативному впливу зовнішнього середовища.

Зміст стратегічного потенціалу підприємства можна охарактеризувати через його складові елементи, які можна поділити на ті елементи, що повинна мати фірма, щоб «відповідати» на виклик зовнішнього середовища, та елементи, які формуються під впливом внутрішнього середовища і дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми, розширяти її граничні можливості. Вони можуть бути зведені у своєрідну матрицю, в якій реалізована ресурсна концепція виробничих систем (див. таблицю 5.1).

Таблиця 5.1

Матриця стратегічних ресурсів фірми

Складові стратегічного потенціалу фірми	Ресурси фірми						
	Технічні	Технологічні	Кадрові	Просторові	Організаційної структури	Інформаційні	Фінансові
Здатність до макроекономічного аналізу в країні та за її межами.							
Здатність до своєчасного виявлення потреб і запитів потенційних споживачів.							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг та ринків факторів виробництва.							
Здатність до висування та реалізації конкурентоздатних ідей в сфері конструювання, технології, виробництва товарів і просування їх на ринку.							
Здатність до забезпечення незалежності фірми від змін кон'юнктури товарних фінансових і ринків факторів виробництва.							
Здатність до підтримки конкурентного статусу фірми за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.							
Здатність забезпечити внутрішню гнучкість фірми за рахунок адаптивного обладнання, технології, адекватного кадрового потенціалу.							
Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів і послуг, необхідний для захоплення лідерства.							
Здатність здійснювати зміни архітектурно-планових рішень адекватних змінам цілей фірми.							
Здатність забезпечити випуск товарів в обсягах, що відповідає попиту на них.							
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок інвестиційних можливостей.							
Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.							

Одним із методів оцінки стратегічних ресурсів виступає **структурний аналіз**, основними принципами якого є: комплексність (одночасний взаємопов'язаний розгляд різних аспектів об'єкту аналізу), зіставність (розгляд структурних показників лише для однотипних за масштабами об'єктів, структурних підрозділів і однакових часових горизонтів їх

3. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

функціонування), динамічність (розгляд усіх структурних показників у динаміці за певний період з метою виявлення тенденцій окремих підрозділів і фірми в цілому). З цією метою аналізуються всі стратегічні ресурси: структуру основних і оборотних фондів, кадрових ресурсів фірми, просторових та інформаційних ресурсів, організаційно-виробничу структуру та структуру фінансових ресурсів фірми.

Методи оцінки матеріально-технічних та просторових ресурсів фірми. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем

впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи фірми. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їх унікальність, а також через складність постачання. А рівень складності оцінюється через ймовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності у постачанні.

Виходячи зі стратегічних цілей підприємства **на першому етапі** аналізу матеріальних ресурсів розраховується потреба в них, аналізується забезпеченість потреб джерелами покриття (*вивчаються строки, умови поставок і порядок розрахунків обсягів матеріальних ресурсів за укладеними договорами*). Наступне завдання - оцінка обґрунтованості та ефективності формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси. Тобто, *оцінюються залишки матеріалів на початок і кінець планового періоду з урахуванням нормативного запасу та стратегічних цілей щодо обсягів виробництва, а також визначається рівень забезпеченості підприємства наявними матеріальними запасами*. У процесі аналізу визначають: обсяги, якість та асортимент матеріалів, що постачаються; відстань і тривалість транспортування матеріальних ресурсів, терміни і ритмічність.

Другим етапом аналізу матеріальних ресурсів є аналіз ефективності їх використання. Для цього розраховується певна система техніко-економічних показників: *матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт споживання матеріалів, швидкість обороту оборотність матеріальних запасів, термін зберігання запасів, визначається питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції*. За кожним показником встановлюються відхилення, їх причини, тенденції, динаміка. На даному етапі систематизуються та кількісно вимірюються фактори, які зумовили відхилення фактичних показників використання матеріальних ресурсів (та інших) від визначених цілями на даний період і на перспективу, моделюються взаємозв'язки між обсягом випуску продукції.

Техніка і технологія. Для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією підприємства найчастіше аналізують їхню вартісну форму – **основні фонди**. Під основними фондами розуміють засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживчій формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється, частинами в міру спрацювання.

Завдання аналізу стану та ефективності використання основних виробничих фондів для оцінки можливостей забезпечення стратегічних цілей фірми в цій сфері можна визначити так: 1) виявлення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними фондами, тобто встановлення відповідності величини, складу та технічного рівня фондів, потребам у них; 2) обстеження стану розвитку, оновлення та вибуття основних фондів; 3) визначення рівня використання основних фондів і факторів, які впливають на нього; 4) встановлення комплектності, повноти та ефективності використання парку обладнання в часі та за потужністю; 5) розрахунок впливу використання основних фондів на обсяг продукції, інші показники роботи підприємства; 6) виявлення резервів підвищення ефективності використання основних фондів.

Аналіз основних фондів починають з визначення забезпеченості підприємства основними фондами (*достатності основних фондів, їх динаміки, складу, структури, технічного стану, рівня виробництва та його організації*). Оцінка основних фондів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Основні фонди фірми оцінюються: залежно від моменту проведення оцінки – за первісною (початковою) чи відповідною вартістю; залежно від стану основних фондів – за повною або залишковою вартістю.

Наступним етапом аналізу основних **фондів є вивчення технічного стану фондів**, який характеризується такими показниками: *коефіцієнт спрацювання (зносу), придатності, оновлення, вибуття, простоту тощо*.

Важливим етапом аналізу є вивчення забезпеченості підприємства основними фондами, яка характеризується показниками фондоозброєності праці та технічної озброєності праці. Далі переходять до аналізу ефективності використання основних фондів, загальними

показниками якої є фондовіддача та фондомісткість, детально аналізують, які фактори впливають на зазначені показники.

Аналіз людських ресурсів та ресурсів організаційної структури підприємства. Якісний і глибокий аналіз людських ресурсів фірми передбачає попереднє групування персоналу за певними ознаками. В управлінській практиці існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Зокрема, за участю в процесі виробництва виділяють управлінський персонал (лінійні та функціональні керівники, спеціалісти, службовці), виробничий (основні та допоміжні робітники) та невиробничий персонал. Важливим напрямом класифікації персоналу є його розподіл за професіями, спеціальностями, кваліфікацією тощо.

Під час аналізу поточного стану людських ресурсів (персоналу) фірми виконуються **такі завдання:**

- оцінюється існуючий кадровий потенціал фірми та його підрозділів;
- визначається ступінь відповідності загальноосвітнього та кваліфікаційного складу кадрів, його структури науково-технічному рівню виробництва і його організації;
- встановлюється забезпеченість виробництва кадрами;
- вивчається рух робочої сили (шляхом розрахунку коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту, обороту з приймання і звільнення);
- визначається ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці і зниження трудомісткості;
- виявляються резерви підвищення продуктивності праці.

Кадровий потенціал фірми можна охарактеризувати цілим рядом показників, які умовно можуть бути об'єднані в дві групи: *кількісні та якісні показники*. До перших відносять *чисельність працівників за категоріями, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві і на даній посаді, темпи плинності кадрів різних категорій* тощо. До якісних показників можна віднести такі, як *ціннісні орієнтації працівників, їх рівень освіти та кваліфікації, який характеризує професійну придатність працівників, їх компетентність, рівень культури* та інше.

Оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місці чи посаді, а також поставленим стратегічним цілям на основі трьох підходів: 1) оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових і моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури; 2) оцінка індивідуального внеску, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника та його внесок в досягнення перспективних цілей; 3) атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у стратегічний і досягнутий кінцевий результат. Оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент. Для оцінки **організаційної структури** здійснюється: вивчення особливостей структури організації; визначення її типу та історії її формування; оцінка спеціалізації, ролі, відносного значення відділень і підрозділів; вивчення характеру стосунків між керівниками ланки адміністративного управління та керівниками функціональних підрозділів; а також ступеня централізації чи децентралізації; наявності, якості і використання різних графічних матеріалів. Потрібно пам'ятати, що *найефективнішою організаційною структурою фірми є та, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно використовувати свої ресурси і досягати стратегічних цілей*.

Діагностика фінансових та інформаційних стратегічних ресурсів підприємства. На першому етапі здійснюється аналіз бухгалтерського балансу як основного джерела інформації про діяльність фірми, аналізуються загальні тенденції розмірів і складу фінансових ресурсів фірми. Другий етап охоплює аналіз наявності, складу і динаміки джерел формування капіталу фірми (аналіз пасиву, тобто власного та залученого капіталу підприємства). Наступний крок – аналіз розміщення капіталу підприємства (аналіз активу: структурний аналіз, визначення причин змін). Аналізується стан, динаміка і якість основних засобів,

довгострокових вкладень, досліджується стан запасів і дебіторської заборгованості, аналізуються залишки і рух грошових коштів. Заключним етапом є аналіз ефективності та інтенсивності використання фінансових ресурсів, який передбачає підрахунок рентабельності капіталу та його факторний аналіз, аналіз оборотності капіталу, оцінку ефективності використання залученого капіталу, ефект фінансового важеля, аналіз доходності власного капіталу. Результати вищевикладеної методики аналізу порівнюються з стратегічними потребами, зіставляються з стратегічними цілями і сприяють формуванню стратегічних фінансових ресурсів підприємства.

Стратегічні інформаційні ресурси. Під стратегічною інформацією розуміють дані про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені та можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії. *Характерними рисами* стратегічної інформації є: динамічний характер і насиченість, значний обсяг якісних показників, переважання зовнішньої інформації, може бути конфіденційною та становити комерційну таємницю. Особливості стратегічної інформації обумовлюють вимоги до неї: надійність, достовірність, ступінь «кастомізації», релевантність, упорядкованість, «прозорість» тощо. Для формування ефективної системи стратегічної інформації підприємства важливим є питання її класифікації. Існують наступні *ознаки поділу*: 1) часовий період – розрізняють минулу (про минулу діяльність фірми), поточну (про поточні проблеми та можливості), прогнозну (про можливі обставини); 2) за змістом – інформація про зовнішнє оточення (про ринок, умови конкуренції), про внутрішнє середовище (про сильні і слабкі сторони) та інформація щодо реалізації стратегії.

3. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства – це аналіз, в якому внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати доволі тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення. Зрештою, остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *«Переваги низького рівня»* базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;
2. *«Переваги більш високого рівня»* визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;
3. *«Переваги найбільш високого порядку»* становлять власні патенти та ліцензії, високу кваліфікацію персоналу, ефективні системи управління (зокрема, застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Найчастіше використовується *функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента* та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є характеристики «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-економічними показниками; маркетинг,

виробництво, системи розподілу, дослідження та розроблення (підсистема НДПКР), фінанси, кадри, система управління. Тобто аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства. М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами: фінансові цілі; ставлення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; переважні типи вищих керівників та стиль їхнього управління; чіткість уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

Як і будь-яке інше явище, конкурентна перевага підприємства не може існувати завжди. Це пояснюється постійними змінами кон'юнктури ринку, змінами, що відбуваються в детермінантах «національного ромба», моральним та фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу. Оскільки ці зміни не можуть відбуватися одночасно, рівні конкурентної переваги в різні періоди будуть різними. Отже, конкурентоспроможність фірми або її конкурентні переваги по відношенню до інших фірм даної галузі, будуть зберігатися протягом певного періоду. Досвід функціонування багатьох фірм показує, що *конкурентна перевага фірми (КПФ)* має чітко визначений життєвий цикл, який можна показати графічно (Рис. 5.2).

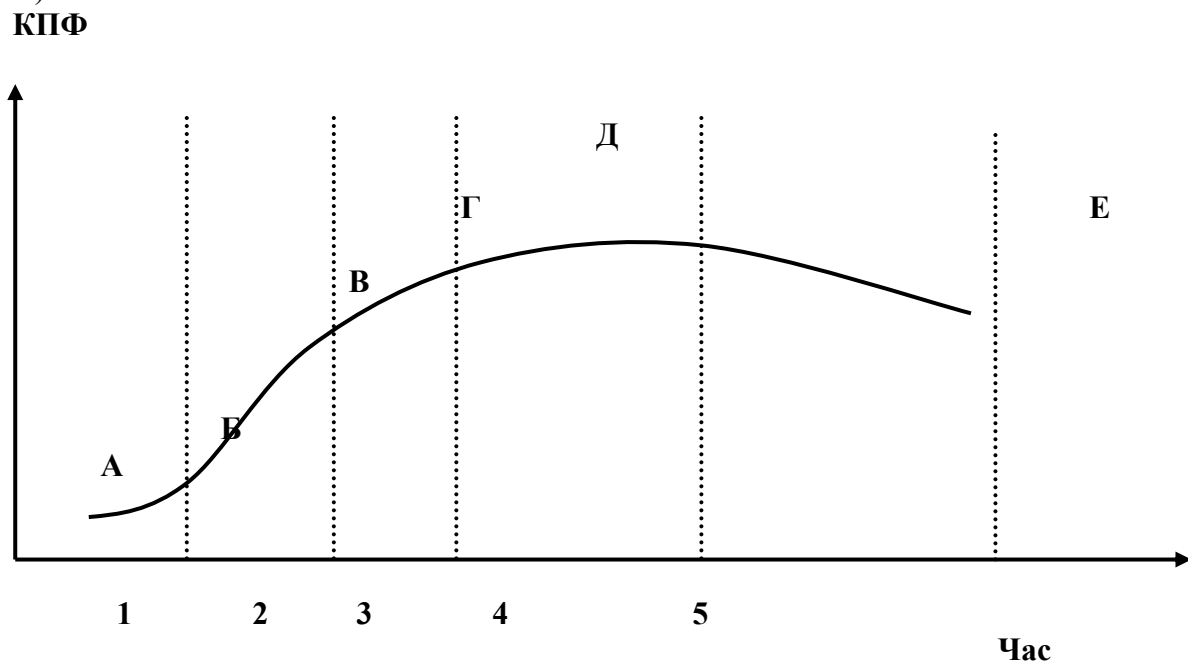


Рис.5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства

Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства має п'ять етапів:

1. *Зародження КПФ.* На цьому етапі формується стратегічний потенціал фірми, вкладаються інвестиції в найбільш прибуткові й вигідні сфери діяльності;
2. *Прискорення КПФ.* Зростає попит на продукцію, інтенсифікується інвестиційна діяльність, окремі елементи стратегічного потенціалу зв'язуються в систему.
3. *Уповільнення КПФ.* Воно може виникнути в результаті появи нових конкурентів, зміни ринкових умов. Фірма намагається вкладати додаткові ресурси в науку, техніку і технологію, в кадри. Погіршуються економічні показники.
4. *Зрілість КПФ.* Це найвищий рівень конкурентної переваги, що характеризує максимальне використання ресурсів. У цей період на ринку можуть з'явитися нові, більш перспективні конкуренти.
5. *Спад (втрата) КПФ.* Виникає в результаті старіння ресурсів, появи більш сильних конкурентних фірм.

Тема 6. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення, тобто, інтелектуальну стадію; діагностику та структуризацію проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів (Рис. 6.1).



Рис. 6.1. Моделі стратегічного управління

Водночас процес прийняття стратегічних рішень має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців. Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін.

Стадія *визначення місії та цілей* організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію

організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

Реалізацію стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції.

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряду їх досягнення.

2. Види стратегічного управління підприємством

1. *Довгострокове планування* або управління на основі екстраполяції означає, що майбутнє можна передбачити на основі тенденцій, які склалися в минулому. Як правило, встановлюються плани з вищими показниками, ніж у минулому. Типовий результат такого управління – оптимістичні цілі не сходяться з реаліями. На тих підприємствах, де управління поставлено добре, результати діяльності, як правило, більші, ніж екстрапольовані, а там, де управління поставлено гірше, - реальні результати менші за намічені цілі.

2. *Стратегічне планування* не передбачає, що майбутнє буде кращим, ніж минуле, і що його можна вивчити методом екстраполяції. Тому застосовують метод аналізу розривів між цілями і реальними результатами, який містить:

а) аналіз перспектив підприємства (виявлення тенденцій, загроз, шансів, окремих надзвичайних ситуацій і т.д.):

б) аналіз позицій в конкурентній боротьбі;

в) порівняння перспектив розвитку, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів;

г) аналіз підходів диверсифікації;

д) постановку завдань.

У процесу стратегічного планування виконуються три основні завдання: 1) розподіл ресурсів; 2) адаптація до зовнішнього середовища; 3) внутрішня координація.

3. *Управління шляхом вибору стратегічних позицій* передбачає визначення

можливостей, які можуть забезпечити успіх. Існує дві групи таких можливостей: 1) функціональні (НД ПКР, маркетинг, технологія); 2) загальноуправлінські (кваліфікація управлінців). Цей метод управління доповнює стратегічне планування, допомагає переборювати труднощі.

4. Враховуючи, що зміни в зовнішньому оточенні підприємстві можуть відбуватися миттєво, прийняття своєчасних і навіть випереджаючих рішень стає винятково складним і важливим процесом. Щоб впоратися з швидко змінюваними завданнями слід застосувати **управління шляхом ранжирування стратегічних завдань**. Воно передбачає наступні заходи:

1) Необхідність встановлювати постійний нагляд за будь-якими змінами в навколишньому середовищі: ринковими, технічними, фінансовими, соціальними, політичними;

2) Результати аналізу цих змін, а також оцінка ступеня терміновості прийняття рішень доповідаються керівнику корпорації в міру виявлення небезпеки чи відкритості нових можливостей для підприємства;

3) Керівництво для прийняття правильного рішення розподіляє свої цілі та завдання на різні категорії, а саме:

- архітермінові та архіважливі завдання, що потребують термінового розгляду і вирішення;
- завдання середньої терміновості;
- важливі, але не термінові завдання, які однак потребують спостереження, контролю,
- розвитку і відповідних рішень у майбутньому;
- вірогідні і хибні завдання, що відсіваються в процесі вивчення.

4) Термінові завдання передаються для вивчення та розробки рішень у відповідні підрозділи корпорації;

5) Прийняття рішень та їх реалізація обов'язково контролюються з огляду на можливі стратегічні наслідки для корпорації в цілому;

6) Склад завдань корпорації безперервно переглядається, оновлюється та ранжирується.

Виходячи з невинно зростаючих масштабів корпорацій та великої інерції динаміки їх розвитку, особливе значення матимуть попереджувальний аналіз, розробка і прийняття попереджувальних стратегічних рішень. Йдеться не лише про максимальне скорочення періоду лага – відставання в системі «стратегічне рішення – результат», а й про корінну переорієнтацію і перебудову підприємств на базі нових стратегій, побудованих часом, з урахуванням перших слабких сигналів про серйозні зміни в економічному оточенні.

Найбільш складним в процесі використання підсистеми управління за «слабкими сигналами» є виявлення ланцюжків економічних явищ, що виникають після розпізнання того чи іншого сигналу і вироблення відповідних рішень, спрямованих чи то на посилення позитивних наслідків, чи то на послаблення загроз, зумовленими цими ланцюжками. За сучасних економічних умов, будь-яка проблема надто часто виникає несподівано і всупереч усім прогнозам, викликаючи постановку завдань, які не відповідають минулому досвіду. В цьому разі, доцільно скористатися підсистемою управління в умовах стратегічних несподіванок. Для цього повинен бути розроблений комплекс дій та надзвичайних заходів, який представлений у таблиці 6.1.

У разі виникнення стратегічної несподіванки повинна починати працювати особлива сітка «зв'язків для надзвичайних ситуацій». Її призначення полягає в тому, щоб швидко передавати інформацію до всіх ланок підприємства чи іншого об'єкта керівництва, перетинаючи існуючі в повсякденні межі підрозділів і одночасно фільтруючи загальну масу інформації.

Введення надзвичайного становища, яке може кардинально перерозподілити звичайні обов'язки вищого керівництва. Так, наприклад, одна група керівників здійснює контроль та

підтримку морального клімату в організації (тобто – оптимістичного настрою). Інша – організовує і підтримує за будь-яких обставин звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів обсягів виробництва та послуг. І тільки якась особлива група менеджерів займається розробкою та втіленням надзвичайних заходів для виходу з складної ситуації.

Для розробки та реалізації таких надзвичайних заходів необхідно мати сітку оперативних груп менеджерів. Перша група створювалася б завдяки взаємодії всіх керівників підрозділів без оглядів на канали зв'язку, що традиційно склалися всередині організаційних взаємозв'язків. Друга – завдяки прямим зв'язкам між оперативними групами менеджерів і групами управління вищої ланки. Третя група менеджерів формує зміни в стратегії, розподіляє відповідальність і координує рішення по управлінню вищого рівня. Водночас низові ланки, незважаючи на обставини, продовжують виконувати свою звичайну роботу.

Всі ці групи управління і зв'язок між ними апробуються заздалегідь. Так, наприклад, підприємство може мати кілька систем зв'язку різного призначення: одну – для вирішення несподіваних завдань в сфері збуту, другу – в сфері технології і т.д. Швидке реагування на будь-яку новину необхідно виховувати і тренувати в оперативних управлінських групах заздалегідь.

Всі зв'язки на випадок утворення екстремальних умов повинні пройти суворі випробування в некризових умовах.

Таким чином, в умовах сьогодення, специфіка формування механізму стратегічного управління повністю залежить від нестабільності зовнішнього середовища і завдань, які впливають з цього, а також від рівня бажань менеджерів та потенціалу самого підприємства.

3. Прогнозування в системі стратегічного управління. Управління на засадах методів екстраполяції, моделювання, експертних методів

Прогноз – це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до *інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповнюючих моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів – виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули: економетричні моделі; економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь; галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають у тому, що вони містять як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози – це інструменти визначення цілей, але цілі – явище, складніше за просте визначення, та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі: визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування; оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування; попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних

варіантів розвитку прогнозованих подій; оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час-гроші».

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах. Це може бути:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт – ринок»;
- оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношенні «можливості – загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розроблення цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції*; *експертні методи*; *методи моделювання* з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей.

У системі стратегічного управління найпоширенішими є методи прогнозування. **Методи екстраполяції** базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірним є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. В основу *експертних методів* покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги стосовно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

Умова 4. Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Тема 7. ПОРТФЕЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання

(СЗГ): поняття та характеристика. Оцінка стратегічної гнучкості підприємства

Процес визначення конкурентної позиції підприємства включає ряд етапів. На першому етапі необхідно зрозуміти, хто з усіх підприємств галузі є реально небезпечним конкурентом, а хто – ні. Підприємство може пропонувати сотні товарів на різних сегментах ринку різним цільовим аудиторіям, тобто працювати з допомогою різних стратегій. Те ж саме роблять і його конкуренти. Тому важливим є визначення впливу інших підприємств як конкурентів, обґрунтоване на аналізі всієї множини їх ринкових пропозицій, а також на силі зіткнення нашого підприємства з його конкурентами.

Для чіткішого розуміння того, де працює наше підприємство доцільним є розгляд такої категорії як **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – це окремий сегмент ринку, на який фірма має вихід; це сукупність всіх ринкових пропозицій, для яких фірма розробляє певну стратегію і направляє їх на конкретних споживачів.

Інколи фірма має декілька таких СЗГ, якщо вона має різноманітні види діяльності (вкладає капітал у різні галузі, обслуговує різні ринки, виступає покупцем на різних ринках тощо). Для ефективних результатів діяльності вибір СЗГ має принципове значення, тому необхідно правильно визначити критерії цього вибору, а також постійно перевіряти діючий набір і при необхідності відсікати неефективні СЗГ.

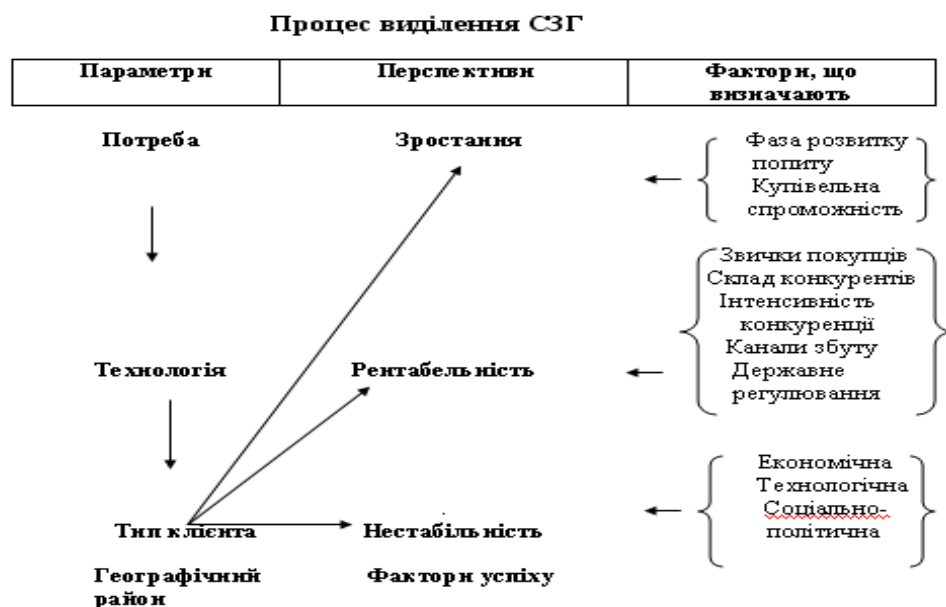
При виділенні СЗГ застосовують **ряд параметрів**:

1. *Перспективи зростання* в даній СЗГ. Вони визначаються потенціальними темпами зростання виробництва паралельно з встановленням фази життєвого циклу попиту на продукцію.
2. *Перспективи рентабельності* виробництва продукції в даній СЗГ
3. *Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища*, за якого можуть змінитися перспективи зростання обсягу продажів та рентабельності виробництва.

4. *Головні фактори успішної конкуренції в майбутньому*, що відображають гостроту, технічну та економічну політику конкурентів, можливість досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції.

Ці параметри визначаються по кожній СЗГ за порядком, визначеним схемою 7.1.

Схема 7.1



Процес виділення СЗГ починається із визначення потреб потенційних споживачів у даній продукції. У залежності від засобів задоволення цих потреб визначається технологія, пов'язана з їх виробництвом. Далі прогнозується певний тип покупця, в перспективі зможе придбати товар за певною ціною, а потім визначається географічний ареал, у якому сконцентрована найбільша частка потенційних клієнтів.

У процесі аналізу досліджують фактори, які безпосередньо впливають на значення певного параметра СЗГ. Наприклад, на перспективі зростання впливають: фаза життєвого циклу попиту, потенційні розміри ринку, купівельна спроможність споживачів тощо.

Аналогічно вивчаються фактори, що впливають на інші параметри. Важливим завданням є доповнення до набору СЗГ нових і відсікання тих, які вже не обіцяють перспектив до зростання.

Оцінка стратегічної гнучкості підприємства.

Щоб виявити, наскільки вразлива стратегія підприємства, необхідно проаналізувати вплив усіх можливих факторів (несподіваних обставин) на результати його діяльності в кожній стратегічній зоні господарювання за допомогою таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Оцінка стратегічної гнучкості																
Несподівані обставини	СЗГ –1						СЗГ – 2						Вірогідний вплив			
	Можли- вості			Загрожуючі проблеми			Можли- вості			Загрожуючі проблеми			Нега- тивний		Пози- тивний	
	Вплив	Вірогідність	Час	Вплив	Вірогідність	Час	Вплив	Вірогідність	Час	Вплив	Вірогідність	Час	Короткостроковий	Довгостроковий	Короткостроковий	Довгостроковий

Можливості та загрожуючі обставини визначають за трьома параметрами, виходячи з суб'єктивної оцінки: Вплив – від 0 до 10 балів; Вірогідність – від 0 до 1,0; Час – до 5 років - короткий термін, більше 5 років – довгий термін. Загрожуючі обставини позначають знаком «-».

I етап. У колонку «несподівані обставини» вписують перелік найбільш вірогідних і суттєвих обставин, які можуть вплинути на хід справ на підприємстві. Це можуть бути: політична нестабільність, інфляція, зміна стратегії постачальників і споживачів тощо.

II етап. Оцінюється потенційний вплив кожної несподіваної обставини. Якщо вплив позитивний, то записується в балах у графу «можливості», якщо негативний – у «загрожуючі проблеми». Цю вірогідність оцінюють у сукупності з часовим фактором.

III етап. Оцінюється гнучкість кожної СЗГ шляхом підрахунку результату по кожній графі. Результат по стовпчику «можливості» покаже міру позитивного значення гнучкості, а результат по стовпчику «загрожуючі проблеми» – ступінь вразливості підприємства. Їхнє сальдо – це показник загальної гнучкості.

IV етап. Підраховується результат по рядках для визначення ступеня вірогідного впливу

V етап. Установлюється орієнтовний показник гнучкості підприємства, який розраховується двома способами:

Оцінка відбувається в декілька етапів:

1. Визначається максимальна частка прибутку, що може бути одержана в зоні з визначеним рівнем нестабільності.

2. Орієнтир гнучкості встановлюється у вигляді максимальної частки прибутку, яку підприємство може недоотримати у випадку виникнення несподіваних обставин.

У дану схему записуються всі СЗГ, а підприємство за результатами аналізу повинно вибрати найменш вразливі з них. Існує правило, за яким підприємствам, що стоять на шляху диверсифікації, треба встановлювати мінімум позитивного значення показника гнучкості по відношенню до несподіваних обставин, який визначається як сума позитивних величин коротко- і довгострокового порядку в правому стовпчику таблиці 8.1.

2. Діагностика портфеля підприємства

Портфель підприємства, чи корпоративний портфель – це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу), що належать одному власнику. Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоздатність підприємства на кожному з цих ринків. Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне поєднання підрозділів чи продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що володіють деяким надлишком капіталу.

«Портфельний» аналіз і планування дають змогу ранжувати СЗГ за ступенем їх переваг і приймати рішення про те, скільки СЗГ доцільно обслуговувати в певний відрізок часу.

Портфельний аналіз покликаний *вирішувати наступні проблеми:*

- 1) узгоджувати бізнес-стратегії чи стратегії господарських підрозділів підприємства. Він повинен забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що визначають майбутнє;
- 2) здійснювати розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;
- 3) проводити аналіз портфельного балансу;
- 4) здійснювати реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація й інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню чи скороченню бізнесу).
- 5) Результатом аналізу діючого «портфеля» мають бути:
- 6) загальні стратегічні рекомендації стосовно управління кожною СЗГ (бізнес-напрямком): зростання, підтримка (стабілізація), скорочення, «збирання врожаю» або ліквідація; висновок про освоєння (або ні) нових СЗГ (бізнес-напрямків) для ліквідації «стратегічної прогалини»;
- 7) розв'язання проблеми типу та масштабів диверсифікації «портфеля»; виокремлення та вилучення з портфеля неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків для підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії; перегляд системи стратегічних цілей і загальних стратегій підприємства.

3. Привабливість СЗГ. Стратегічна гнучкість і синергізм

Оцінка привабливості СЗГ визначається з урахуванням таких принципів:

1. Розробка глобального прогнозу економічних, соціальних, політичних, технологічних умов для тих зон, що цікавлять фірму.
2. Необхідний аналіз впливу найважливіших тенденцій і випадкових подій на певні СЗГ та оцінка ступеня нестабільності в цих зонах.
3. Необхідна екстраполяція попередніх тенденцій зростання та прибутковості в цих СЗГ.
4. Необхідний аналіз факторів, що визначають попит.
5. Оцінка можливих змін у тенденціях попиту на майбутнє.

Оцінка змін у прогнозованому зростанні СЗГ вивчається за інтенсивністю таких факторів як: темпи зростання даного сектора економіки; приріст чисельності споживачів; динаміка географічного розширення ринків; ступінь старіння / оновлення продукції; рівень

насиченості попиту: державне регулювання витрат тощо (рис.7.1).

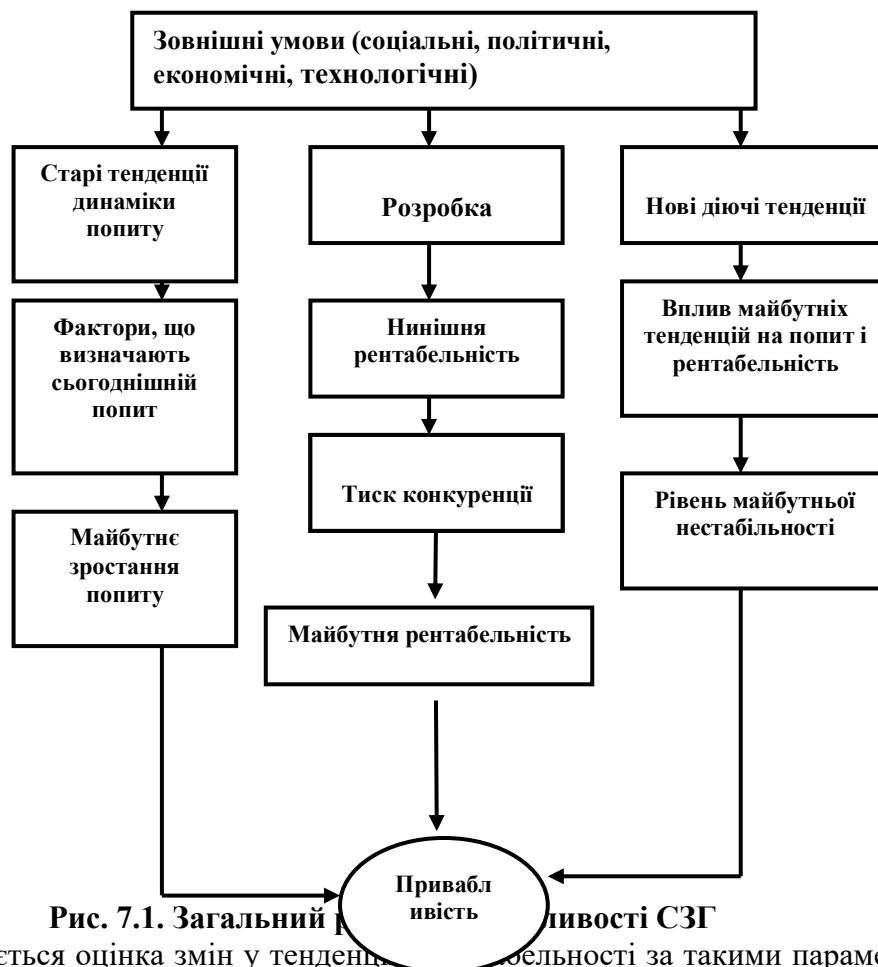


Рис. 7.1. Загальний підхід до оцінки привабливості СЗГ

Також здійснюється оцінка змін у тенденції привабливості за такими параметрами: коливання обсягу продажів; коливання рентабельності; коливання цін; циклічність попиту; рівень попиту по відношенню до потужностей; подовженість життєвих циклів попиту і продукції; час розробки нової продукції, витрати на НДПКР; агресивність основних конкурентів тощо. Саме поєднання перспектив до зростання, рентабельності та можливого рівня нестабільності дає можливість визначити загальну оцінку привабливості СЗГ.

Як правило, підприємства, перестраховуючи себе від збитків, намагаються диверсифікувати свою діяльність. Оскільки за своїм значенням СЗГ, як правило, взаємопов'язані і можуть підтримувати одна одну, в стратегічному менеджменті застосовується таке поняття як синергізм.

Синергія (від грецького – загальне) означає співдію складових частин певного явища в одному напрямку з єдиною метою. В менеджменті синергія означає стратегічні переваги, які виникають при об'єднанні двох чи більше підприємств у одне. Цей термін увів І.Ансофф для обґрунтування групових структур в організації компанії (саме у 50-60-х роках були злети великих корпорацій). *Концепція синергізму* – це концепція поведінки підприємства в умовах диверсифікації, коли використовуються одні й ті ж виробничі площі, загальнозаводські служби, існує взаємодоповнюваність підрозділів в управлінні. Переваги синергізму визначають як сумарну віддачу всіх капіталовкладень у порівнянні з віддачею окремих підрозділів. Суть синергії часто характеризують умовною формулою: $2+2=5$. Іншими словами, синергія має місце тоді, коли ефект спільних дій суттєво більший, ніж проста сума ефектів від індивідуальних зусиль.

Ансофф визначає такі *типи синергізму*:

Синергізм продажу. Він має місце, коли для декількох товарів використовуються одні й ті ж канали розподілу, управління процесом продажу відбувається з єдиного центру,

використовуються ті ж самі складські приміщення. Якщо весь асортимент продукції складається із взаємозамінних товарів, вони реалізуються разом. Загальна реклама, стимулювання збуту, репутація – це все може забезпечити зростання доходу.

Оперативний синергізм – це результат більш ефективного використання основних засобів, персоналу, накладних витрат, спільного навчання, крупних закупівель тощо.

Інвестиційний синергізм – виникає в результаті спільного використання виробничих потужностей, тих самих запасів сировини, спільної технологічної бази, використання того ж обладнання тощо.

Синергізм менеджменту – можливість використання напрацьованих технологій управління людьми, вирішення певних проблем, регулювання певних проблем із одного центру.

Розрізняють три можливих джерела досягнення синергії:

1. Функціональні можливості (коли ті ж самі функціональні служби використовуються для різних видів діяльності організації);
2. Власне стратегічні можливості, що досягаються за рахунок позитивного ефекту за рахунок компліментарності всіх конкурентних стратегій на всіх рівнях;
3. Управлінські (менеджерські) можливості, що досягаються за рахунок системної компетенції менеджменту.

В будь-якому бізнесі при формуванні стратегії головна мета, що постає перед усіма спеціалістами організації, – досягти максимальної стратегічної синергії у співвідношенні «окрема бізнес-стратегія – система бізнес-стратегій».

Вибираючи ступінь синергізму, виходять із таких передумов:

1. Очікувані зміни у зовнішньому середовищі;
2. Аналіз взаємозв'язків всередині підприємства (існує конгломерат чи синергічне підприємство).

Синергетичний ефект можна описати трьома змінними: збільшення прибутку у грошовому виразі; зниження оперативних витрат; зниження потреби в інвестиціях. Чим більша очікувана нестабільність і жорсткість конкуренції, тим більшим буде значення синергізму для досягнення успіху.

Підсилення гнучкості зменшує потенціальний синергізм. Тому перед менеджером завжди постає проблема вибору між різними орієнтирами: Рентабельність чи обсяг реалізації? Рентабельність чи гнучкість? Гнучкість чи синергізм?

4. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL для оцінювання стратегічної позиції підприємства

Для зіставлення різних СЗГ використовують різні підходи. Найвідоміший з них був розроблений Бостонською Консультативною Групою і являє собою матрицю «частка ринку – темп зростання», яка дає змогу визначити позицію фірми в конкурентному середовищі (див.Рис.7.3).

Суть матриці БКГ у визначенні співвідношення зростання обсягів попиту і показника, що характеризує відношення частки ринку даної фірми по відношенню до частки провідного конкурента. Саме це співвідношення визначає конкурентні позиції фірми в перспективі. Логіка даної моделі обґрунтована на динаміці життєвого циклу товару (рівень ринкового росту) і ефекті кривої попиту (відносна доля ринку).

Ринковий ріст і відносна ринкова частка розподіляються на 2 значення – низьке і високе. В залежності від позиції в матриці розрізняють 4 типи стратегічних бізнесових одиниць, які прийнято називати: «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Матриця БКГ пропонує такий набір можливих рішень щодо подальшої діяльності фірми:

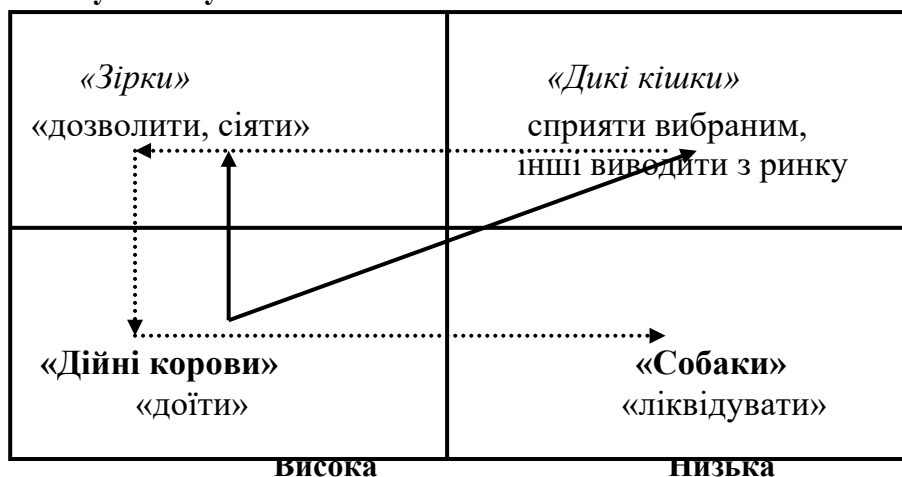
- «зірки» варто оберігати і зміцнювати;

- по можливості звільнюватись від «собак», якщо немає вагомих причин їх залишити;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва;
- «дикі кішки» повинні додатково вивчатись, щоб визначити, чи зможуть вони при певних капіталовкладеннях перетворитися на «зірок».

Зростання обсягу попиту

Високе

Низьке



Частка ринку даної фірми у порівнянні з часткою основного конкурента

Рис. 7.3. Матриця Бостонської Консультативної Групи (БКГ)

Суцільною лінією позначені потенціальні можливості «дійних корів», а пунктирна лінія показує перспективи «диких кішок», які можуть стати «зірками», а згодом навіть перетворитися на «собак».

Матриця БКГ допомагає виконати дві функції: прийняти рішення щодо намічених позицій на ринку та розподілити стратегічні грошові засоби між стратегічними зонами господарювання в майбутньому. Щоб застосувати цю матрицю у своїй діяльності, підприємці повинні також враховувати фактор ризику, розуміння досвіду минулих стратегій, реакцію інвесторів і споживачів, фактор часу. Основні недоліки й обмеження моделі впливають з її переваги – простоти і надійності. Тобто дана модель розрахована на спрощення складних ситуацій. Якщо не приділити достатньо уваги проблемі визначення і вимірювання значень ринкового зростання і відносної долі ринку, модель перестає бути адекватною. В цілому модель БКГ може бути застосована на практиці в процесі стратегічного планування з урахуванням її обмежень.

Більш повно проблему вибору СЗГ можна розв'язати за допомогою матриці «Дженерал-Електрік» – «Мак-Кензі», або матриці «привабливість / позиція в конкуренції» (Рис. 7.4).

Модель «Дженерал-Електрік» – «Мак-Кензі», яка є прототипом БКГ містить 9 типових позицій на ринку і, відповідно, дев'ять типових конкурентних стратегій. Як бачимо, у ситуації сполучення великої кількості слабких сторін підприємства з широкими ринковими можливостями грамотне використання останніх дозволяє значно компенсувати негативний вплив перших.

Позиція в конкуренції	Сильна	Підтримка позиції; стабілізація; пошук коштів, інвестування в підтримку рівня	Вибіркове зростання, пошук сегментів росту; контрольоване інвестування; підтримка позиції	Зростання, пошук шляхів до лідерства; максимізація інвестицій
	Середня	Скорочення асортименту; мінімізація інвестицій; плановий вихід	Стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	Вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; підтримка сильних сторін
	Слабка	Ліквідація, швидкий вихід	Стабілізація, пошуки ніш; вибіркове інвестування; варіант виходу (збирання врожаю)	Стабілізація, пошуки ніш; планове скорочення
		Висока	Середня	Низька
		Привабливість СЗГ		

→ - подальший розвиток організації;

↔ - утримання раніше завойованих позицій.

Рис.7.4. Матриця «Дженерал - Електрік» – «Мак - Кензі»

При наявності сильних сторін і сприятливих ринкових можливостей ліпшою стратегією стане спрямування на зростання і збільшення продажів.

Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування свою власну модель, яка отримала назву «матриця спрямованої політики», її поява була безпосередньо пов'язана з особливостями динаміки економічного середовища в умовах енергетичної кризи, що виникла у ті роки: переповнення світового ринку сировиною нафтою, неухильне падіння цін на неї, низька галузева норма прибутку, висока інфляція. Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли йшлося про вибір довгострокової інвестиційної стратегії в таких умовах. На відміну від широко відомих на той час моделей BCG і GE/McKinsey, модель Shell/DPM менш за все поклядалася на оцінку досягнень компанії, що аналізується, у минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної ситуації у галузі та перспектив.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG (Рис.7.5).

У моделі Shell/DPM порівняно з моделлю GE/McKinsey зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG базувався на оцінці потоку грошових коштів, який, фактично, є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці прибутковості

інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох цих показниках.

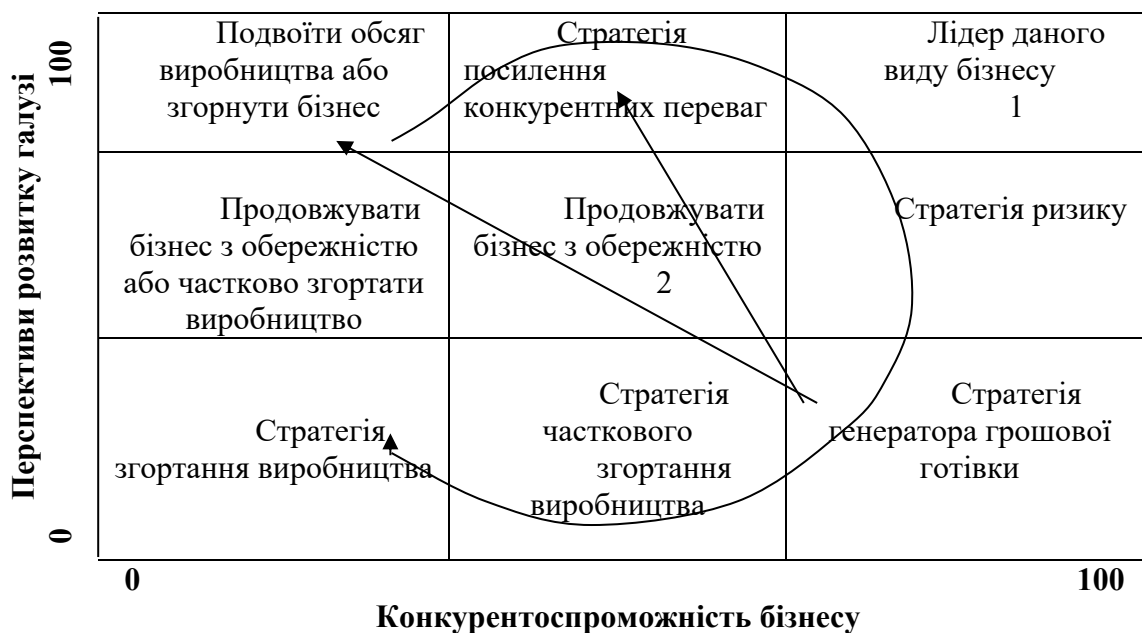


Рис. 7.5. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Інша помітна особливість моделі Shell/DPM полягає у тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому вивчення змін у стратегічному позиціонуванні видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання з допомогою Shell/DPM.

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому. Розбивку моделі Shell/DPM на 9 клітин (у вигляді матриці 3 x 3) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії.

Позиція «Лідер бізнесу». Галузь є привабливою і компанія посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також явних загроз з боку конкурентів не помічено. Можливі стратегії: продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей); продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків.

Позиція «Стратегія зростання». Галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є одним з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірно зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента. Можливі стратегії: намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Позиція «Стратегія генератора коштів». Компанія посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча би належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку у галузі - такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі. Можливі стратегії: бізнес, що потрапляє у цю

клітину, є основним джерелом доходу компанії. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг». Компанія посідає середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими (майже такими ж, як у лідера галузі), то компанія може перетворитися у лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати у даному випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі. Можливі стратегії: інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера (інвестиції можуть бути значними); галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес». Компанія посідає середні позиції у галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку у компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку. Можливі стратегії: обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

Позиція «Стратегія часткового згортання». Компанія посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку компанія не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі). Можливі стратегії: оскільки малоімовірно, що, потрапляючи у цю позицію, компанія буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку у грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес». Компанія посідає слабкі позиції у привабливій галузі. Можливі стратегії: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявляється, що компанія здатна боротися за лідерство у галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». У протилежному випадку, найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво». Компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю. Можливі стратегії: жодних інвестицій; все управління повинно бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згорнути бізнес.

Позиція «Стратегія згортання бізнесу». Компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі. Можливі стратегії: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, і майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу, і чим швидше, тим краще. В моделі Shell/DPM можуть бути використані такі показники для характеристики конкурентоспроможних секторів бізнесу і привабливості галузі

Матриця фірми Arthur D. Little. Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Артур Літл», містить 15 квадрантів, кожен з яких характеризує певний етап розвитку «життєвого циклу» та конкурентну позицію. Як і в попередніх моделях, розміри круга відповідають розмірам ринку, а сектори визначають ринкову частку, яку займає

на ньому підприємство. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні «життєвих циклів» окремих бізнес-напрямків у «портфелі» фірми.

В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little лежить концепція життєвого циклу галузі чи бізнес-одиниці, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна чи слабка. Шоста конкурентна позиція – нежиттєздатна, котра, однак, найчастіше не розглядається. Конкурентні позиції характеризуються в такий спосіб (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Характеристики конкурентних позицій бізнес-одиниць

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Провідна (домінуюча)	Тільки один представник галузі (якщо такий взагалі є) може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії чи надійно захищеного технологічного лідерств
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними відповідні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1,5 рази більше частки найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один з лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні і ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо в нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити свій стан
Міцна	Спеціалізація у вузькій чи відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку). Може довго зберігати такий стан, але практично немає шансів його поліпшити
Слабка	Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) чи з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін, і вони не можуть з'явитися в майбутньому. Продовжити таке існування або ліквідувати бізнес

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірності 4x5, що доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, котрі характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), і змінні, які визначають сильні сторони бізнесу і його відносний стан на ринку (вісь X). Таблиця 5 показує значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі. Що стосується сильних сторін бізнесу, то вони визначаються такими показниками, як загальна конкурентоздатність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва (Табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темп росту		Вище темпів росту ВВП	Нижче темпів росту ВВП	Менше нуля
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужується
Число конкурентів	Зростаюче	Значне і зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Скорочується
Поділ ринку	Фрагментарний	Фрагментарний, декілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність, Частка ринку	Непостійна	Позиція лідерів змінюється	Постійні лідери	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка агресивність споживачів	Наявність відповідних смаків споживачів	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Достатньо низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

Простий (природний) вибір. Стратегія бізнес-одиниці визначається виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому сфера природного вибору охоплює кілька секторів матриці (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Уточнені стратегії консультаційної фірми Arthur D. Little

A	Зворотна інтеграція	V	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрямки
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмовлення від виробництва

2. Специфічний вибір. Він визначається позицією бізнес-одиниці на матриці (наприклад, вибіркові інвестиції в ріст бізнес-одиниці).

3. Уточнені стратегії. На даному етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, що

відповідають кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій (залежно від стадії життєвого циклу бізнесу). Фірма пропонує набір уточнених стратегій, що відповідають кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little у методику стратегічного планування. Власне кажучи, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування.

Тема 8. ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

1. Критерії вибору стратегічних альтернатив та формування загальної стратегії. Поняття стратегічної прогалини

В процесі формування корпоративної стратегії, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія.

Кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. В свою чергу, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, при якому по кожному із заходів і в цілому по кожному напрямку доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Таблиця 8.1

Стратегічні альтернативи базових стратегій

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1.Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, «збирання врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.
3. Виживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно інтеграційні стратегії можуть набирати наступні види: інтеграція назад; інтеграція вперед; інтеграція по горизонталі.

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

На основі базової корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства подано на рис.8.1. Крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Значну роль, як зазначалося, відіграють фази ЖЦ підприємства, від яких залежить зміст стратегічного набору.

Разом з тим, умови бізнесу можуть змінюватися й тоді заплановані заходи, зумовлені потенціальними можливостями підприємства, не мають шансів для реалізації. У таких випадках говорять про наявність стратегічної прогалини. Отже, стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.



Рис.8.1. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Разом з тим, стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- 1) пошук нових можливостей зростання;
- 2) активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів;
- 3) визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним і розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності всього підприємства;
- 4) перерозподіл ресурсів з неперспективних і не конкурентоспроможних напрямків діяльності;
- 5) вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем

злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту.

До таких напрямків відноситься диверсифікація виробництва.

2. Стратегії диверсифікації, їх характеристика

Більшість компаній починають свою діяльність як невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, що обслуговують місцевий чи регіональний ринок. Спочатку, поки асортимент продукції, що випускається, незначний, власні кошти обмежені і конкурентні позиції вразливі. Як правило, молода компанія прагне збільшити обсяг продажів, підвищуючи частку ринку та завойовуючи покупців. Прибуток реінвестується, беруться нові кредити, щоб максимально використати можливості зростання. До того часу, поки компанія не вичерпає всіх можливостей у своїй сфері діяльності, вона не повинна розсіювати свій капітал у інші сфери. Але як тільки потенціал для зростання починає скорочуватись, необхідно

При сильній конкурентній позиції і високих темпах зростання ринку фірма має декілька варіантів для поведінки, найраціональнішим з яких є продовження концентрації на єдиній сфері бізнесу. Фірма повинна докладати масу зусиль для того, щоб зберегти та збільшити свою частку на ринку і далі розвивати свої конкурентні переваги, капіталізувати прибуток. У певний період компанія може відчувати необхідність вертикальної інтеграції з метою закріплення ринкових позицій. Пізніше зростання на даному ринку почне уповільнюватись, буде розумним задуматися про диверсифікацію як засіб зниження ризику і перенесення накопичених знань і досвіду у суміжні галузі.

У ситуації, що характеризується високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією, фірма повинна вирішити дві проблеми: 1) відповісти на питання, чому її підхід до ринку дав негативний результат і що зробити, щоб посилити свої конкурентні позиції; 2) розрахувати свої можливості по оновленню конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи росту ринку. Якщо компанія молода і бореться за своє існування, вона має шанси вижити. Якщо її позиції слабкі, у неї може бути два шляхи: або об'єднатися з іншою компанією даної галузі, або з компанією іншої галузі. Третій шлях – диверсифікація в інші суміжні галузі.

Компанії зі слабкою конкурентною позицією на ринку, що повільно зростає, мають такі можливості: а) перебудувати ринкові стратегії з метою виправити становище і зайняти більш вигідну позицію; б) злиття з іншою фірмою для створення більш стійкої бази для конкуренції; диверсифікація у суміжні або інші галузі; в) інтеграція з галузями, що зайняті реалізацією продукції або постачанням ресурсів; г) вихід з галузі.

Оскільки диверсифіковану компанію можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, які в сукупності повинні давати більш високий результат, визначимо принципи розробки стратегії для такої компанії.

Щоб краще зрозуміти стратегічний вибір, треба проаналізувати **шість стратегій диверсифікації**:

1. Стратегії входження в нову галузь (спільне підприємство або придбання контрольного пакета акцій).
2. Стратегії диверсифікації в суміжні (споріднені) галузі.
3. Стратегії диверсифікації в несуміжні (не споріднені) галузі.
4. Стратегії згортання та ліквідації.
5. Стратегії реструктуризації, відновлення та економії.
6. Стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Перші три містять способи диверсифікації, останні три – стратегії для підсилення позицій вже диверсифікованої компанії.

Стратегії входження в нову галузь може передбачати одну із трьох форм: поглинання, створення нової компанії або спільного підприємства. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом диверсифікації, оскільки воно дозволяє побороти бар'єри входження в галузь, ліквідувати технологічне відставання, налагодити взаємозв'язки з

постачальниками, робити капіталовкладення в рекламу, в канали збуту тощо. Однак знайти готову компанію для поглинання насправді досить важко. Створення нового підприємства може коштувати досить дорого, а прибутки у перший період часу, як правило, досить низькі і не виправдовують початкові витрати. Створення нового підприємства виправдовується в таких випадках: 1) коли для цього є достатньо часу; 2) коли фірми конкуренти не реагують на створення нової компанії; 3) коли вихід на ринок обходиться дешевше, ніж купівля іншої компанії; 4) фірма вже має необхідний для функціонування такого підприємства досвід; 5) створення нового підприємства не буде негативно впливати на співвідношення попиту і пропозиції на ринку. Створення спільного підприємства вигідне в таких ситуаціях: 1) це хороший спосіб робити те, що ризиковано робити одному; 2) коли при об'єднанні створюється структура, яка має значні конкурентні переваги. Однак такі підприємства мають недоліки, пов'язані зі складністю розподілу доходів між партнерами, з визначення права контролю тощо.

Стратегії диверсифікації в суміжні (споріднені) галузі. При спорідненій диверсифікації ефект $2+2=5$ стає базою для досягнення конкурентних переваг. Споріднені галузі мають можливість для використання спільного досвіду і для зниження витрат виробництва в разі об'єднання виробництва в одну систему. Це так звана стратегічна відповідність, яка приносить додаткові вигоди. Найбільш розповсюдженими шляхами диверсифікації в споріднені галузі виступають:

- 1) Вхідження в галузь, де збутові можливості та рекламна діяльність можуть використовуватись спільно;
- 2) Використання споріднених технологій;
- 3) Передача ноу-хау і досвіду з одного виду діяльності в інший;
- 4) Передача фірмового найменування і репутації у споживача по товару чи послугі;
- 5) Купівля фірм в інших галузях для підтримки іміджу основної діяльності.

Стратегії диверсифікації в несуміжні (неспоріднені) галузі. Основною ідеєю непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка компанія, що придбана на вигідних фінансових умовах і обіцяє бути високоприбутковою, може стати перспективною диверсифікації. Такі компанії можуть продаватись з будь-яких причин. Наприклад, фінансові труднощі продавця або необхідність додаткового фінансування. Перевагою такої диверсифікації є те, що компанія має можливість розподілити фінансові ризики таким чином, щоб стабілізувати свої доходи за рахунок участі в галузях із різною циклічністю розвитку («тримати яйця в різних кошиках»).

Стратегії згорання та ліквідації застосовується, якщо виявилось, що даний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, втратив свою привабливість. Для продажу потрібно підшукати такого покупця, для якого купівля виявиться вдалим надбанням, бо саме в такому випадку можна отримати найвищу ціну.

Стратегії реструктуризації, відновлення та економії передбачає відродження збиткового підприємства з метою оздоровлення корпорації в цілому. Це буває у тих випадках, коли причини погіршення стану носять тимчасовий характер. Проводиться ряд заходів для реструктуризації портфеля корпорації, інколи відсікаються непривабливі підрозділи, зусилля спрямовуються на зниження собівартості, поліпшення усіх показників.

Стратегії багатонаціональної диверсифікації заснована на перевагах міжнародного поділу праці та спеціалізації, забезпечує найефективніше використання світових ресурсів і високі конкурентні переваги.

Оцінка стратегії диверсифікованої компанії, її значимості та потенціальних можливостей у прийнятті рішень щодо подальшого розвитку складається з восьми етапів:

1. Визначення поточної стратегії корпорації.
2. Створення однієї або декількох матриць портфеля компанії з метою визначення його характеристик
3. Порівняння довгострокової привабливості кожної з галузей, у яких компанія здійснює свою діяльність.

4. Порівняння конкурентної сили господарських підрозділів компанії з метою визначення найбільш життєздатних.
5. Ранжирування господарських одиниць з урахуванням історії їх розвитку та майбутніх перспектив.
6. Оцінка сумісності кожного господарського підрозділу зі стратегією корпорації.
7. Класифікація господарських підрозділів за принципом пріоритетів інвестування і прийняття рішень про характер стратегії для кожного господарського підрозділу (агресивна експансія, зміцнення і захист, зміни, «Збір урожаю» / ліквідація).
8. Ініціювання нових стратегічних заходів, спрямованих на поліпшення загального становища корпорації.

3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.

Але існують певні базові вимоги, які повинні виконуватися будь-якою організацією, що використовує технологію стратегічного управління:

- **визначення пріоритетності** серед адміністративних завдань, таких як, розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення забезпечуючих підсистем і т.д.;
- **встановлення відповідності між вибраною стратегією і структурою управління організацією**, системою мотивації й стимулювання, нормами й правилами поведінки, загальними переконаннями, цінностями й вірою і т.д.;
- **вибір і приведення у відповідність до здійснюваної стратегії** стилю лідерства й підходу до управління організацією.

Усі ці завдання виконуються за допомогою змін, що дозволяють організації сприймати зміни в зовнішньому середовищі. Залежно від стану цих факторів, виділяють такі типи змін.

Корінна реорганізація – це глибокі зміни організації, які проводяться тоді, коли організація змінює одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюються її продукт, ринки збуту й місце на ринку. Значні зміни відбуваються в технології, у сфері трудових ресурсів. Найбільші труднощі виникають із реалізацією стратегії.

Радикальні зміни звичайно пов'язані із глибокими структурними змінами усередині організації.

Помірні зміни – зміни, які найбільш часто зустрічаються і які здійснюються тоді, коли організація виходить із новим продуктом на освоєний або новий ринок. У цьому випадку зміни пов'язані з маркетингом і організацією виробництва.

Для приведення структури у відповідність до стратегії можна скористатися такими рекомендаціями.

1. **Необхідно чітко визначити основні види діяльності й ключові ланки в ланцюжку цінностей**, які мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії й потім віднести їх до основних елементів організаційної структури.

2. Стратегічно значущі види діяльності необхідно передати в підпорядкування одного менеджера. Якщо такий підхід не можна реалізувати, то слід установити чіткі зв'язки й координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговане виконання відзначених видів робіт.

3. Визначають обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши при цьому ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

4. Визначають, які неосновні види діяльності можуть виконуватися ефективно іншими фірмами на умовах субпідряду.

Виділяють п'ять типів структур: функціональну, структуру управління за географічними ознаками (регіональна структура), децентралізовані господарські підрозділи, стратегічні бізнес-групи, матричну структуру.

Функціональна структура передбачає виділення в організації окремих підрозділів,

кожне з яких має чітко певні завдання й обов'язки.

Стратегічні переваги: вище керівництво має можливість зосередитися на стратегічних питаннях і здійснювати контроль стратегічних результатів; в організації досягається висока ефективність роботи за рахунок спеціалізації; висока якість управління за рахунок зменшення дублювання зусиль і поліпшення координації у функціональних відділах.

Стратегічні недоліки: складність міжфункціональної координації; більша зацікавленість відділів у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей організації, що може призвести до міжфункціональних конфліктів; відповідальність за діяльність організації покладається на вище керівництво; менеджери формуються як фахівці і здобувають досвід в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління на рівні організації.

Структура управління за географічною ознакою (регіональна структура) . Територіальна структура особливо ефективна для компаній, які в різних регіонах реалізують різні стратегії. При цій структурі повноваження щодо керівництва передаються одному керівникові (головному менеджеру), який відповідає за виробництво і збут якого-небудь продукту/послуги й за прибутковість своєї структури.

Стратегічні переваги: створюється можливість адаптації стратегії фірми до специфічних умов кожного регіону; відповідальність за одержання прибутку передається на більш низькі управлінські рівні; висока якість управління за рахунок гарної координації усередині територіальних підрозділів; менеджери, працюючи в регіональних підрозділах, проходять відповідну підготовку і можуть вирости до менеджерів вищого рівня.

Стратегічні недоліки: можливе виникнення дублювання робіт, що приводить до збільшення витрат організації; складність збереження єдиного корпоративного іміджу в різних регіонах, оскільки керівники регіональних підрозділів звичайно мають більшу волю у формуванні стратегії.

Децентралізовані господарські підрозділи (лінійна структура управління). У цьому випадку повноваження передаються головним менеджерам кожної виробничої бірнесс-одиниці, які відповідають за розроблення і реалізацію стратегії свого підрозділу, за всі оперативні питання й кінцеві результати діяльності. По суті, окрема бірнесс-одиниця виступає як самостійний центр прибутку.

Стратегічні переваги: формується раціональна схема децентралізації й делегування повноважень; кожна бірнесс-одиниця має більший ступінь вільності, що дозволяє їй створювати власні ланцюжки цінностей, ключові види діяльності і формувати необхідні вимоги до функціональних відділів; генеральний (виконавчий) директор має можливість більше часу приділяти стратегії компанії, а відповідальність за одержання прибутку переноситься на головних менеджерів бірнесс-одиниць.

Стратегічні недоліки: відбувається дублювання управлінських робіт на корпоративному рівні й рівні бірнесс-одиниць, що призводить до зростання витрат; створюються проблеми, пов'язані з розмежуванням управлінських видів робіт, які зважаються на корпоративному рівні й рівні бірнесс-одиниць; можливі конфлікти між окремими бірнесс-одиницями при розподілі корпоративних ресурсів; росте залежність корпоративного керівництва від головних менеджерів бірнесс-одиниць.

Структура стратегічних бірнесс-груп звичайно застосовується в широко диверсифікованих компаніях, у яких число бірнесс-одиниць особливо велике, що ускладнює контроль над ними з боку вищого керівництва. Тому в таких випадках керівництво звичайно йде шляхом об'єднання родинних бірнесс-одиниць у бірнесс-групу, керує нею віце-президент, який звітує за роботу перед вищим керівництвом. По суті, створюється ще один рівень управління між вищим керівництвом і головним менеджером бірнесс-групи.

Стратегічні переваги: найбільш ефективна структура для широко диверсифікованих компаній; максимально використовуються вигоди стратегічної

відповідності між підрозділами в рамках окремої стратегічної бізнес-групи; у результаті чіткого розподілу повноважень керівники вищого рівня приділяють більше уваги стратегічним перспективам розвитку організації.

Стратегічні недоліки: створення стратегічних бізнес-груп має реальний стратегічний зміст у тому випадку, якщо об'єднання відбувається на основі урахування стратегічної координації всіх бізнес-одиниць, а не тільки поліпшення рішення адміністративних завдань; необхідний чіткий розподіл посадових повноважень, а також розроблення процедур і правил; певна локалізація дій стратегічних бізнес-груп може виступати як обмеження при виборі ефективного стратегічного рішення.

Матрична структура. До основних особливостей даної структури можна віднести такі: члени кожної проектної групи, що працюють над окремим проектом, підкоряються одночасно й керівникові проекту, і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони працюють постійно; керівник проекту має проектні повноваження, що дозволяють йому як керувати всі деталі розроблювального проекту, так і виконувати суцільно штабні повноваження; усе залежить від того, які права делегує йому вище керівництво; усі матеріальні й фінансові ресурси звичайно перебувають у повному розпорядженні керівника проекту; розроблення графіка робіт із проекту й контроль над їхнім виконанням повністю покладені на керівника проекту; керівникові проекту можуть бути передані деякі функції керівника функціонального відділу; керівники функціональних відділів контролюють хід виконання робіт, вирішують також, як і де повинна бути виконана певна робота і хто конкретно відповідає за її виконання.

Стратегічні переваги: кожний напрямок стратегічного розвитку компанії одержує достатню увагу з боку вищого керівництва; краща орієнтація на проектні цілі й попит; більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; більш гнучке використання фахівців організації, а також спеціальних знань і компетентності; поліпшення контролю за окремими завданнями, проекту можливість застосування ефективних методів планування й управління.

Стратегічні недоліки: структура складна в управлінні; необхідність постійного контролю «співвідношення» сил між завданнями управління щодо проектів та інших завдань функціональних відділів; відбувається накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиначальності; труднощі встановлення чіткої відповідальності за виконання завдань функціонального відділу й функцій щодо вирішення проектних завдань; можливість порушення встановлених правил і стандартів, які застосовуються у функціональних відділах через тривалий відрив співробітників, які беруть участь у реалізації проекту, від своїх підрозділів; між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів виникають конфлікти.

Мережна організація. Побудова мережних організацій здійснюється на основі повного відходження від ієрархічного, функціонального підходу до організаційної структури. Мережні організації характеризуються відкритою, розподіленою й змінною мережною структурою з такими ознаками:

- на головному підприємстві зосереджені найважливіші ресурси й накопичуються знання;
- допоміжні процеси й компоненти передаються для виконання постачальникам, підрядникам та іншим зовнішнім партнерам;
- створюються змінна, яка настроюється на зовнішнє середовище, структура, яка складається з автономних модулів.

Віртуальна організація тісно пов'язана з мережною організацією й не стосується виразу «віртуальна реальність». Віртуальна організація - це тимчасова мережа організацій (партнерів), які поєднують свої ресурси, уміння і зв'язки для використання швидкозмінюваних можливостей ринку. Кожний партнер вносить у віртуальну організацію найкраще з того, що має.

Основні характеристики віртуальних організацій :

- партнери використовують новітні виробничі технології і інформаційні мережі, які допомагають їм, навіть якщо вони розділені величезною відстанню, установити міцні зв'язки й успішно працювати;
- партнерство встановлюється для реалізації нових можливостей у зовнішньому середовищі й найчастіше має часовий характер;
- ця нова організаційна модель змінює розуміння традиційних меж організації, оскільки в ролі партнерів виступають конкуренти, постачальники й клієнти, і тому важко визначити, де починається одна компанія й закінчується інша;
- сильна залежність партнерів віртуальної організації між собою вимагає великої взаємної довіри;
- кожний партнер вносить в організацію свої унікальні знання й уміння, що сприяє створенню високоінтелектуальних, зроблених у всіх відношеннях організацій.

Горизонтальна організація. Усі сучасні організаційні схеми віддають перевагу горизонтальній структуризації, а не вертикальній, що характерно для традиційних схем. Горизонтальна організація будується навколо виробничих процесів, а не конкретних завдань. Такий підхід дозволяє поєднувати в одну команду представників різних функціональних підрозділів, які працюють у тісній взаємодії один з одним на постійній основі. У команду часто включають і менеджерів-аналітиків, які вирішують питання дослідження ринку, що набагато розширює компетентність і підвищує ефективність ухвалених рішень. Горизонтальна організація встановлює також тісні відносини з постачальниками й іншими суб'єктами ринку, займається навчанням персоналу і постійно заохочує і стимулює командну діяльність.

Тема 9. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Стратегічний контроль. Основні етапи системи стратегічного контролю

Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату. Основною причиною відхилень є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін. Все це вимагає створення системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації згідно з «заданою траєкторією», а також за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності. Очевидно, що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

Основні етапи системи стратегічного контролю такі.

Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Практично, ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.

Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію чи акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.

Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання. При цьому особливі вимоги висувають до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; вказувати на час збору інформації.

Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування. Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють

причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи організації та прийняття відповідних заходів (поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

2. Завдання та рівні стратегічних змін

Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких основних завдань: визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною стратегією; встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і обов'язками; між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією); вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією.

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалась, і обраної стратегії. Наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та менеджерами, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, то воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін (яка може розвиватися). Впровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей.

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію. Теоретично комбінація двох змінних і двох констант зумовлює зміни чотирьох типів: «проста – повільна зміна», «проста – швидка зміна», «складна – повільна зміна» та «складна – швидка зміна». Однак варіант «складна – швидка зміна» практично нереальний, тому що складні зміни вимагають тривалого періоду їх реалізації.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін. Розглянемо кожен з них зокрема.

Перебудова організації – передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією

стратегії.

Радикальні зміни організації – відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

Помірні перетворення – проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни – зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є «наріжними каменями» стратегічного менеджменту. Основні типи стратегічних змін (реструктуризацію, реінжиніринг та нововведення) розглянемо нижче.

3. Типи стратегічних змін

Стратегічні зміни забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність. В останні роки, як свідчить практика, 500 найуспішніших американських компаній, виявивши необхідність стратегічної зміни свого стану, вибрали один з трьох її типів – реінжиніринг, реструктуризацію чи нововведення.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення. Він передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної (іноді на порядок) зміни показників діяльності. Здебільшого реінжиніринг застосовують у трьох випадках: коли організація перебуває в стані глибокої кризи, яка супроводжується високими витратами, масовою відмовою споживачів від продукту організації; коли поточний стан організації можна визнати задовільним, але прогнозовані тенденції рівня конкурентоспроможності, доходності, попиту тощо є несприятливими; коли успішні організації ставлять собі за мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги.

Процес реінжинірингу передбачає виконання таких етапів:

Формування бажаного образу та цілей організації з позицій майбутнього виживання й розвитку.

Створення моделі існуючих видів діяльності організації – модель переважно трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їхній взаємодії з середовищем організації. При цьому відбувається реконструкція системи дій і робіт, за допомогою яких організація реалізує свою мету.

Розроблення нової моделі виду діяльності – передбачає: перепроєктування вибраних господарських процесів шляхом створення більш ефективних робочих процедур; формування нових функцій персоналу; визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи СГЦ; тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

Впровадження нової моделі в практику дає результати, які істотно залежать від проведених підготовчих робіт, вмілого стикування та переходу від старих процесів до нових.

У сучасних умовах реінжиніринг вважають першим поколінням *бенчмаркінгу*, що здебільшого трактується як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу від «кращого до кращого». Для реалізації цього принципу досліджують такі питання: яка організація перебуває на вершині конкуренції, чому певна організація не є кращою; що необхідно змінити в її діяльності, як скоригувати діючу стратегію, щоб організація стала кращою з кращих? Унаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в інших організацій,

які успішно працюють, та усунути слабкі сторони власної організації.

Реструктуризація організації – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення.

Реструктуризація може здійснюватися такими способами: шляхом об'єднання (злиття) організацій з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх основі нових юридичних осіб або для подальшої приватизації; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; ліквідації чи перепрофілювання організації.

Нововведення – це процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів. Завдяки нововведенню організація може досягти значного успіху. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, та рівня оригінальності й складності концепції, яка визначає сприйнятливість ринку та витрати споживачів.

За рівнем новизни розрізняють товари нові для світу й нові для організації. *За характером концепції*, яка лежить в основі нововведення, розрізняють технологічні та маркетингові нововведення. *За рівнем інтенсивності* розрізняють принципові та відносні нововведення. Їхня інтенсивність визначається новизною концепції й технології реалізації.

Таким чином, впровадження стратегії переважно вимагає істотних змін в організації, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації чи впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, впроваджуються нові товари чи технології та змінюється структура організації.

4. Впровадження стратегічних змін в організації

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони наштовхуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: «Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові». Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз причин опору змінам, як небажаним нововведенням, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть проведенню змін. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів: конкурентний стиль – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав,

передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками; стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір; стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань; стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Завершується проведення змін формуванням нового положення організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотними.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформувати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття організаційної структури управління

Структура управління виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату (персоналу).

Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління насамперед по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима. Виникаючи з необхідності управління спільною працею багатьох працівників, виробнича організація безпосередньо визначає, породжує кістяк управлінської системи: обраний варіант організаційно-виробничої структури є основою початкової схеми структури управління.

Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Структуризації завжди піддаються системи, що виступають об'єктом вивчення й управління суб'єктом, що господарює. Об'єктом структуризації виступає також і сама *система управління* (структура системи управління). Остання являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої та керованої підсистем, кожна з яких має своє впорядковане розташування елементів і форму їхнього взаємозв'язку. Так, структуру керуючої підсистеми (суб'єкт управління) можна розглядати як функціонально відособлені одиниці апарату управління (відділ, лабораторія, бюро), що є ланками структурного ланцюжка управління. Відповідна сукупність цих ланок,

сформована на принципах функціонального розподілу управлінської праці, по горизонталі складає щабель управління.

Організаційна структура – це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для здійснення спільної для них виробничої і управлінської мети. У менеджменті розрізняють виробничу структуру фірми і структуру системи управління нею. Структура за допомогою відповідної сукупності відносин і зв'язків усередині колективу забезпечує єднання всіх її складових, стійке існування й стабільне функціонування підприємницької справи. Організаційна структура фірми документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.

У сучасній навчальній літературі *організаційна структура* визначається як формальні правила, розроблені менеджерами для: 1) поділу праці й розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп; 2) визначення сфери контролю керуючих і підпорядкованості в організації; 3) координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле. Для обговорення різних видів організаційних структур менеджери використовують зовнішнє оформлення своїх уявлень у вигляді структурних схем організації, що показують, як розподілено працівників та обов'язки і де проходять канали комунікації та лінії підпорядкованості.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

До найважливіших *характеристик організаційної структури* належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем ритмічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін. Організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то й проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з перебігом часу стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Формальна організаційна структура – це система свідомо координованих дій або сил двох і більшої кількості осіб. Така організація виникає за умов, коли індивіди: 1) здатні спілкуватися один з одним; 2) бажають спільних дій; 3) прагнуть до досягнення спільної мети. Організація (проста чи складна) завжди являє собою безособову систему координованих людських зусиль. Вона поєднує в собі такі елементи: мета, спроможність до спілкування, особисте бажання співпрацювати, результативність і ефективність.

Формальна організаційна структура розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети організації. Це своєрідний офіційний план виконання завдань, що забезпечують досягнення мети. Коли керівництво складає перелік передбачуваних принципів діяльності компанії та її структурну схему, відбувається формалізація плану діяльності організації. Щоб розробити організаційну структуру компанії, менеджерам слід: 1) сформувати вертикальну структуру (створення робочих місць під конкретні функції); 2) здійснити ієрархію підрозділів (групування робочих місць за відділами і більш великими структурними одиницями); 3) сформувати горизонтальну структуру (координація всіх функцій, щоб компанія могла працювати як єдине ціле).

2. Підходи до формування організаційної структури

Розрізняють два підходи(моделі) до формування організаційної структури: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний). Характеристики і умови ефективного застосування механістичного та органічного підходів у проектуванні організації представлено в табл. 1.

Бюрократична (механістична) модель. За нею структура організації спирається на систему формальної влади. Виокремлюють такі риси бюрократичної організації: наявність чіткого розподілу рівнів та посад, призначення на які має відбуватися на основі експертного висновку; основою організації є логічна схема розвитку, яка забезпечує єдність у виконанні завдань; організація має усталену ієрархію посад; менеджери дотримуються певної дистанції щодо підлеглих; прийняття на роботу та кар'єра в організації спираються на фахову підготовку. З такими характеристиками організація може діяти ефективно в умовах, коли використовується рутинна технологія (низька невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) та є нескладне і нединамічне зовнішнє оточення.

У бюрократичній моделі закладено потенціал прояву за певної ситуації таких негативних явищ, як жорсткість, некомпетентність, тяганина, неефективність та безглуздість правил. Свої переваги (універсальність, передбачуваність та продуктивність) бюрократична система може реалізувати за таких умов: відомі загальні цілі та завдання організації; робота в організації може ділитися на окремі операції; загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб можна було реалізувати її на основі централізованого планування; виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися; грошова винагорода мотивує працівника; влада керівника визнається як законна.

Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель. Ця модель з'явилася в контексті функціонування школи міжлюдських відносин. Вона ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес прийняття рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

Таблиця 1.1

Характеристика та умови ефективного використання механістичного та організаційного підходів до проектування організації.

Показник	Механістичний тип організації	Органічний тип організації
Характеристика	Вузька спеціалізація праці	Широка спеціалізація праці
	Робота за правилами	Мало правил та процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіційна відповідальність
	Ясність в рівнях ієрархії	Рівні управління нечіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору кадрів	Суб'єктивні критерії відбору кадрів

	Відносини формальні і мають офіційний характер	Відносини неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей та завдань
	Завдання чіткі і піддаються поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і зрозумілі	Завдання складні
	Роботу можна виміряти	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотивація потреб верхнього рівня
	Визнається наявна влада	Авторитет влади завойовується

Органічний підхід до проектування організації характеризується слабким або помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією, гнучкістю структури влади та невеликою кількістю рівнів ієрархії. Цей підхід демонструє свою ефективність в умовах, коли використовується нерутинна технологія (висока невизначеність того, коли, де і як виконувати роботу) і є складне та динамічне зовнішнє оточення.

3. Процес формування організаційної структури.

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи.

Перший етап – визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цього завдання корисно розподілити процес на етапи та підвиди робіт. Наприклад, визначення завдань, розрахунок необхідного обсягу робіт для розв'язання поставлених завдань, виявлення марної роботи і дублювання, розроблення самого процесу діяльності, перевірка.

Другий етап – організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначаються: система мети, спільної для фірми і для кожного її підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки й видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності.

Третій етап – класифікація позицій менеджменту та побудова на його основі логічних груп управління. На цьому етапі визначаються посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп має привести до створення функціональних підрозділів, іншими словами, колективів людей, які виконують визначену роботу під єдиним керівництвом начальника підрозділу.

Якість організаційних структур будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають на об'єкт і орган управління, зокрема:

- оптимального поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях;
- чіткого визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин проектованої структури;
- максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця;
- створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на продукцію;
- надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання;
- широкого застосування колективних форм організації управління;
- пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

Розробляючи організаційну структуру, менеджменту необхідно орієнтуватися на такі основні вимоги: спрямованість на досягнення мети, перспективність, здатність до розвитку, узгодженість інтересів, індивідуалізація, ефективність.

Спрямованість на досягнення мети. Оскільки мета є характеристикою будь-якої організації, структура управління має сприяти досягненню її. Це досягається завдяки встановленню прав і повної відповідальності кожної управлінської ланки за досягнення поставлених перед нею завдань, ланок одного рівня управління з реалізації мети вищого рівня, раціонального розподілу та кооперації праці між ланками і рівнями управління.

Перспективність виражається в тому, що в об'єкті управління не можуть вирішуватися лише питання оперативного характеру; необхідна робота над визначенням стратегії, пов'язаної з майбутнім розвитком виробництва та управління. З цією метою в організаційній структурі необхідно передбачити блок перспективного, стратегічного управління, відокремивши його від блоку оперативного й поточного управління.

Здатність до розвитку. Необхідність розвитку організаційної структури зумовлюється тенденцією постійного вдосконалення виробництва, зміною зовнішніх умов, появою диспропорцій у системі управління. За таких умов організаційна структура має бути достатньо еластичною, здатною до сприйняття коригуючих дій. На практиці це може досягатися за допомогою створення тимчасових цільових груп (підрозділів), служб розвитку тощо.

Узгодженість інтересів. Унаслідок глибокого поділу праці з'являються підрозділи, виникають різноманітні та суперечливі інтереси учасників процесу управління. В організаційних структурах має бути механізм, котрий дозволяв би вчасно розв'язувати суперечності, досягати розумних компромісів.

Індивідуалізація. Кожне підприємство унікальне в тому розумінні, що має особливості, зумовлені існуючим складом кадрів, обладнанням, формальними й неформальними управлінськими зв'язками та багатьма іншими рисами. Тому розробка і здійснення заходів з удосконалення організаційної структури має впливати з їхніх особливостей.

Ефективність. Організаційна структура має сприяти найбільш раціональному здійсненню процесів управління, підвищенню продуктивності праці управлінських працівників при виконанні ними необхідних функцій. Економічність може досягатися за допомогою різноманітних заходів, зокрема створенням підрозділів, завданням яких є проведення аналізу діючої організаційної структури, функціонального та ієрархічного поділу праці.

Тема 2. ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

1. Структура організації: принципи формування з позицій управління.

Організація як система може бути представлена у вигляді сукупності певним чином взаємозв'язаних підсистем (елементів), що утворюють єдине ціле. Склад, розташування і характер відносин між ними визначають структуру організації.

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких ухвалюються управлінські рішення).

Структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації й одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують. Основними характеристиками структури організації є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норми управління та підлеглість, що відображаються на організаційній схемі. *Організаційна схема (органіграма)* показує, як влаштована організація. Графічно таку схему можна представити шляхом зображення горизонтальних і вертикальних ліній та блоків. Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язок між ними. Кількість горизонтальних блоків вказує, скільки рівнів має організація. Організаційна схема відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін "формальний" означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети.

Ефективна організаційна структура має відповідати таким принципам:

- *економічності* (витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними);
- *оптимальності* (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління);
- *оперативності* (зв'язки в організації не повинні бути бар'єром при передачі інформації);
- *надійності* (інформація, яка проходить через певні рівні та ланки управління має бути чіткою, правильною та достовірною).

Можна сказати, що *формальна структура* — це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації. Формальна структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт. Іншими словами, формальна структура організації характеризує ті стандарти поведінки в організації, які поволі змінюються і є порівняно стійкими. Саме наявність формальної структури в організації робить поведінку людини в ній певною мірою відмінною від її поведінки в інших умовах.

Проте виконання робіт часто вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень та покладається на неформальні зв'язки членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності, що прискорюють роботу організації, визначаються неформальною структурою організації.

Неформальна структура – це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети. Неформальна структура організації може виникати спонтанно або бути результатом певної політики її членів. Для неформальної структури не характерна ієрархія влади, оскільки зв'язки в ній – громадські. Така структура не спирається на формальні правила, вона управляється вільно за допомогою суспільних норм. Неформальні групи, об'єднуючи людей різних підрозділів, часто з'являються усередині формальних організацій. Це природний процес, що виникає тоді, коли штатний розвиток комунікацій відстає від розвитку технологій,

професіоналізму персоналу в організації. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій. Члени групи пов'язані спільністю поглядів, схильностей та інтересів.

2. Концепції організаційних структур.

Проблему раціонального аналізу і побудови структури організації розглянули і за деякими аспектами вирішили представники *класичної теорії організації*. У їх розумінні "структура — це логічні відносини функцій в організації, встановлені для ефективного досягнення її мети".

Розробка структури організації згідно з класичним підходом, здійснюється відповідно до таких принципів:

- *розподіл праці та розподіл функцій*. Якщо застосувати цей принцип до вертикальної будови організації, він означає ієрархію, якщо до горизонтальної — поділ на функції та завдання;

- *розподіл на відділи*, який припускає розподіл різних видів діяльності між компонентами організації залежно від її призначення та інших чинників. Так, функціонування відділів та відповідної структури організації здійснюється так, щоб дати можливість кожній організаційній одиниці сконцентрувати свої зусилля на певних аспектах діяльності. Крім того, відділи можна формувати, орієнтуючись на клієнтів, а також за географічними регіонами;

- *забезпечення координації робіт* — насамперед за рахунок їх раціонального групування (за ступенем однорідності та взаємопов'язаності) під єдиним керівництвом. Як виняток допускалася координація робіт безпосередніми виконавцями з різних підрозділів, що знаходяться на одному ієрархічному рівні ("місток" Файоля);

- *повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми*, яку закріплюють і регламентують штатні розписи, положення про підрозділи та посади, маршрутні карти, щоденні розклади робіт, форми планування та звітність.

Перераховані принципи набули значного поширення та становлять основу класичного розуміння структури організації як чітко регламентованого "бюрократичного" інструменту.

Ситуативна теорія організаційних систем розширює класичне поняття структури організацій шляхом включення людського чинника в перелік основних структурних характеристик. Структура організації розглядається як постійно відтворюваний у відносинах людей формально-неформальний розподіл повноважень, відповідальності, впливів, завдань, зв'язків.

Об'єднання формально-неформальних та поведінкових аспектів структури організації становить основу ситуативної теорії організаційних структур. Її основні положення сформульовано в роботах Р. Саймона, Дж. Марча, П. Лоуренса. Вони полягають у такому:

1. Первинною основою організації є система взаємозв'язаних соціальних поведінок низки людей — учасників організації. Відповідно структура організації повинна складатися з тих аспектів, шаблонів поведінки в організації, які є порівняно стабільними та змінюються поволі. Каркас структури — це склад підрозділів і посад, а в більш загальному сенсі — система центрів ухвалення рішень та процесів, що на них замикаються, реальне ж його наповнення — внески окремих членів організації в процеси ухвалення рішень та досягнення організаційної мети.

2. Головним моментом структури є не сама логіка розподілу загального завдання на підзавдання та не встановлення відповідальності за їх виконання, а "поведінкові ефекти спеціалізації", тобто ступінь впливу структури на поведінку людей.

3. Важливішим є не розподіл завдань на підзавдання, а подальший процес їх виконання, зв'язки, що виникають при цьому, зокрема для подолання знову виявлених проблем.

4. Сфера ефективного використання функціональної спеціалізації (за окремими функціями, етапами, роботами в єдиному виробничо-господарському процесі) є об'єктивно

обмеженою. Найбільш доцільною є спеціалізація за цілями, оскільки вона дає змогу зосередити увагу і зорієнтувати працівника на результат, а не на процес, примушує проводити пошук найефективніших (необов'язково наперед заданих) шляхів досягнення результатів та правильніше оцінювати ефективність своєї діяльності.

Складовою більш загальної теорії спеціального підходу до побудови структури організаціями є *теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша*. На основі обстеження низки підприємств П. Лоуренс і Дж. Лорш прийшли до висновку, що на відносини між підрозділами поряд з іншими впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідної співпраці підрозділів (інтеграція).

Диференціація означає розподіл робіт між частинами або підрозділами організації так, щоб кожна з них отримала певний ступінь завершеності в межах цього підрозділу. Диференціація — це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, що визначається зовнішнім середовищем. Для визначення ступеня диференціації в організації П. Лоуренс і Дж. Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

- визначеність цілей або завдань — чи є цілі ясними та легко вимірюваними або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок;
- структура — чи є структура формальною, з жорсткою політикою і процедурами або вона вільна та гнучка, з політикою, що орієнтується на певний момент;
- рівень взаємодії — чи здійснюються значні міжособові і міжгрупові зв'язки та кооперація чи ні;
- часові межі зворотного зв'язку — чи отримують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

В загальному, чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за переліченими параметрами, тим диференційованішою є організація. Коли організація одночасно є сильно диференційованою або сильно децентралізованою з позиції управління, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, які повинні виконувати спеціальну роботу з об'єднання діяльності різних частин організації.

Інтеграція означає рівень співпраці, наявний між частинами організації та забезпечує досягнення їх цілей в межах вимог, що висувуються зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції спочатку створюється розподілом та взаємозалежністю робіт в організації.

Певні форми диференціації породжують властиві їм форми інтеграції, при цьому те й інше залежить від умов функціонування організації. Вивчення ступеня диференціації частин організації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між ними, а знаходження відповідного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Порушення взаємозалежності об'єктивно обумовлених диференціації та інтеграції зовнішнього середовища призводить до зниження ефективності діяльності організації.

3. Стратегічні чинники формування організаційної структури.

У динамічних ринкових умовах, у проектуванні організаційних структур необхідно широко використовувати системний підхід. Він передбачає врахування стратегічних чинників зовнішнього і внутрішнього порядку, що визначають специфіку діяльності організації. По великому рахунку, стратегічні чинники формування організації мають ситуативний характер і поділяються на п'ять груп: стан зовнішнього середовища; технології діяльності в організації; стратегічний вибір керівництва організації щодо її цілей; поведінка працівників; розмір організації.

Зовнішнє середовище характеризується складністю і динамізмом. Складність зовнішнього оточення визначається кількістю чинників, які впливають на проектування організації. Динамізм зовнішнього оточення характеризується тим, як швидко змінюються чинники, що впливають на проектування організації.

Двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу.

Ситуація 1. Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

Ситуація 2. Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

Ситуація 3. Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно в зв'язку з частою зміною характеру взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Проте врахування і аналіз чинників дають змогу керівникам справлятися з ситуацією.

Ситуація 4. Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин зокрема.

Під *технологією* як стратегічним чинником формування організаційної структури, слід розуміти певні діяльнісні аспекти персоналу підприємства, матеріали, устаткування, а також технологічні способи, що використовуються у процесі операційної діяльності. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: розподіл праці та групування робіт, тобто створення підрозділів. Із збільшенням технологічної складності зростає чисельність рівнів управління та організаційна піраміда, збільшується інтервал контролю вищої ланки управління. За технології середнього ступеня складності інтервал контролю менеджерів нижчих рівнів стає найбільшим. Організації, що характеризуються найбільшою та найменшою складністю технологій, мають тенденцію до органічних проектів, а організації, що використовують технології середнього ступеня складності, віддають перевагу більш механістичним проектам. Згідно з *принципом стратегічного вибору керівництва організації щодо її цілей*, сформульованим А.Чандлером, проектування організації має відповідати вибраній стратегії, адже зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи. Відмова від перепроєктування організації призводить до того, що вона виявляється не в змозі досягти своїх цілей.

Вибір вищим керівництвом певної стратегії чинить безпосередній вплив на багато рішень стосовно проектування організації. Виділяють три можливі сфери стратегічного вибору. Перша належить до тієї ідеології управління, якої дотримується вище керівництво. Цінності і принципи, що лежать в її основі, можуть вирішальним чином вплинути на такі елементи проектування організації, як розвиток горизонтальних зв'язків, масштаб керованості, кількість рівнів ієрархії, ланковість організаційної системи, централізація і децентралізація. Друга сфера залежить від споживачів, які обслуговуватимуться організацією. Якщо організація має індивідуальних і "організованих" споживачів, то ця подвійність повинна знайти віддзеркалення у процесі її проектування у всіх елементах. Третя сфера стратегічного вибору — це ринки збуту і територіальне розміщення виробництва. Вихід організації з метою розміщення виробництва або продажу продукції за національні межі вимагає врахування у процесі проектування її організаційної системи чинників інтернаціоналізації та глобалізації.

Поведінка працівників має певний вплив на процес організаційного планування, адже у процесі проектування необхідно враховувати потреби, інтереси, установки, рівень кваліфікації, мотивації та дисциплінованості працівників.

Розмір організації впливає на організаційну структуру, а відповідно і на її проектування таким чином: коли організації стають більшими, то вони потребують складніших проектів.

Отже, ситуативний погляд на проектування організації спирається на твердження, що оптимальний проект для конкретної організації залежить від низки чинників, які визначають ситуацію, в якій функціонує організація в кожний момент часу. До цих чинників можна віднести: технології, зовнішнє середовище, масштаб організації, цикл життя організації та стратегію розвитку організації.

4. Інновації у формуванні організаційної структури підприємства.

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності передбачає здійснення певних змін, що забезпечують рух до нової її моделі. При цьому не варто забувати, що будь-яка організація може змінювати свою структуру без загрози своєму існуванню, лише переконавшись у тому, що зовнішнє середовище вже набуло певної нової конфігурації, що, у свою чергу, вимагає від організації іншої структури, і

У господарській практиці менеджери завжди шукають організаційні структури, які можуть найчастіше забезпечити вирішення двох завдань. Перше — створити умови для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції та послуг споживачу при одночасному підвищенні рівня ефективності роботи. Друге — забезпечити розробку, освоєння і поставку на ринок нових видів виробів. Створюючи такі структури, менеджмент організації повинен подолати певні перешкоди: функціональні бар'єри, що виникають внаслідок традиційного розподілу обов'язків; неприйнятні масштаби; надмірну кількість працівників функціональних служб і рівнів управління тощо.

Удосконалення існуючої структури нерідко вимагає перебудови системи організації праці всіх категорій працівників, але проблему підвищення ефективності організації не можна вирішити тільки на рівні робочих місць. Необхідно звертати увагу і на споживачів, і на ринки, концентрувати зусилля на створенні виробничо-збутової структури, що могла б якнайкраще задовольняти вимоги ринку. Базовим структурним елементом такого підприємства має стати не окрема функція або вид діяльності, а міжфункціональна команда або група, відповідальна за виконання всього набору функцій для задоволення потреб споживачів і вимог ринку.

При створенні нових організаційних структур управління або вдосконалення існуючої найістотнішими є такі процеси як організаційна інтеграція та інновація(нововведення). *Організаційна інтеграція* — використовується в тому разі, якщо розробка новинок інтегрується в існуючу систему управління фірмою. Умовою здійснення є нововведення великого стратегічного значення, котре тісно пов'язане з основним виробництвом. *Організаційне нововведення* — здійснюються під безпосереднім контролем вищого керівництва й у тісному зв'язку з діючою системою управління виробничими, технологічними, конструкторськими й іншими підрозділами та службами.

Перспективним напрямом інновацій у організаційному розвитку є створення *венчурних організаційних підрозділів(підрозділів нових ризикованих ініціатив)*, що створюються, якщо нововведення мають невизначене стратегічне значення й пов'язані з основним виробництвом. Вони створюються в межах виробничих відділень для розробки "побічних" нововведень. Керівництво організації зберігає певну міру прямого адміністративного контролю над розробкою нововведення доти, доки не буде більш чітко визначене його стратегічне значення. Проте одночасно з підпорядкуванням адміністративній системі управління по вертикалі нові венчури цілком виводяться за межі існуючої структури управління по горизонталі, тобто практично не мають формальних зв'язків з діючими виробничими підрозділами, що забезпечує автономію таких підрозділів. Керівник такіого підрозділу має досить велику свободу в організації роботи.

Такі відділення (венчури) являють собою своєрідні інкубатори, в яких визрівають стратегічно перспективні, інноваційні ідеї. Термін діяльності таких підрозділів дуже тривалий, як свідчить досвід розвинутих країн Заходу, у середньому від 8 до 12 років. Ефективність діяльності відділень багато в чому залежить від роботи менеджерів, які контролюють розробку відповідних проектів. Їхнім завданням є планування середньострокових стратегій у нових для фірми сферах господарської діяльності, а також координація роботи над суміжними новаторськими ідеями в різних її підрозділах.

Венчурні організації як незалежні господарські суб'єкти створюються, коли нововведення має невизначене стратегічне значення і цілком не пов'язане з основним виробництвом. Такі організаційні структури є автономними, а контроль за їхньою діяльністю з боку основної організації здійснюється за допомогою представництва в радах директорів вищих менеджерів материнської корпорації. У діяльності венчурних організацій особливе значення має використання новаторських мікроідей. Фактично, новатор пропонує до розробки продукт, розрахований на вузьку ринкову нішу, котрий через невеликі розміри випуску не вигідний для виробництва великої компанії. Корпорація надає підтримку авторам таких мікроідей. Форми допомоги можуть бути найрізноманітнішими: виділення на пільгових умовах коштів; укладення контрактів; оренда приміщень та устаткування; інформаційне забезпечення тощо.

Якщо ж нововведення не може бути використане компанією, але в принципі може принести його автору комерційний успіх, то материнська компанія допомагає новатору організувати так званий спіноф (фірму-нащадка).

Допомагаючи новаторам у створенні власної фірми, велика компанія має цілком прагматичну мету. Комерційно успішне нововведення розробляється в середньому від 3 до 7 років, і фірма протягом цього періоду постійно потребує грошової підтримки (ресурсами), яку простіше всього одержати від фірми-матері, котра контролює в такий спосіб дочірню фірму-нащадка.

Такі фірми найчастіше виступають як розвідники потенційно вигідних ринків, продуктів, технологій. Допомога новаторам у такій формі підтримує в організації підприємницький клімат, показує персоналу, що практично будь-яку інноваційну ідею можна реалізувати.

Тема 3. РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

1. Сутність організаційного проектування.

Проектування організації, що забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконаних ними робіт, виявляється в статичному вигляді як структура організації та в динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Вітчизняні та зарубіжні економісти по-різному визначають організаційне проектування. Проте різні позиції не тільки не суперечать одна одній, а навпаки, доповнюють творчий та новаторський характер цього виду діяльності.

Поняття "проектування" значно змістовніше, ніж близькі до нього за значенням поняття "конструювання" та "планування". Проектування (від лат. *projectus* — кинутий вперед) — процес створення проекту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану. На відміну від конструювання воно полягає в описі не тільки технічних аспектів майбутнього об'єкта, його складу та властивостей, але і економічних, соціальних, організаційних аспектів модельованих систем.

На думку А. Радугіна, організаційне проектування — це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, яке приводить до успіху. Організаційне проектування — це процес, який має дискретний характер

і безліч альтернативних напрямів розвитку. О. Віханській, А. Наумов зазначають, що організаційне проектування повинне враховувати не тільки зміну внутрішніх чинників, але також стан і розвиток зовнішнього середовища організації. Таким чином, структура організації має ситуативний характер та модифікується відповідно до зміни ситуації. Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних, з врахуванням того моменту, що чинники, які впливають на цей процес мають ситуативний характер. Б. Мільнер дає таке визначення: "Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створюваній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризується б високою надійністю, стійкістю та економічністю".

В загальному, *організаційне проектування* є процесом формування та вдосконалення організаційної структури з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі з урахуванням принципу ефективного використання економічних ресурсів підприємства.

До основних цілей організаційного проектування відносять:

- створення нової організаційної структури;
- часткове удосконалення наявної організаційної структури;
- радикальне перетворення наявної організаційної структури.

Організаційна структура як система, є сукупністю двох частин:

1. механізму внутрішнього функціонування, який включає елементи, необхідні для процесу управлінської та виробничої діяльності (функціональні й організаційні структури, положення про відділи і служби, посадові інструкції, виробниче устаткування, комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку і систему документообігу);

2. механізму відносин із зовнішнім середовищем, який містить елементи, необхідні для формування сприятливого ділового поля зовнішніх відносин організації (законодавчі акти, домовленості, контракти, угоди).

Системи, виступаючи об'єктами проектування, надають йому ознак комплексності та системної цілісності. З погляду визначення місця цього етапу в системі організаційної діяльності проектування може розглядатися як підготовка дії або продукту, тобто підготовча дія, що є осмисленням того, що готується. У зв'язку з цим у процесі проектування потрібно визначити необхідні пропорції між елементами системи, здійснити їх просторове розміщення, регламентувати функціонування в часі, встановити найбільш раціональні варіанти зв'язків і відносин. Тому, у структурному плані організаційне проектування розрізняється залежно від об'єкта за орієнтацією: на створення нової системи; на часткове удосконалення або на її радикальні перетворення.

Проектування організаційної системи, як процес створення прообразу майбутньої організації, має включати не лише опис організації на початковому моменті її життєдіяльності, але й прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

Процес проектування організації має базуватись на таких *принципах*:

- коректне формулювання цілей та підцілей організації, що проектується, з урахуванням їх актуальності, новизни та можливостей практичної реалізації;
- обов'язкове визначення завдань, без вирішення яких цілі організації неможливо реалізувати;
- обґрунтований розподіл функцій, прав та відповідальності по вертикалі управління;
- виявлення всіх необхідних зв'язків та відносин по горизонталі з метою координації діяльності функціональних ланок та допоміжних служб;
- оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управління.

У процесі проектування організації іноді виникає потреба у корегуванні вже діючих структур організації. В більшості випадків рішення про корегування структури організації приймається вищим керівництвом. Внесення коректив в організаційну структуру має

супроводжуватись систематичним аналізом функціонування організації та вивченням середовища, що її оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі організації можуть бути частковими або радикальними. Однією з форм корегування організаційної системи є *реорганізація*.

Безпосереднім механізмом реалізації проекту організаційної системи є *організування*, що передбачає формування структури організації. В процесі організування відбувається оцінювання організаційної структури за низкою критеріїв: економічністю, оптимальністю, оперативністю та надійністю.

2. Етапи організаційного проектування

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних *етапів створення організаційного проекту*:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На *передпроектному етапі* передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На *етапі технічного проектування* передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову спроектованій системі.

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

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем *організаційний проект* включає такі розділи.

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

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

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

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

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

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

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків.

При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

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

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

Перший етап. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висуваються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

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

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

Другий етап. Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

Третій етап. Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур.

Метод поділу за функціями. Формування управлінської одиниці здійснюється за функціями підприємства. Це означає, що для таких функцій, як постачання, виробництво, маркетинг, фінансова, кадрова та ін., є своя управлінська одиниця. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами й окремими філіалами. На кожному підприємстві є свої організаційні назви основних функцій. Наприклад, на деяких підприємствах функції постачання і виробництва здійснюються управлінською одиницею, яка називається управлінням виробництвом.

Загалом можна сказати, що з урахуванням специфіки кожного підприємства відділи та служби управління поділяються на такі головні групи: технічні, допоміжні, комерційні, економічні, адміністративні та функції управління соціальним розвитком виробничого

колективу. У процесі формування підрозділів управлінських одиниць використовуються ті ж методи або інші, що відповідають конкретним умовам і меті. Наприклад, якщо організація зовнішньоторгового відділення заснована на тому, що виконання зовнішньоторгового контракту є найбільш важливим для підприємства, яке випускає прості технічні товари, то можна використати функціональний підхід для розподілу функцій цього відділу на три головні групи: підготовка до експорту й робота на ринку; здійснення експорту; регулювання і контроль експорту.

Характер діяльності підприємства, його мета і стратегія визначають характер функцій та кількість їх. Наприклад, одержання прибутку вимагає вивчення ринку і конкурентів. Для поліпшення якості продукції необхідно проводити технічні дослідження.

Переваги методу поділу за функціями такі:

- виділення відносної важливості кожної управлінської функції;
- використання спеціалізації та її переваг;
- високий ступінь узгодженості й контролю в межах однієї конкретної функції та можливість єдиного підходу до розв'язання будь-якої проблеми, пов'язаної з цією функцією.

Недоліками цього методу можна вважати:

- ускладнення узгодженості й координації між різними функціональними менеджерами;
- ускладнення централізованого контролю за управлінськими функціями, особливо якщо вони розподілені в різних географічних районах;
- розширення сфер управлінської функції ускладнює підбір відповідного керівника, оскільки він має володіти широкою спеціалізацією, що, в свою чергу, ускладнює його службове просування.

Метод поділу за етапами виробництва. Застосовується на виробничих підприємствах, де процес виробництва продукції відбувається у кілька етапів. Це дає можливість формування для кожного етапу відповідної управлінської одиниці, що виконує всі необхідні функції, незалежно від іншої одиниці. Наприклад, на підприємстві з виробництва тканини процес виробництва поділяється на етапи: прядіння, ткання, підготовка до фарбування, фарбування. Для кожного етапу можливе створення відповідної незалежної управлінської одиниці. Такий метод дає змогу найбільш повно використати можливості працівників, обладнання, верстатів, удосконалити процес виробництва і координувати діяльність у межах конкретного етапу. Тут досягається високої міри безпосереднього контролю. У процесі будь-якого етапу без безпосереднього контролю виявляється неякісна робота попереднього етапу.

Недоліки: вузька координація діяльності управлінських одиниць різних етапів через взаємозалежність етапів. Вузька спеціалізація керівника одиниці ускладнює для нього управління всіма функціями.

Метод поділу за робочими змінами. На багатьох підприємствах із різних причин використовується змінний режим роботи. Управлінські функції робочих змін відрізняються одна від однієї більшою чи меншою мірою. Робота поділяється на денні, вечірні та нічні зміни. Очолюють роботу начальники зміни, котрі підпорядковуються генеральному директору. Адміністратори кожної зміни мають свої функції і програму роботи, котрі можуть відрізнятися від інших управлінських одиниць, що залежить від специфічних умов роботи зміни та вимог. Цей метод використовується при організації управління виробництвом.

Метод поділу за географічним принципом. Згідно з цим методом кожний завод або філія конкретного підприємства розглядається як незалежна управлінська одиниця, що здійснює всі необхідні функції. Адміністративний поділ та розподіл робіт здійснюється з урахуванням внутрішніх умов, без втручання центрального керівництва, крім випадків, коли рішення окремих питань входить до компетенції самої центральної адміністрації. Такими питаннями можуть бути: постачання, фінансування, реклама тощо.

Перевагами цього методу є: організація робіт з урахуванням місцевих умов; самостійність філій, відсутність бюрократичних перешкод; сприяння просуванню керівників

філій на більш високі посади. Це найбільш вдалий метод при розробці робіт за географічними районами. Проте крайнощі при застосуванні цього методу ведуть до дроблення функцій підприємства за філіями, що є причиною послаблення координації діяльності, зменшення ролі центрального апарату та його повноважень.

Метод поділу за групами споживачів. Використовується на підприємствах, що мають справу з різними групами споживачів. Кожна управлінська одиниця спеціалізується на відповідній групі споживачів і здійснює необхідні функції. Найчастіше цей метод застосовується для формування управлінських підрозділів, які здійснюють такі функції, як постачання, розробка продукції, її виробництво, реклама, реалізація тощо, відповідно до вимог кожної групи споживачів. Такий підхід забезпечує ефективний збут готової продукції підприємства, дає змогу набирати фахівців і планувати їхню роботу відповідно до вимог будь-якої групи споживачів, координувати дії в межах однієї одиниці.

Недоліки: складність координації діяльності різних управлінських одиниць, неможливість використання переваг однієї функції тощо.

Експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць. З цією метою проводиться діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими значеннями їх. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління, поставити їм точний діагноз. Як правило, ця робота супроводжується проведенням так званого прогностичного аналізу, завдання якого полягає у вивченні поведінки діючої системи в динаміці, виявленні тенденцій її зміни, а також у поясненні причин, що зумовили ці зміни.

Експертний метод у практиці вдосконалення організаційних структур використовується досить широко. Це пояснюється недостатнім розвитком кількісних методів аналізу, недоліками нормативної бази тощо. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами (розмір, тип виробництва, складність продукції тощо). Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління, різноманітних розрахункових формул для визначення нормативів чисельності управлінського апарату. Він найбільш поширений у практиці галузевих підприємств, об'єднань. Широке використання методу привело до уніфікації організаційних структур управління на підприємствах галузей, упорядкування штатних розкладів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності, що є позитивним. Разом з тим цей метод орієнтує на постійний склад функцій управління, ставить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур.

Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші типові рішення щодо побудови апарату управління.

Метод структуризації мети ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему. Метод передбачає структуризацію мети (завдань) організації за відповідними ознаками, які є основою для виділення видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт за визначеними правилами дає можливість визначити структурні підрозділи та орієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління. Серед групи методів організаційного моделювання найбільш відомий метод, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. Відповідно до цього методу у

виробничих процесах виділяють місця, де необхідний управлінський вплив. Далі встановлюються характер та періодичність цих впливів, склад і обсяг інформації, необхідні технічні засоби та інші складові процесу управління.

Розробка процесів управління відбувається з урахуванням нормативних вимог до організації їх. На основі характеристик розроблених процесів управління (їхні періодичність, трудомісткість тощо) визначають кількість працівників, їхню підпорядкованість у процесі виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

До методів організаційного моделювання слід віднести ті, в яких використовуються параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Сутність цих методів полягає у встановленні зв'язків параметрів системи управління й виробничо-технічних факторів, у визначенні спрямованості дій та міцності цих зв'язків. Особливістю параметричного методу є дослідження кількісних характеристик для опису системи управління та її структури.

Тема 4. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЕКТУВАННЯ

1. Елементи структури, зв'язки та координація діяльності в організації.

Елементами структури є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією.

Структура будь-якої організації в контексті її базових елементів може бути представлена у вигляді системи, що включає п'ять *компонентів*:

1) *операційний центр*. Операційний центр утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг;

2) *стратегічний центр*. Він включає працівників і підрозділи, які відповідають за розробку і реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі;

3) *проміжна середня ланка*. Середня ланка передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію, а також служить для підтримки інформаційних потоків обох центрів;

4) *техноструктура*. До неї належить діяльність аналітиків (плановиків), що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації. Вони знаходяться поза безпосереднім процесом праці та несуть відповідальність за стандартизацію діяльності. Аналітиків представляють технологи, плановики, механіки тощо;

5) *персонал підтримки*. Персонал підтримки виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування основного виробництва. Прикладами таких підрозділів є юридичний відділ, канцелярія, відділ досліджень, редакційно-видавничий відділ в університетах. Наявність цих підрозділів у структурі відображає прагнення організацій до інтеграції всіх аспектів їх життєдіяльності та зменшення невизначеності зовнішнього оточення.

Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які прийнято розділяти на горизонтальні і вертикальні. *Горизонтальні зв'язки* мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих. Їх головне призначення — сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними. *Вертикальні зв'язки* — це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої й звітної інформації.

Зв'язки, що встановлюються, можуть мати лінійний або функціональний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. *Функціональні зв'язки*, які часто називають штабними, мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Будь-яка організація характеризується постійністю її складових. Залежно від особливостей їх поєднання і переважаючих механізмів координації діяльності розрізняють основні типи організацій, що мають різну будову.

Організації використовують три основні способи координації діяльності: взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизацію.

Взаємне узгодження передбачає координацію діяльності на основі неформального спілкування. У процесі взаємного узгодження контроль за роботою здійснюють самі оператори (виконавці). Цей спосіб координації використовується як у дуже простих, так і в дуже складних структурах. Головною умовою взаємного узгодження є уміння працівників адаптуватися один до одного.

У міру зростання організації й ускладнення її діяльності з'являється необхідність у відносинах підпорядкування або *безпосередньому контролі*. В цьому випадку певна особа (керівник) наділяється відповідальністю за роботу підлеглих йому операторів. Керівник дає певне завдання операторам та контролює його виконання.

Стандартизація передбачає включення координації в програму праці до початку її виконання. Наприклад, у робітників на конвеєрній збірці немає необхідності в узгодженні діяльності, оскільки вони точно знають, що можуть чекати від інших учасників процесу, і діють відповідно до цих очікувань. Якщо виконувані дії досить прості та мають рутинний характер, як, наприклад, в конвеєрній збірці, то стандартизується процес праці. У випадках ускладнення діяльності організація вдається до стандартизації результатів праці, залишаючи виконавцям свободу вибору в способах дій (наприклад, формуються автономні складальні бригади, кожна з яких має в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси для випуску закінченого виробу або реалізації повного циклу обслуговування).

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на здійснення загальної мети.

Між розглянутими механізмами координації й організаційними характеристиками елементів організації є певна відповідність. Так, стандартизація процесу праці пов'язана з формалізацією поведінки організації, спирається на малокваліфікований операційний центр та має місце за традиційної бюрократичної форми структури. Вказана відповідність досягається в процесі взаємодії основних компонентів структури. Функції, що виконуються кожним з п'яти компонентів, можуть поєднуватися та іноді виконуватися одним учасником, наприклад в організації малого бізнесу. Але залежно від переважання однієї з них над іншими та використовуваного механізму координації діяльності встановлюється певне розташування основних компонентів, і організація набуває однієї з п'яти можливих структурних форм:

- проста структура;
- механістична або машинна бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура або структура за відділами;
- адхократія.

Проста структура характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль. Це нескладна, невеликих розмірів організація з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади, за якої майже кожен виконавець (оператор) подає інформацію в центр для ухвалення рішень.

Проста структура організації має свої сильні та слабкі сторони: простота, гнучкість, чітка відповідальність, відсутність відмінностей у цілях керівника і підлеглого. Внаслідок того, що в простих структурах має місце централізація всіх рішень, можливе порушення рівноваги між ними, коли одним рішенням, наприклад, стратегічним, приділяється більше уваги, ніж операційним, або навпаки. Прості структури схильні до найбільшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад малі підприємства у момент утворення. Внаслідок нефор-

мального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури є ідеальними з позицій соціальної комфортності працівника.

Машинна бюрократія як ключовий елемент структури має технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності. Для машинної бюрократії характерні централізація влади, формалізація поведінки, горизонтальна і вертикальна диференціація праці. Такі організації реалізують точні цілі, що мають, як правило, функціональний характер. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта.

Сильні і слабкі сторони машинної бюрократії: здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом; можливість використовувати менеджерів та операторів із невисоким рівнем кваліфікації; надмірність контролю на всіх рівнях ієрархії та кількості конфліктних ситуацій, особливо в операційному центрі, внаслідок монотонного і рутинного характеру праці; спотворення інформації — у зв'язку з жорсткою і багаторівневою ієрархією підпорядкування інформація, яка "доходить" до стратегічного центру, або максимально "узагальненою" (хороші новини прикрашаються, а погані блокуються), або сильно запізнюється.

Професійна бюрократія ґрунтується на ключовій позиції оперативного центру. Організації такого типу використовують складні технології, що змінюються. Тому стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Процедури ухвалення рішень у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються малоформалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Прикладом професійної бюрократії є всі установи системи освіти, медичного обслуговування (за винятком науково-дослідних центрів), юридичні консультації, тобто ті організації, які застосовують стандартні набори програм (методів, процедур) до певного набору завдань.

Сильні і слабкі сторони професійної бюрократії:

- здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань з використанням процедур діагностики; на відміну від механістичної бюрократії, що застосовує стандартну програму дій до визначеної ситуації, в професійній бюрократії виконання завдань включає два етапи: етап діагностики, на якому проводиться вибір однієї з стандартних програм, і етап виконання, що передбачає використання стандартної програми в конкретній ситуації;

- через професійний характер праці контроль за діяльністю виконавців знаходиться в руках операторів-професіоналів. Тому такі структури неефективні в двох випадках: за відсутності необхідного професійного рівня операторів та низької самосвідомості оператора-професіонала, коли він зосереджується в своїй діяльності на використанні якої-небудь однієї програми дій (тієї, яка у нього краще виходить або більше йому подобається) на шкоду іншим;

- професійна бюрократія, як і механістична, не пристосована до істотних інновацій, оскільки останні пов'язані з додатковою координацією діяльності.

Дивізійна структура може бути представлена як сукупність самостійних відділень (дивізіонів), зорієнтованих на якийсь кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Пануючим компонентом такої структури є проміжні інстанції. У теорії організації дивізійну схему визначають як скоординовану децентралізацію. Вищий рівень в організації централізує планування та розподіл ресурсів, ухвалює стратегічні рішення, тоді як проміжні інстанції приймають оперативні рішення та є відповідними за отримання результату.

Принципова відмінність дивізійної структури від попередніх полягає в тому, що її елементи – дивізіони, не тільки мають власну адміністративну надбудову, але і ніби "накриті" зверху ще однією структурою з власною адміністративною надбудовою (штабквартирою).

Сильні і слабкі сторони дивізійної структури: вона забезпечує зростання та ефективне управління різними видами діяльності; створює кадровий резерв для стратегічного рівня організації; розподіл рішень за рівнями прискорює їх ухвалення та підвищує якість.

Разом з тим усередині виробничих відділень спостерігається тенденція до "укорочення" цілей. Внаслідок зростання управлінського апарату за рахунок створення відділень збільшуються накладні витрати. Централізований розподіл ключових ресурсів у разі їх нестачі може призвести до розвитку конфліктів між підрозділами. У великих дивізіональних організаціях утруднена кар'єра між підрозділами, і за механістичного підходу людина виявляється втраченою, а її ресурс використовується неефективно.

Адхократія (від лат. *ad hoc* – для окремого випадку) – це такий тип організації, за якого ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. До основних особливостей адхократичного дизайну можна віднести такі: висока або складна технологія, що вимагає творчості, інноваційності та ефективної спільної роботи (груповий взаємозв'язок робіт); працівники є висококваліфікованими експертами в своїй справі, виконують складні виробничі операції та вміють продуктивно спілкуватися один з одним; переважають неформальні та горизонтальні зв'язки, ієрархічна будова постійно змінюється, у багатьох менеджерів немає жорсткого прив'язування до якоїсь однієї роботи, частини структури зберігаються в невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі мають переважно неформальний характер.

2. Програмування характеристик організаційної структури в процесі організаційного проектування.

Збільшення кількості характеристик та чинників, що залучаються до розгляду у процесі проектування організацій та оцінювання їх ефективності, обумовлює необхідність виділення загальних параметрів організаційних структур. До основних характеристик структури організації належать: диференціація, формалізація та централізація.

Диференціація. Складність визначає ступінь диференціації організаційної системи на основі розподілу праці по горизонталі (кількість функцій, відділів, посад, зокрема спеціалізованих), по вертикалі (кількість рівнів ієрархії), за територією (кількість місцезнаходжень).

Горизонтальна диференціація передбачає поетапний розподіл праці та базується на спеціалізації та конкретизації робіт (визначеності обов'язків працівників). Розрізняють два основні види спеціалізації — що ґрунтується на знаннях і рутинна. Перший вид пов'язаний з розвитком знань та техніки і припускає виділення робіт, які вимагають знань і майстерності. В цьому випадку увагу працівників сконцентровано на порівняно вузькому колі проблем. Проте зазвичай ці проблеми достатньо складні та вимагають ухвалення рішень і проведення досліджень. Другий вид спеціалізації передбачає розподіл завдань на окремі елементи та виконання кожного з них окремим працівником. Така спеціалізація досягається за допомогою дроблення, спрощення та стандартизації шаблонних, виробничих і канцелярських завдань.

Визначити рівень спеціалізації можна за допомогою двох параметрів — глибини діяльності і розмаху діяльності. Глибина діяльності — це ступінь контролю, який працівник здійснює над своєю діяльністю. Глибина діяльності пов'язана зі свободою планування і організації своєї роботи (працювати на своєму робочому місці або переміщуватися навколо нього, взаємодіяти з іншими). Розмах діяльності визначається протяжністю в часі циклу діяльності та кількістю включених операцій. Робота, яка містить менше повторень і більше операцій, має ширший розмах. У випадках, коли діяльність глибока і масштабна, є можливість для реорганізації роботи з метою використання більшої спеціалізації.

Вертикальна диференціація пов'язана з розподілом робіт за рівнями ієрархії в організації і є підставою для формування її вертикальної структури. Кожна вертикальна структура має абсолютно визначені канали реалізації владних повноважень і обміну інформацією. У процесі розподілу завдань, повноважень і обов'язків формується система

підпорядкування напрямів, за якими визначаються владні повноваження між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Лінія підпорядкування визначає, хто уповноважений давати розпорядження та хто кому підзвітний.

При формуванні вертикальної структури управління відбувається групування людей і робіт відповідно до оптимального інтервалу або масштабу управління. Масштаб (інтервал) управління (називається також сферою контролю) — це кількість людей або виробничих одиниць, за якими спостерігає менеджер. Інтервал управління часто визначають як вузький або широкий.

Вузький інтервал управління характеризується мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника і передбачає побудову багаторівневої організаційної структури. Таке групування людей та робіт має як переваги, так і недоліки. За меншої кількості підлеглих керівникові легше здійснювати контроль за їх роботою, тому у нього з'являється можливість робити це якісніше і швидко. Проте за такої побудови зв'язків у керівника може з'явитися прагнення до втручання в їх безпосередню роботу. Крім того, багаторівневисть робить ці зв'язки громіздкими, довгими і дорогими.

Широкий інтервал управління передбачає максимально можливу кількість підлеглих у одного керівника та мінімальну кількість рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується певними перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник вимушений делегувати свої повноваження, що є позитивним фактом. При цьому наділяючи своїх підлеглих правами з виконання роботи, керівник повинен бути упевнений, що вони з нею справляться, тому зазвичай підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу управління можна віднести так званий "ефект темно-зеленого горла", тобто перевантаженість керівника рутинними завданнями та як наслідок можлива втрата контролю над підлеглими.

Територіальна (за географічним положенням) диференціація характеризує процес розподілу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від особливостей місцезнаходження. Диференціація за географічним положенням найчастіше спостерігається там, де операції або ринки організації дуже поширені. Але вона також використовується і в одному місті, наприклад фірмами з торгівлі нерухомістю. Як правило, розподіл праці, заснований на географічному положенні, можна спостерігати в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні або коли особливі вимоги споживання розрізняються залежно від місцезнаходження. Головна перевага територіальної диференціації в тому, що вона робить організацію більш пристосованою до потреб своїх споживачів та особливостей різних регіонів. Недолік такого розподілу компонентів організації полягає в тому, що контроль та узгодження ускладнюються та вимагають збільшення адміністративного штабу.

Формалізація. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності. *Формалізація поведінки* — це спосіб стандартизації процесу праці та регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в трьох формах:

- *формалізація, пов'язана зі змістом праці.* На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

- *формалізація, пов'язана з процесом праці.* Спостерігається в організаціях, що використовують набори методів та процедур у вигляді інструкцій, які вказують конкретному працівникові порядок виконання того або іншого завдання;

– *формалізація поведінки в організації* за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях.

Централізація — це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. *Децентралізація* — це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача характерних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Ступінь централізації або децентралізації в організації або її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних: кількість рішень, що приймаються на кожному рівні управління; можливість рішення для організацій в цілому; ступінь контролю за виконанням ухваленого рішення.

Абсолютна централізація або децентралізація існує в організації досить рідко. Чинники, що впливають на ухвалення рішення про децентралізацію, можна розподілити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх чинників належать оточення організації, показники її положення на ринку, конкурентна ситуація, а також розкиданість споживачів та постачальників, ступінь однорідності виробництва. Внутрішні чинники включають такі характеристики організації та її культури, як розмір, прагнення до одноманітності політики, філософія менеджменту.

Централізація має декілька переваг: вона полегшує вертикальну координацію (оскільки рішення "спускаються" зверху вниз), дає змогу використовувати багатший досвід та краще розуміння цілей організації, забезпечує сильне керівництво, оскільки сприяє концентрації влади на вершині організаційної структури. Разом з тим, централізоване ухвалення рішень займає більше часу, ніж децентралізоване. При делегуванні повноважень підлеглим рішення прийматимуться швидше. Підлеглі не тільки не втрачають часу на спілкування з керівництвом, але і здійснюють менше кроків для успішного ухвалення рішень. Крім того, децентралізація забезпечує більше стимулів працівникам низових ланок і є одним із способів підготовки підлеглих до висунення на керівні посади.

Тема 5. ОСНОВНІ ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

1. Лінійна та лінійно-функціональна організаційні структури.

В управлінській літературі широко подається класифікація різноманітних типів структур управління організаціями. Проте, незважаючи на всю різноманітність організаційних структур сучасних фірм, їх можна звести до таких модифікацій: лінійні, функціональні і змішані.

Лінійна структура заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої (рис. 5.1).



Рис.5.1. Лінійна організаційна структура.

Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна; власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Це характерно для дрібного бізнесу. Головна риса цієї структури — єдність розпорядження. До переваг лінійної організації належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури, як правило, сприяє формуванню стабільної і міцної організації. Серед недоліків лінійної побудови організації — жорсткість, негнучкість, слабка пристосовуваність до подальшого зростання.

Функціональній структурі властива підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) загальному персоналу управління виходячи з специфіки(функцій) виконуваної роботи (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Функціональна організаційна структура.

Ця структура може використовуватися в тих випадках, коли потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайняті велика кількість працівників, і ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна.

Через порушення принципу єдності розпорядження ця структура в чистому вигляді практично не застосовується в бізнесі. Найбільш поширеним підходом до побудови організації є *лінійно-функціональний*, або *змішаний*. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом фірми (рис. 5.3).



Рис.5.3. Лінійно-функціональна організаційна структура.

Серед недоліків лінійно-функціональної побудови організації можуть бути розбіжності між лінійними і функціональними службами. Лінійні службовці часто протидіють роботі функціональних експертів. Розбіжності можуть виявитися й у неправильному тлумаченні одержаної від експертів інформації, переданої лінійним службовцям-виконавцям.

2. Дивізіональні організаційні структури.

Для розв'язання життєво важливих проблем, що періодично виникають, використовуються дивізіональні системи побудови організації. Ці структури використовуються у випадках, коли потреби кожної групи клієнтів істотно відрізняються між собою.

При сучасних масштабах і формах кооперації суспільної праці (виробництва) дуже складно забезпечити узгодженість, базуючись лише на традиційних структурах лінійно-функціонального призначення. Традиційні форми управління орієнтують на рівномірний поступальний розвиток усіх елементів виробництва й досягнення загальної мети, що впливають з основного призначення тієї чи іншої виробничої ланки і розв'язуваних нею завдань. Програмно-цільове управління, незалежно від рівня й об'єкта його застосування, передбачає вплив суб'єкта управління на основі методології системного аналізу. Засоби досягнення мети управління визначаються з урахуванням цієї мети й охоплення всіх стадій відтворювального циклу. Програмно-цільовий підхід орієнтує на досягнення мети, що впливає з якогось великомасштабного завдання, що потребує для його розв'язання концентрації зусиль багатьох виробничих ланок.

До дивізіональних структур відносять: дивізіональну продуктову, дивізіональну регіональну та дивізіональну ринкову.



Рис.5. 4. Дивізіональна продуктова організаційна структура.

Дивізіональна продуктова організаційна структура формується з врахуванням диверсифікації виробничої діяльності підприємства. Використання даної структури є доцільним при значній відособленості та специфічності товарів або послуг, що виробляються на підприємстві. Якщо виробничі процеси суттєво відрізняються, то більш ефективним є формування організаційної структури саме за продуктовим принципом. Недоліком даної структури є конфлікт інтересів структурних підрозділів у розподілі виробничих ресурсів.

Якщо підприємство здійснює диверсифікацію вироблених благ для різних груп споживачів, можливою формою організаційної структури є *дивізіональна ринкова організаційна структура*. Перевагою даної структури є цільова спрямованість на задоволення потреб споживачів, що дозволяє охопити різні сегменти ринку та зміцнює конкурентну позицію підприємства.



Рис.5.5. Дивізіональна ринкова організаційна структура.

Недоліком дивізіональної ринкової організаційної структури є виникнення конфлікту інтересів між структурними підрозділами стосовно ринкової сегментації, адже в деяких випадках товари можуть споживатись різними групами споживачів, що зумовить внутрішню фірмову конкурентну боротьбу та може спричинити неефективну витрату ресурсів та втрату спільного стратегічного вектору розвитку структурних підрозділів.

Для деяких підприємств специфікою діяльності є значне територіальне розпорошення структурних підрозділів. В такому випадку можливим є використання *дивізіональної регіональної організаційної структури*.



Рис.5.6. Дивізіональна ринкова організаційна структура.

Перевагою даної організаційної структури є орієнтація на реалізацію виробничого потенціалу виходячи з потреб даного регіону, прроте на загальноорганізаціоному рівні, в даній структурі присутні ризики втрати загальних орієнтирів розвитку та відносно неефективна витрата ресурсів через дублювання певних функцій або ж виробництв на регіональному рівні.

3. Адаптивні організаційні структури.

Недоліки лінійно-функціональної та дивізіональної структур зумовили потребу у формуванні організаційних структур, що зорієнтовані на швидку і динамічну зміну та пристосування до потреб організаційного розвитку згідно з ринковими умовами. Такими структурами є так звані адаптивні організаційні структури: проектна та матрична.

Проектна організаційна структура властива організаціям, що сконцентровані на вирішенні виробничих завдань із завершеним циклом виробничого процесу, тобто такі організації фактично здійснюють виробництво унікального продукту і по мірі реалізації виробничих завдань змушені залучати різних виконавців у залежності від специфіки об'єкту виробництва.

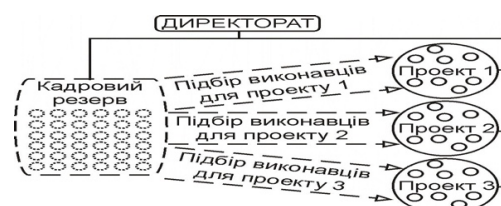


Рис.5.7. Проектна організаційна структура.

Проектна структура ефективна для організацій з спеціалізацією на унікальних продуктах, проте її важко застосувати при реалізації складних виробничих завдань, крім того її використання зумовлює перевитрату ресурсів, адже в певний момент реалізації проекту частина виконавців може і не використовуватись в силу відсутності виробничої потреби. Більш ефективною та зорієнтованою на виробництво є матрична організаційна структура.

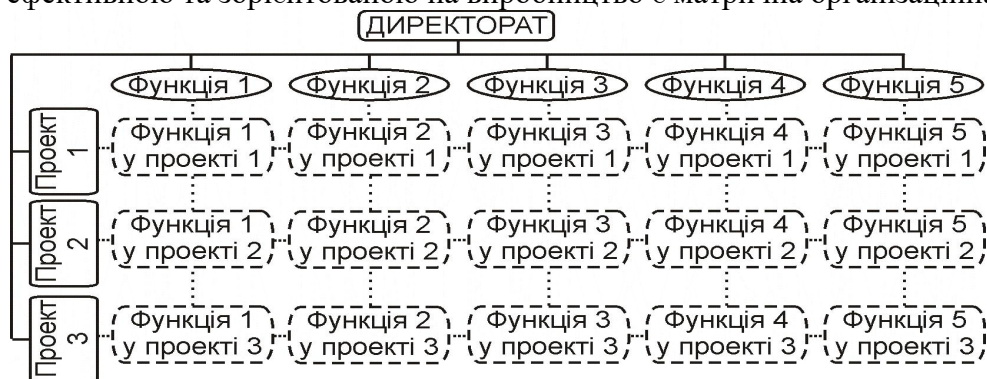


Рис.5.8. Матрична організаційна структура.

На відміну від проектної структури у матричній структурі відбувається перепорядкування виконавців в залежності від виробничих потреб окремих напрямів операційної діяльності(проектів). Дана структура дозволяє більш ефективно витратити ресурси, проте основним недоліком її функціонування є складний механізм координації діяльності виконавців та потенційна загроза виникнення конфлікту інтересів між керівниками функціональних підрозділів та окремих проектів.

Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різноманітними зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно слід розрізняти і їхні структури. Щоб реалізувати потенціал спеціалізованих підрозділів організації, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх цих підрозділів. Вище керівництво може ефективно інтегрувати організацію шляхом постійного врахування її загальної мети і настільки ж постійного нагадування всім співробітникам про необхідність концентрувати свої зусилля насамперед на загальній меті. Сьогодні зовсім недостатньо того, що кожний підрозділ і всі працівники організації будуть працювати ефективно самі по собі. Високої результативності організаційної структури в сучасних ринкових умовах не буде досягнуто, якщо один або кілька підрозділів не будуть достатньо ефективно інтегровані в її загальну структуру.

Таким чином, модель організаційної структури конкретного підприємства повинна будуватись на органічній єдності організаційної структури виробництва й організаційної структури управління. Поза такою єдністю структура підприємства немислима. Обраний варіант організаційно-виробничої структури визначає початкову схему структури управління. Формою ж організації складових елементів підприємства як системи є його структура, що відбиває впорядковане розташування елементів як форми їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Відповідно структуризація системи управління знаходить свій прояв (відбиток) у функціонально відособлених одиницях апарату управління (цех, відділ, бюро та ін.), що є ланками структурного ланцюжка управління. Виробнича структура невіддільна від відповідної структури управління як організуючого початку виробничого процесу. Організаційна структура є одночасно способом і формою об'єднання персоналу фірми для здійснення виробничих і управлінських завдань.

Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різноманітними зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, яке відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно мають розрізнятися і їхні структури. Реалізації потенціалу підрозділів організації можна досягти

за допомогою створеного керівництвом механізму координації та інтеграції всіх елементів організаційної структури підприємства.

Тема 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ.

1. Поняття загальної ефективності діяльності організації.

Ефективність діяльності організації — це її властивість, пов'язана зі здатністю організації формувати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

Наведене вище визначення відображає і "внутрішній", й "зовнішній" бік ефективності організацій, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників — умов функціонування організацій. Підвищення організаційної ефективності можливе за умови, що діяльність організації здійснюється у напрямі досягнення мети, зафіксованої в правому верхньому кутку схеми, тобто якщо забезпечується зниження витрат і дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

Для того, щоб цілеспрямовано впливати на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації — наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу. До критичних чинників відносять: принципи діяльності, організаційна культура, організаційний механізм, зовнішнє середовище, інвестиційні та організаційні ресурси, наявність програми розвитку організації.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації, а їх реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стан внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку організації.

Організаційна культура є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Наявна тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом із чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвиненою культурою її співробітники здатні оперативнo ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи

організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми вияву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо зі зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати під час формування організаційних цілей і вибору шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів належать працівники, а також використовувані у практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів і зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалими є методи планування та управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, суттєво залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

2. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність певної системи за вибраною характеристикою. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний — локальний; 2) зовнішній — внутрішній; 3) максимізуючий результат — мінімізуючий витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дає змогу оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві цій організації, та може бути виражений через витрати ресурсів системи за обмежень, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки за виконання всіх вимог, що висувуються до неї. Ступінь їх задоволення може бути різним залежно від конкретних умов і досконалості пропозицій, що розробляються щодо вирішення окремих питань. Тому виникає завдання розробки варіантів альтернативних заходів та вибору оптимального з них. Завдання вибору за багатокритерійного аналізу може бути вирішене тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Ефект організації може бути у трьох формах: економічній, соціальній, організаційній.

Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової

техніки). Єдність показників, що використовуються для характеристики віддачі витрат різного цільового призначення, та деяка спільність у підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення цих витрат. Так, усі промислові підприємства, не дивлячись на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності та (або) продуктивності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації істотно змінюються умови праці та виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості та поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва — адміністративної та громадської — сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної підготовки працівників, набуттю навиків ухвалення рішень у складних ситуаціях. До соціальних результатів належать підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

Нарешті, *організаційний ефект* організації виражається у посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появи у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів. Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макrorівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтеграція виробничих стадій і процесів, що призводять до підвищення цілісності системи і розвитку її емерджентних властивостей.

Таким чином, сукупний ефект організаційної системи охоплює не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати.

З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації застосовуються деякі з найбільш важливих критеріїв ефективності організації.

Економічність характеризує ступінь використання організаційних ресурсів і дає можливість оцінити результативність системи стосовно витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогнозні та експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

Дієвість характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Наприклад, головною метою і призначенням організаційної системи є забезпечення високої економічної та соціальної ефективності функціонування організації на основі оптимізації взаємодії елементів та підвищення організованості системи. Виміряти дієвість можна шляхом оцінювання ступеня досягнення її основних цілей.

Упорядкованість організаційної діяльності розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що здійснюються в організації. В загальному випадку впорядкованість є проявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Іноді доцільним є надання більшої свободи дій і самостійності. Крім того, можливі правила, що призводять до зниження ефективності та негативно впливають на продуктивність. Тому впорядкованість організаційної діяльності повинна поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій щодо забезпечення функціонування та вдосконалення організації системи. Для оцінювання впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати такі показники: частка організаційних норм та нормативів у загальній кількості нормативної документації; частка типових проектних рішень в кількості ситуацій, що вирішуються; якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації.

Оперативність характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають у процесі діяльності, та вчасно ліквідовувати їх. Оцінювання оперативності передбачає виявлення ефекту організації, що отримується в результаті своєчасного вживання необхідних організаційних заходів та дії на перебіг діяльності організації. Основними вимірниками оперативності організаційної діяльності можуть стати: частка своєчасно обробленої документації в загальному її обсязі; частка порушень, ліквідованих у стислий термін, в їх загальній кількості; рівень виконання організаційних функцій; відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок нераціонального використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів. Підвищення оперативності дає змогу уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

При оцінюванні ефективності діяльності системи організації важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

3. Оцінювання ефективності організаційних систем.

Одним із способів оцінювання ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою.

Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, яка полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На цьому етапі визначаються функції, цілі й організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап — *формування критеріїв і вимірників ефективності* — включає визначення основних напрямів оцінювання і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків.

На третьому етапі — *оцінювання ефективності організаційної системи* — проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення одержаних числових оцінок у бали за допомогою шкали корисності. Бальні оцінки використовуються для побудови профілю ефективності, при складанні якого необхідно висловити думку за кожною характеристикою на основі її кількісної оцінки та здійснити порівняння, оперуючи поняттями "добре", "задовільно".

Четвертий етап — *аналіз ефективності організації* — включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури має оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінювання її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям організації;
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість найповнішого і стійкого досягнення кінцевої мети системи управління за менших витрат на її функціонування. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури є можливість повнішого та стабільного досягнення встановленої мети або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. У процесі оцінювання ефективності організаційної структури можуть бути використані такі групи показників:

- що характеризують ефективність системи управління, яка виражається через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;

- що характеризують зміст і організацію процесу управління, зокрема безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів;

- що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них належать: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

У теорії організації розроблено кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління. Для цього використовуються такі коефіцієнти.

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління (K_e):

$$K_e = \frac{P_o}{Z_y},$$

де P_o — кінцевий результат (ефект), одержаний від функціонування організаційної структури управління; Z_y — затрати на управління (фонд оплати праці, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт оргтехніки, приймання та передачу управлінської інформації).

2. Коефіцієнт ланковості ($K_{\text{л}}$):

$$K_{\text{л}} = \frac{\Pi_{\text{л.ф}}}{\Pi_{\text{л.о}}},$$

де $\Pi_{\text{лф}}$ — фактична кількість наявної організаційної структури; $\Pi_{\text{ло}}$ — оптимальна кількість ланок організаційної структури.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації (K):

$$K_{\text{т.к}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\Pi},$$

де $\Pi_{\text{р}}$ — кількість організацій певного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації; Π — площа регіону.

4. Коефіцієнт дублювання функцій ($K_{\text{д}}$):

$$K_{\text{д}} = \frac{K_{\text{о.з}}}{K_{\text{н}}},$$

де $K_{\text{оз}}$ — кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами; K_n — нормативна кількість робіт.

5. Коефіцієнт надійності системи управління (K):

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{нер}}}{K_{\text{заг}}},$$

де $K_{\text{нер}}$ — кількість нереалізованих рішень; $K_{\text{заг}}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

6. Ступінь централізації функцій ($K_{\text{ц}}$):

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{ф.ц}}}{P_{\text{ф}}},$$

де $P_{\text{фц}}$ — кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на верхніх рівнях управління; $P_{\text{ф}}$ — загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

1. Коефіцієнт ефективності використання інформації (K):

$$K_{\text{е.і}} = \frac{I_{\text{е.в}}}{I_{\text{вхід}}},$$

де $K_{\text{е.в}}$ — кількість випадків ефективного використання документа; I — інформація на вході.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Розділ І. ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

§ 1. Адміністративний менеджмент у класичній теорії організації і управління

У розвиток теорії і практики управління зробили свій істотний внесок різні підходи до управління. Найважливішими з них є: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні зокрема, наукового управління, адміністративного управління, людських відносин і науки про поведінку, науки управління або кількісних методів), а також процесний, системний і ситуаційний підходи.

Наукове управління найтісніше пов'язане з працями Фредеріка Уїнслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. У книзі Ф.У. Тейлора (1856-1915 рр.) «Принципи наукового управління» (1911 р.) викладено чотири основні ознаки наукової організації управління, які увійшли до практики управління й дозволили збільшити рівень продуктивності праці:

1. Адміністрація бере на себе розробку наукового фундаменту, який замінює старі традиційні і практичні методи, для кожної окремої дії у всіх різних різновидах праці, що використовується на підприємстві.

2. Адміністрація проводить на основі наукових встановлених ознак ретельний відбір робітників, тренуючи, навчаючи та розвиваючи їх у майбутньому.

3. Адміністрація співпрацює з робітниками з метою досягнення відповідності окремих галузей виробництва науковим принципам.

4. Встановлюється розподіл праці та відповідальності між адміністрацією підприємства та робітниками. Адміністрація виконує ту роботу, для якої вона є краще підготовленою, аніж робітники, тоді як у минулому майже всі види робіт виконувалися робітниками.

Ця комбінація ініціативи робітників в поєднанні з новими типами функцій, які здійснює адміністрація підприємства, на думку Ф.У. Тейлора, робить наукову організацію продуктивнішою, ніж у минулому.

Виникнення школи адміністративного управління, більш відомої, як класична адміністративна школа, головно пов'язане з ім'ям Анрі Файоля (1841-1925 рр.), який, на думку американських істориків менеджменту, є найбільш визначною фігурою.

Основоположники школи наукового управління Фредерік У. Тейлор і Л. Гілбрет починали кар'єру простими робітниками, а свої дослідження, в основному, присвячували управлінню виробництвом. На відміну від них, А. Файоль мав досвід роботи як керівник вищої ланки управління в бізнесі: у 1888 р. він прийняв керівництво крупною металургійною компанією «Комментрі-фуршамболь-деказвіль» («Комамболь»), яка знаходилася на межі банкрутства, і за тридцять років зробив її одним з процвітаючих підприємств Франції. Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, А. Файоль створив «теорію адміністрації». Його перша стаття на цю тему вийшла в 1900 р., а книга «Загальне і промислове управління» - 1916 г.

У першій частині першого розділу книги дано визначення управління. Згідно з А. Файолем, усі операції, які тільки зустрічаються на підприємствах, можна розбити на шість таких груп або істотних функцій:

1. Технічні операції (виробництво та обробка).
2. Комерційні операції (придбання, продаж і обмін).
3. Фінансові операції (залучення засобів і розпорядження ними).
4. Страхові операції (страхування й охорона майна та осіб).
5. Облікові операції (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика).
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, координування і контроль).

На адміністративній функції, за А. Файолем, лежить завдання вироблення загальної програми функціонування підприємства, підбору його робочого складу, координації зусиль, гармонізації дій, тобто управління. Управляти, означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати.

При цьому адміністративна функція тісно пов'язана з останніми п'ятьма, вона не тільки базується на інформації, що отримуються в процесі їх реалізації, але і реалізується через них. Учень А. Файоля, Г. Кенде, зобразив класифікацію свого вчителя за допомогою нижче наведеної схеми (рис. 1.1).

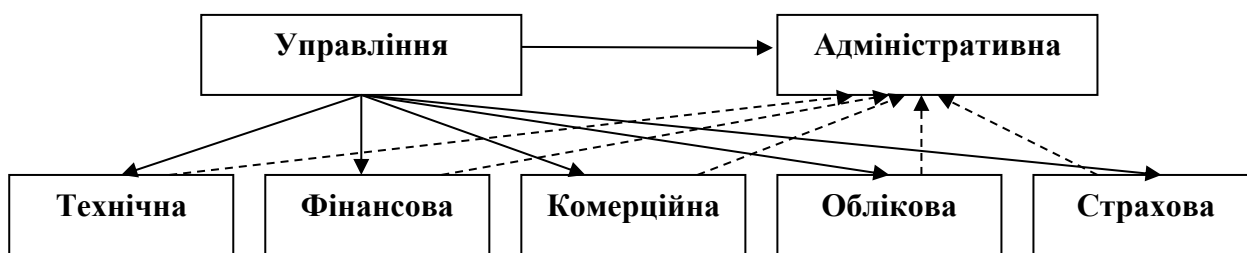


Рис. 1.1. *Класифікація функцій управління А. Файоля*

Адміністративна функція, по суті, визначає зміст менеджменту. Сучасна література з менеджменту визначає менеджмент як:

- управління, тобто процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації;
- менеджмент – процес координування та об'єднання робочої діяльності інших людей так, щоб вона була ефективною й результативною. З погляду функціонального підходу менеджери, координуючи діяльність своїх співробітників, чітко виконують певні обов'язки або функції планування, організації, керівництва й контролю;

- менеджмент – це ефективне й раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів.

Значна частина праці А. Файоля була присвячена з'ясуванню суті принципів (законів, правил), що структурують організацію та додають їй стійкості: розподіл праці, влада, дисципліна, єдність розпорядництва (командування), єдність керівництва, підпорядкування приватних інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, постійність складу персоналу, ініціатива, єднання персоналу.

Незважаючи на універсальний, загальний характер сформульованих принципів, їх застосування повинно мати гнучкий характер, враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління, адже майже ніколи не доводиться застосовувати один і той самий принцип у тотожних умовах: треба враховувати різні і змінні обставини, відмінність і зміну людей і багато інших змінних елементів. Система принципів ніколи не може бути завершеною і є відкритою для доповнення й змін з урахуванням накопиченого практичного досвіду управління організаціями, його аналізу, осмислення й узагальнення.

Основними послідовниками А. Файоля, що розвивали та поглиблювали його вчення, є Л. Урвік, Р. Черч, Дж. Муні та А. Рейлі.

Англійський дослідник Ліндал Урвік (1891-1983 рр.), як і А. Файоль, будучи консультантом з менеджменту в Англії, мав великий досвід практичної роботи у сфері управління та приділяв велику увагу розробці основних функцій адміністрування, до яких відносив планування, організацію, укомплектовування штату, керівництво, координацію, звітність й складання бюджету.

Л. Урвік розробив принципи побудови формальної організації, актуальні і в наші дні:

- Відповідність людей структурі, тобто спочатку слід розробити структуру, а потім приступати до підбору кадрів.
- Створення спеціального і «генерального» штабів. Основною функцією спеціального штабу повинна бути розробка рекомендацій для керівника. Завданням «генерального» штабу є підготовка й передача наказів керівника, контроль й координація поточної роботи.
- Зіставність прав та відповідальності, тобто будь-який лінійний керівник повинен мати владу, відповідну і адекватну відповідальності.
- Діапазон контролю (кількість осіб, безпосередньо підлеглих керівникові). Діапазон контролю знаходиться в сильній залежності від особистих якостей та здібностей керівника, тому він не може бути жорстко регламентований. Рекомендована Л. Урвіком норма керуваності складає 5-6 чоловік.
- Спеціалізація. Л. Урвік виділяв три типи спеціалізації працівників управлінської праці: за метою, за характером виконуваних операцій, за типом споживача або географічною ознакою.
- Визначеність. Для забезпечення визначеності в діяльності організації необхідно, щоб по кожній посаді були письмово визначені права, обов'язки та відповідальність (прототип сучасних посадових інструкцій).

Гамільтон Черч (1866-1936 рр.) основну увагу приділяв вивченню проблем управління виробництвом. У своїй праці «Наука і практика управління» до вказаних функцій він відносить проектування, забезпечення, розпорядництво, облік та безпосередньо виробництво.

Проектування покликане визначити форми, розміри й властивості продукції. Г. Черч виділив такі етапи реалізації функції проектування: розчленовування проекрованої продукції на окремі вузли й деталі; розробка технологічних процесів виготовлення вузлів й деталей; координація робіт по проектуванню продукції; проведення заходів щодо зниження трудомісткості виготовлення продукції; вибір сировини та матеріалів; організація конструкторського бюро.

Забезпечення передбачає оснащення підприємства необхідними основними фондами, а також побудову генерального плану підприємства. Для організації виробництва необхідне вирішення таких питань, як організація складів, визначення потреби в сировині, матеріалах і

напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, встановлення обладнання для виготовлення запланованої кількості продукції тощо.

Розпорядництво полягає в координуванні всіх інших функцій. Г. Черч розглядав розпорядництво з двох сторін: установчої і адміністративної. Установчий етап розпорядництва має на меті розробку певної схеми обов'язків. На адміністративному етапі здійснюється підбір і розстановка кадрів, які будуть ці обов'язки виконувати.

Облік полягає у віддзеркаленні всього, що відбувається на підприємстві. На думку Г. Черча, облік підрозділяється на технічний і рахівницький (тобто бухгалтерський).

Безпосередньо виробництво полягає в переробці сировини і матеріалів в готову продукцію.

Істотний внесок у розвиток адміністративної школи менеджменту зробили й такі видні її представники, як Джеймс Муні (1884-1957 рр.) і Алан Рейлі (1869-1947 рр.). Їх погляди на управління викладені в праці «Принципи організації» (1939 р.), у якій чи не вперше визначено організацію як одну з форм об'єднання людей для досягнення загальної мети.

На думку Дж. Муні та А. Рейлі, визначення мети є неодмінною умовою нормального функціонування будь-якої організації. Досягнення загальної мети можливе лише за наявності повного взаєморозуміння серед працівників організації. Отже, основне завдання керівництва організації полягає у скеровуванні всіх зусиль працівників на досягнення загальної мети. Цього можна досягти за умови неухильного дотримання принципів ієрархії влади, розподілу праці й координації.

Основним результатом наукових розробок А. Файоля та його послідовників є адміністративна (класична) модель організації, що базується на чотирьох основних принципах: функціональному розподілі праці; скалярному ланцюгу команд; єдності розпорядництва; діапазоні контролю.

«Ідеальний тип» адміністративної організації, який ще визначають як «бюрократія», розроблений відомим німецьким соціологом Максом Вебером (1864-1920 рр.). Основні характеристики запропонованого М. Вебером «ідеального типу» такі:

1. Уся діяльність, що здійснюється організацією в процесі реалізації її цілей, розподіляється на елементарні, прості операції, передбачаючи при цьому строге формальне визначення завдань та обов'язків кожної ланки організації. Максимально можливий розподіл праці створює можливість для використання в усіх ланках організації фахівців-експертів, які несуть відповідальність за ефективне виконання своїх обов'язків.

2. Організація будується на принципах ієрархії, тобто кожен нищестоячий службовець або підрозділ підкоряється вищестоячому. Кожен службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед особою, що стоїть вище, за рішення і дії не тільки свої, але й всіх йому підлеглих осіб. Для того, щоб нести відповідальність за роботу останніх, він повинен мати авторитет, владу, яким вони повинні підкорятися.

3. Діяльність організації регулюється «послідовною системою абстрактних правил» і полягає «в застосуванні цих правил до окремих випадків». Розробка системи стандартів, загальних правил викликана необхідністю забезпечити одноманітність у виконанні кожного завдання, незалежно від кількості осіб, зайнятих його виконанням, та індивідуальних відмінностей. Чіткі правила та інструкції визначають відповідальність кожного члена організації й форми координації їх індивідуальної діяльності.

4. «Ідеальний керівник управляє своїм апаратом у дусі формалістичної безособовості, без гніву і пристрасті...». Кожна офіційна особа повинна підтримувати соціальну дистанцію між собою та підлеглими, а також клієнтами. Мета такої поведінки полягає в гарантіях невтручання окремих осіб у продуктивне досягнення цілей організації, відсутність фаворитизму, службових відносин, заснованих на особистій дружбі або знайомстві.

5. Служба в бюрократичній організації ґрунтується на відповідності технічній кваліфікації посади, службовці повинні бути захищені від довільного звільнення. Служба – це кар'єра. Існує система просування відповідно до старшинства або успішної діяльності. Метою

такої політики кадрів є розвиток «корпоративного духу» службовців, виховання в них високого ступеня лояльності до організації. В результаті відбувається «ототожнення» службовців з організацією, що стимулює їх інтенсивну діяльність на користь організації.

6. Як правило, досвід підтверджує, що суто бюрократичний тип адміністративної організації здатний забезпечити досягнення найвищого ступеня ефективності.

§ 2. Принципи адміністративного менеджменту. Критика концепції адміністративного менеджменту

Принципи управління – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління.

За визначенням А. Файоля, принцип – це маяк, який допомагає орієнтуватися. А. Файоль належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, універсальні для будь-якої організації. Ці принципи Файоль поділив на 3 групи.

Перша група – це структурні принципи адміністративного управління.

1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: «Одержав права – неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: «Наклали відповідальність – дайте права».

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо, що зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

4. Єдність керівництва. Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

5. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

6. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

Друга група – це принципи процесу.

7. Дисципліна. Головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль зв'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

8. Винагорода. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

9. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володарюй» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

10. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

Третя група – це принципи кінцевого результату.

11. Порядок. Файоль ділить порядок на «матеріальний» - порядок речей і «соціальний» - порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці»; стосовно людей: «Кожному своє місце, і кожен на його місці». Мова йде про необхідність точних знань виробництва і робітників з можливостями і потребами.

12. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу, з одного боку, добротою й об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

13. Стабільність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину й одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва.

14. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.

Концепція адміністративного менеджменту піддавалася критиці з боку практиків і теоретиків за відсутності гнучкості, мобільності та інших ознак, які необхідні для ефективної діяльності сучасного підприємства. Адміністративна школа, з'ясовуючи значення людського фактору не ставила за мету розв'язання задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

Існує думка, що сучасне виробництво та його інфраструктура не потребують бюрократичних організацій, тоді як зростає потреба в мобільних й інтелектуальних організаціях, діяльність яких відповідає революційним змінам в характері робіт, що відбулися за останні десятиліття. У таблиці 1.1 показані зміни в організаційних системах, що характеризують причини неефективності бюрократичних організацій та риси сучасних організацій.

Таблиця 1.1

Докорінні зміни в сучасних організаційних системах

Бюрократична організація	Причини ефективності бюрократії в минулому	Причини неспроможності бюрократії	Зміст сучасних змін
Ієрархічний ланцюжок команд	Бюрократія привнесла порядок в організацію. Керівники ввели порядок свого домінування над підлеглими	Бюрократія не може управляти в складних ситуаціях. Домінування однієї форми – не кращий спосіб вдосконалення організації	Світогляд і цінності. Робочі групи. Горизонтальна координація. Неформальні системи. Наявність вибору. Незалежний внутрішній споживач
Спеціалізація. Організація на основі посадових обов'язків.	Бюрократія підвищила ефективність, ввівши систему розподілу праці. Зосередження інтелектуального потенціалу в центрі організації	Бюрократія не підтримує інтенсивних міжпосадових зв'язків та постійної координації на одному рівні	Багатопрофільність фахівців, інтерпідприємство. Організація в ринково-посередницькій системі
Єдині правила для всіх	Бюрократія створила відчуття справедливості. Чітка влада керівників	Зберігається необхідність в правилах, але вони повинні бути іншими	Гарантовані права. Інститути свободи і колективності
Стандартні процедури	Бюрократія забезпечила жорстку організаційну пам'ять. Проявила здатність використовувати некваліфіковану працю. Подолала застарілі методи роботи	Бюрократія повільно реагує на зміни. Не узгоджується з виникаючими складнощами. Не заохочує взаємозв'язку	Самоврядування. Тиск ринку і моралі суспільства
Кар'єра працівників, їх просування по службових сходинках	Бюрократія культивувала лояльність до організації. Створила спадкоємність управлінців і професіоналів	Зменшення кількості керівних посад і підвищення попиту на них у середовищі освічених робітників. Обмежені можливості підвищення на посаді.	Кар'єра на основі професійного зростання. Розширення умов більшої результативності.

			Підвищення оплати праці зі зростанням кваліфікації
Міжособові взаємини	Бюрократія зменшила переважання сімейності. Допомогла лідерам встановити жорстку дисципліну й ухвалення жорстких рішень	Інформаційноємка робота вимагає розширення взаємин працівників	Широкі взаємини працівників. Наявність вибору. Велика орієнтованість на результати
Координація зверху	Бюрократія ввела регулювання некваліфікованої робочої сили. Організувала жорстке управління в галузях з одноманітною роботою та плинністю кадрів	Освічені працівники готові до самоврядування	Горизонтальні зв'язки і співпраця

Проте, на думку сучасних експертів, усі великі, середні й малі компанії на Заході й в Азії у своїй практиці управління спираються на систему адміністративного управління – Administrative Management System (AMS). Дана система базисна, значно спрощує процес управління та істотно підвищує ефективність будь-яких організацій, дозволяючи їм прогресивно розвиватися. Система адміністративного управління за 100 років настільки увійшла до практики управління на Заході й в Азії, що сучасні західні фахівці з управління навіть не уявляють, що десь управління може будуватися інакше, тобто бути безсистемним.

Розділ II. СИСТЕМА АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Й АПАРАТ УПРАВЛІННЯ

§ 1. Сутність і структура системи адміністративного менеджменту

Адміністративний менеджмент є одним з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління. Відповідно до цього в теорії й практиці адміністративного менеджменту визначається два основні напрями:

- розробка раціональної системи управління організацією;
- побудова структури організації.

Система адміністративного управління спрямована на якісне виконання двох основних завдань управління:

- раціональну організацію праці на кожному робочому місці;
- мотивацію кожного працівника організації до продуктивної та якісної праці.

Відповідно до цього цілісна система адміністративного управління складається з двох взаємозв'язаних підсистем.

Перша підсистема – система адміністративного управління організацією або організаційна система управління.

Основне завдання організаційної системи полягає в тому, щоб за рахунок правильної постановки планування, організації праці й контролю забезпечити раціональний рух матеріальних та інформаційних потоків у рамках усього підприємства з метою отримання максимально можливого прибутку. Основне питання, на яке відповідає організаційна підсистема, - хто, що, як і коли повинен робити в організації для реалізації її цілей і завдань.

До складових частин організаційної системи належить:

1. Прозора система планування й бюджетування, що охоплює всю діяльність підприємства.
2. Ретельно відпрацьована структура управління.
3. Положення про підрозділи й посадові інструкції.
4. Штатно-посадовий розклад.
5. Маршрутні карти руху документообігу.
6. Форми документів, необхідних для виконання всіх процедур документообігу.

Регулювання виробничих відносин здійснюється на основі принципів горизонтального й вертикального розподілу праці, єдності дирекції, централізації управління.

Друга підсистема – система адміністративного управління персоналом або раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

Завданням раціональної моделі трудових відносин є забезпечення високого рівня продуктивності та якості праці, трудової, виробничої й виконавчої дисципліни на кожному робочому місці за рахунок правильного регулювання трудових відносин і використання ефективної системи оплати праці.

Основні питання, на які відповідає раціональна модель трудових відносин:

- як потрібно кожному працювати;
- як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами;
- як оплачується праця;
- як керівникам правильно управляти персоналом.

Складовими частинами раціональної моделі трудових відносин є: уніфікована тарифна система; уніфікована результуюча система; уніфікована система участі персоналу в доходах (прибутках).

Основні принципи регулювання трудових відносин такі:

- 1) єдиноначальність (у кожного працівника тільки один начальник – безпосередній керівник);
- 2) неухильне підпорядкування кожного працівника своєму безпосередньому керівникові;
- 3) строга дисципліна та порядок;
- 4) єдині правила співпраці для всього персоналу;
- 5) відповідність грошової винагороди витратам праці;
- 6) персональний підхід до заробітної плати кожного працівника.

Отже, сучасне уявлення про дисципліну «Адміністративний менеджмент» можна розглядати з одного боку, як комплекс прикладних організаційно-методичних й універсальних інструментів оперативно-розпорядчого керівництва, а з іншого – як орієнтацією адміністрації й адміністрування на практичну оптимізацію функціонування менеджменту.

§ 2. Адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях, державних та громадських установах

Для того, щоб зрозуміти відмінності та особливості здійснення адміністративного менеджменту в різних організаціях, насамперед потрібно чітко окреслити відмінності у функціонуванні різних видів організацій. Їх можна розглянути в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Відмінності в роботі державних, приватних та громадських організацій

Ознаки	Державні	Приватні	Громадські
---------------	-----------------	-----------------	-------------------

Мета	Досягнення встановлених державно-суспільних цілей	Отримання прибутку	Виконання принципів організації
Спрямованість діяльності	Орієнтація на потреби суспільства	Орієнтація на прибутковість	Орієнтація на соціальну потребу
Узгодженість діяльності	Відповідність політиці (бюджетний план, територія)	Вільна діяльність на ринку	Відповідно до принципів організації
Категорії, що визначають предмет діяльності	Предмет діяльності визначає політика	Попит і пропозиція	Суспільна проблема
Вид діяльності та конкуренція	Монопольний	Вільна діяльність у межах законодавства і з наявною конкуренцією	Вільна діяльність у межах законодавства

Істотно відрізняється діяльність адміністративних менеджерів у державних, приватних, громадських організаціях та установах.

Таблиця 2.2

Відмінності в діяльності менеджерів у різних організаціях

Ознака	Діяльність адміністративних менеджерів у		
	державних організаціях	приватних організаціях	громадських організаціях
Цілі у роботі	Визначені договором та посадовими інструкціями	Аналогічно	Добровільна робота
Графік роботи	У встановлений час	У встановлений час	У вільний час
Оплата	Гроші	Гроші	Без грошей
Суспільна корисність	Має суспільну користь	Може не мати суспільної користі	Завжди має суспільну користь
Обмеження за віком	Обмежений вік	Практично відсутні обмеження у віці	Відсутні будь-які обмеження
Задоволення потреб менеджера	Не обов'язково приносить задоволення	Аналогічно	Приносить моральне задоволення
Врахування стажу роботи	Стаж враховується	Аналогічно	Не враховується
Контроль якості роботи	Проконтролювати якість роботи важко	Контрольована якість роботи	Якість роботи не контролюється
Соціальний захист	Високий рівень соціального захисту	Рівень соціального захисту залежить від цінностей організації	Відсутність соціального пакета

§ 3. Адміністративні органи управління та їх різновиди

Адміністративний орган виступає як системо утворюючий елемент організаційної структури управління, який пов'язаний із формуванням і реалізацією управлінського впливу. Виділяють різноманітні характеристики органу:

- функціональні, які розкривають його як структуру, яка виконує визначені функції організації;

- соціологічні, що розглядають його як колектив людей, виділених керівництвом для виконання покладених на нього корпоративних завдань у відповідній сфері діяльності;
- юридичні, які вказують на наділення визначеної структури (колективу людей) необхідною компетенцією (функції та повноваження);
- організаційні, які роблять акцент на належності даної структури до організаційного апарату.

Під структурою управління організацією розуміється сукупність його елементів, які знаходяться між собою у стійких взаємовідносинах, забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Елементами структури є працівники, служби та інші ланки апарату управління.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а внаслідок – права та відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення намічених цілей у менеджменті. Структура адміністративного органу залежить від місця органу в організаційній структурі державного управління, обсягу та змісту його компетенції, ролі в управлінні суспільними процесами

Необхідно враховувати, що між структурами адміністративних органів існує організаційна взаємозалежність. Зміст структури конкретного адміністративного органу можна зрозуміти через розкриття його взаємозв'язків зі структурою об'єктів, якими вона управляє, та іншими підрозділами. Структура адміністративного органу повинна створювати умови для раціональної організації та ефективного керівництва діяльності його особистого апарату. Отже, структура повинна відповідати певним вимогам, до яких належать:

- вимога мобільності – чисельний склад і кількість внутрішніх підрозділів встановлюється за оптимальними критеріями керованості;
- оперативності – визначає складність зовнішніх і внутрішніх зв'язків, швидкість отримання і суворе збереження інформації, своєчасне прийняття та оптимізацію виконання рішень;
- економічності – зумовлює необхідність визначення вартості утримання апарату управління та витрат на здійснення управлінської діяльності.

Особливу проблему при формуванні й оцінюванні структури адміністративного органу становить визначення потенційної норми керованості, при обґрунтуванні якої доцільно враховувати такі чинники:

- 1) визначені дорученими завданнями (значущість завдань, доручених групі спеціалістів для виконання; складність завдань; різноманітність, різновекторність завдань; координація; завдання, які спричиняють незворотні зміни);
- 2) залежні від особи керівника (ступінь самостійності керівника, допоміжний персонал; діяльність, яка не пов'язана з керівництвом; методи управління, планування);
- 3) залежні від персоналу (інтеграція праці; діяльність неформальних груп; культура спілкування; плинність кадрів);
- 4) технічного характеру (діапазон вертикального керівництва; зв'язок; розміщення на полі діяльності; прищеплення навичок виконання завдань; оснащення; структура закладу; рівномірний темп роботи; техніка обробки інформації).

Першим завданням у побудові структури адміністративного органу є визначення керівної ланки, тобто тієї сукупності посад, яка пов'язана з використанням владних повноважень, які фіксуються в управлінських рішеннях. У колегіальному адміністративному органі – це склад посад, які утворюють відповідну колегію, керівну ланку даного органу. В єдиноначальному адміністративному органі - це його керівник і один із заступників, хто уповноважений приймати рішення за його відсутності.

Друге завдання, яке є продовженням першого, полягає в такій побудові підрозділів, щоб вони допомогли керівній ланці у досягненні цілей. Існує вертикальна та горизонтальна структури підрозділів.

До третього завдання належать виділення й опис в адміністративному органі посад і робочих місць. Різниця між посадою і робочим місцем у тому, що на посаді реалізується діяльність, безпосередньо пов'язана з виконанням встановлених завдань. Робоче місце являє собою вид і обсяг діяльності з обслуговування, допоміжного забезпечення управлінських процесів у адміністративному органі (обслуговування, утримування приміщень, зв'язок, транспорт). Формування посад потребує знань і дотримання визначених правил, наприклад відповідність обсягу діяльності фізичним можливостям людини, рівномірність стимулів і санкцій. Посада описується через управлінські обов'язки й повноваження.

§ 4. Системні основи формування структури процесів адміністрування на підприємстві

У період становлення менеджменту як наукової дисципліни сформувалися два напрямки: перший напрямок – американський, який орієнтувався на поведінку конкретного виконавця у виробничій системі і тому отримав назву менеджменту. Суть назви «менеджмент» пов'язана з управлінням діяльністю групи осіб, об'єднаних спільною метою. Другий напрямок – європейський, який орієнтувався на поточне управління діяльністю бізнес-структури. Звідси з'явився термін «адміністрування», який у перекладі з французької означає управління. З часом почав домінувати американський підхід і всі питання, що пов'язані з управлінням діяльністю підприємствами та організаціями стали називати менеджментом.

Виходячи з цього, під менеджментом розуміють широке коло завдань, пов'язаних як з управлінням розвитком підприємств, управлінням поведінкою виконавців, управлінням бізнесом, який спрямовано на отримання комерційних результатів діяльності, так і з управлінням поточною діяльністю підприємств, управлінням структурними підрозділами та ін. Для розуміння сучасного стану адміністративного управління, підходів до його розвитку необхідно усвідомити місце адміністративного управління в менеджменті підприємства.

Під адміністративним управлінням ми розуміємо певний вид управлінської діяльності, який пов'язаний із забезпеченням реалізації прийнятих рішень, встановлених регламентів діяльності як окремих виконавців, так і структурних підрозділів. Отже, до завдань адміністративного управління слід віднести частину виконання управлінських завдань, які безпосередньо пов'язані з реалізацією прийнятих рішень, дотриманням встановлених регламентом дій, від окремих виконавців до структурних підрозділів.

Завдання адміністративного управління відрізняються в залежності від об'єкта адміністрування. Якщо об'єктом адміністрування є управлінські підрозділи, то регулюються дії, - пов'язані з розробкою й реалізацією управлінських впливів за профілем підрозділу. Якщо ж об'єктом адміністрування є виробничі підрозділи, то регулюється здійснення бізнес-процесів відповідно до технологічних і регламентних вимог.

Основним при системному підході до виконання управлінських завдань – відображення структури взаємодіючих елементів, характеру їхньої взаємодії, а також законів і принципів, які визначають їхню поведінку і поведінку системи в цілому. У типовій схемі підприємства як системи, виділяються кілька базових підсистем, які визначають властивості системи. Це може бути виокремлення суб'єкта та об'єкта управління; виділення в об'єкті управління підсистем, що дають різні види продуктів або реалізують різні виробничі функції; наявність у суб'єкта управління елементів і підсистем, що виконують певні види управлінських дій, які визначаються цілями функціонування системи. Крім того, виділяють найбільш значущі зв'язки як усередині базових підсистем, так і зв'язки їхньої взаємодії та обов'язково – канали зворотного зв'язку. Варіанти розглядання підприємства як системи відрізняються, в основному, ступенем деталізації елементів і зв'язків, які виділяються.

Практично в жодному варіанті розгляду підприємства як системи не враховується особливість побудови підсистеми суб'єкта управління. Суб'єкт управління за своєю суттю виробляє і пропонує до використання певні управлінські продукти, що призначені як для об'єкта управління, так і для внутрішнього використання. Це означає, що має бути внутрішній керуючий центр, який координує й забезпечує розробку управлінських продуктів. Таким елементом суб'єкта управління є підсистема адміністративного управління управлінською діяльністю. Ця підсистема має забезпечувати координацію робіт з отримання необхідних продуктів, що виконуються усередині суб'єкта управління. Схематично це можна зобразити так (рис. 2.1).

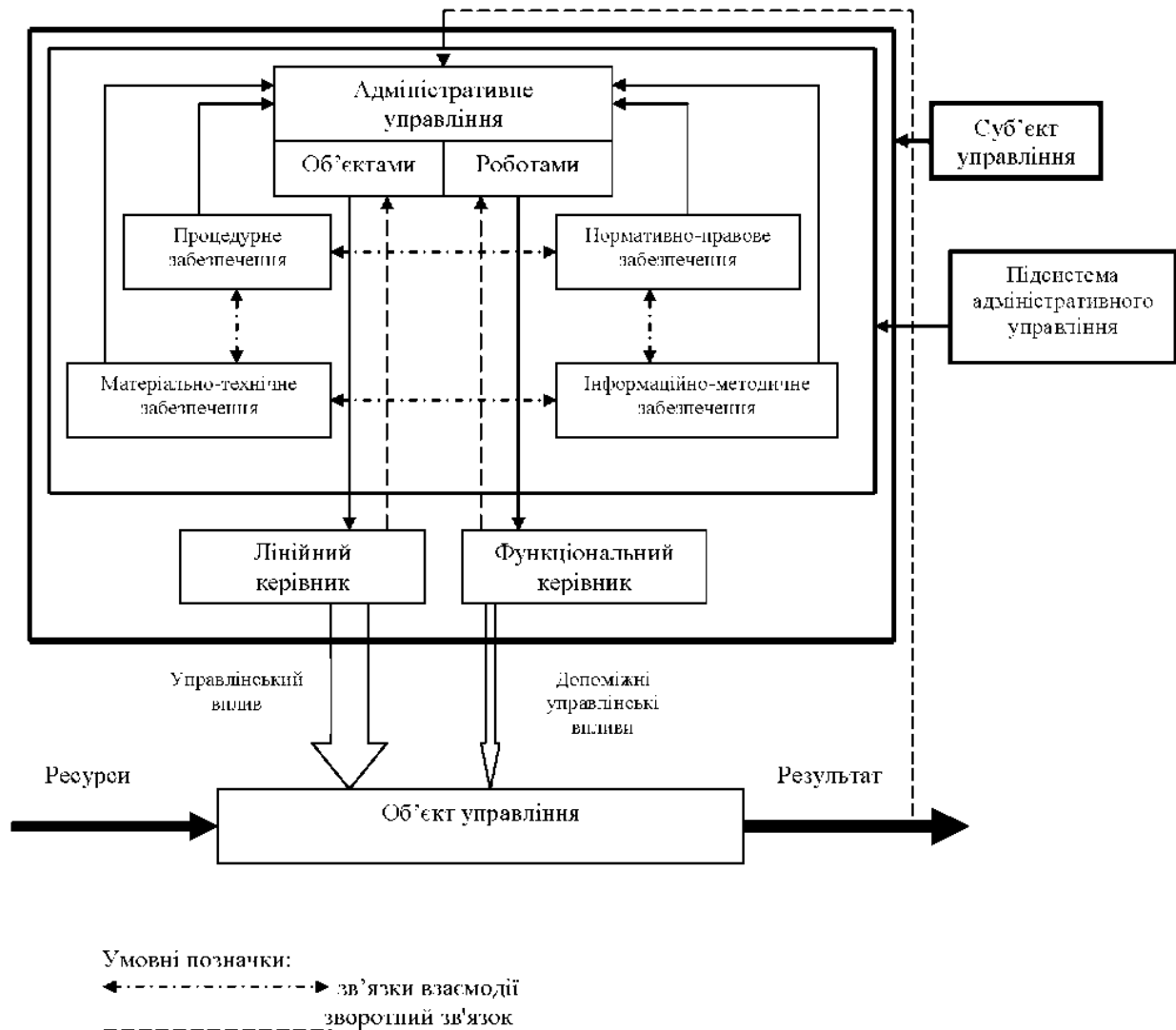


Рис. 2.1. Місце і структура підсистеми адміністративного управління в суб'єкті управління підприємства

Як видно з наведеної схеми, підсистема адміністративного управління виконує роль внутрішнього суб'єкта управління, що впливає на керуючі структурні підрозділи і посадові особи, які здійснюють лінійне та функціональне управління. Саме керівники структурних підрозділів і посадові особи генерують основні та допоміжні управлінські впливи, спрямовані на виробничі підрозділи. Виробничі підрозділи виступають як об'єкт управління, підсистема адміністративного управління контролює і регулює діяльність управлінських структур шляхом надання адміністративних впливів і отримання зворотної інформації про їхню результативність. Крім того, підсистема адміністративного управління використовує

інформацію, яка отримується по каналах зворотного зв'язку, про результати роботи підприємства в цілому, і саме вони забезпечують одержання результатів діяльності підприємства.

На схемі виділені внутрішні забезпечувальні процеси, на основі яких розробляються й реалізуються адміністративні впливи. Як забезпечувальні процеси розглянуто чотири їхні види: забезпечувальні процеси, пов'язані з встановленням процедур діяльності; матеріально-технічне забезпечення діяльності; нормативно-правове забезпечення; інформаційно-методичне забезпечення. Забезпечувальні процеси взаємодіють між собою, формуючи забезпечувальний комплекс адміністративного управління на підприємстві. Взаємодія забезпечувальних процесів передбачає взаємодоповнення, а в разі потреби - і часткову взаємозаміну.

Працездатність і стійкість управлінських підрозділів, їхня здатність забезпечувати реалізацію поставлених завдань і функцій багато в чому залежить від узгодженості та збалансованості сукупності процесів, які мають відбуватися в межах робіт, що виконуються. При процесному підході зазвичай виділяють основні процеси, допоміжні та специфічні види процесів, які пов'язані з особливостями конкретного об'єкта. При цьому процеси класифікують за видом досягнення цілей. До основних процесів відносять дії, пов'язані з отриманням кінцевого продукту цього об'єкта, до допоміжних - дії, спрямовані на виконання певних видів робіт, які дозволяють отримувати кінцевий продукт.

У цілому такий розподіл процесів об'єктивний та справедливий, але він не відображає внутрішнього взаємозв'язку між ними. Використовуючи образне порівняння, можна уявити взаємозв'язок основних процесів та сукупності інших процесів у вигляді «дерева», в якому роль основного процесу відіграє «стовбур» й «гілки», на яких, як кінцеві продукти можна відобразити плоди, а всі інші процеси, що їх доцільно класифікувати як забезпечувальні процеси, є кореневою системою цього «дерева». Крім того, вплив зовнішнього середовища проявляється у вигляді опосередкованих сприятливих і несприятливих впливів на кореневу систему, що формує джерела, які дозволяють здійснювати основні процеси, так і як безпосередній вплив на основні процеси, які полегшують або ускладнюють їхню реалізацію.

У цій образній моделі слід виділити базові основні процеси та приватні основні процеси - «стовбур» і «гілки», а також забезпечувальні процеси різної значущості - «коренева система». При такому підході реалізація основних процесів визначається двома групами факторів: перша група факторів залежить від якості проектування забезпечувальних процесів, друга - від стану здійснення забезпечувальних процесів.

Перша група факторів досить статична, вона змінюється тільки при інжинірингу або реструктуризації вже розроблених бізнес-процесів. Друга група чинників - динамічна, вона реагує на ситуацію, що складається, як у зовнішньому середовищі підприємств, так і в можливості реалізовувати забезпечувальні процеси на певному рівні. Це означає, що стан і результативність основних процесів можна розглядати як функцію від дії множини аргументів, які характеризують забезпечувальні процеси.

Такий підхід відображає глибокий рівень взаємозв'язків між процесами різних видів та підкреслює пріоритетність розробки та підтримки забезпечувальних процесів на необхідному рівні. Виходячи з цього, досягнути результативності та ефективності управлінської діяльності без формування стійких і якісних забезпечувальних процесів неможливо. Це повною мірою стосується адміністративного управління.

Розгляд ролі та місця забезпечувальних процесів у досягненні високої результативності адміністративного управління на основі образної моделі «дерева» відображає системний підхід до вивчення цього явища. З позиції системного підходу забезпечувальні процеси є одним з елементів більш складної і великої системи, які впливають на її результативність через певну сукупність зв'язків. Системний розгляд і вивчення забезпечувальних процесів дозволяє формувати їх з урахуванням особливостей і характеристик як безпосередньо виконуваних

завдань з адміністративного управління, так і з особливостей і характеристик адміністративних процесів.

Основним у системному підході до виконання управлінських завдань є відображення структури взаємодіючих елементів, характеру їхньої взаємодії, а також законів і принципів, які визначають їхню поведінку та поведінку системи в цілому.

Підсистема адміністративного управління виконує роль внутрішнього суб'єкта управління, який впливає на керуючі структурні підрозділи та посадові особи, які здійснюють лінійне та функціональне управління. Саме керівники структурних підрозділів та посадові особи генерують управлінські впливи, основні та допоміжні, які спрямовані на виробничі підрозділи. Виробничі підрозділи виступають як об'єкт управління та забезпечують одержання кінцевих результатів діяльності підприємства.

В якості забезпечувальних процесів розглянуто чотири їхніх види: забезпечувальні процеси, які пов'язані з встановленням процедур діяльності; матеріально-технічне забезпечення діяльності; нормативно-правове забезпечення; інформаційно-методичне забезпечення. Крім прямого впливу на діяльність адміністраторів, ці процеси взаємодіють між собою та формують забезпечувальний комплекс. Взаємодія забезпечувальних процесів передбачає взаємодоповнення, а в разі потреби і часткову взаємозаміну.

Такий підхід до розуміння системної структури підприємства наочно відображає роль та значення адміністративного управління й сфери його відповідальності. Запропонований розгляд місця та структури підсистеми адміністративного управління, з виділенням забезпечувальних процесів, дозволяє сформулювати загальну концепцію і завдання розробки забезпечувального комплексу адміністративного управління на основі забезпечувальних процесів.

У практичній діяльності при побудові системи адміністративного управління забезпечувальні процеси виступають як певна сукупність елементів, що впливають на основні елементи, які визначають результати функціонування системи управління. При цьому забезпечувальні елементи тісно взаємодіють з факторами зовнішнього й внутрішнього середовища і на основі цієї взаємодії формують необхідні ресурсні та інші потоки, що забезпечують успішність адміністративної діяльності. Крім того, забезпечувальні процеси мають реагувати на зміни, які відбуваються в основних процесах унаслідок їхньої взаємодії із зовнішнім й внутрішнім середовищем. На рис. 2.2 показано процесну структуру системи адміністративного управління на підприємстві. Ця процесна структура є частиною розгляду загальної структури системи адміністративного управління підприємством.



Основні процеси можуть здійснюватися тільки з використанням продуктів, які генеруються забезпечувальними процесами. У результаті цих процесів формуються всі необхідні умови для розробки і здійснення адміністративних впливів. Реалізація забезпечувальних процесів та вироблення ними необхідних продуктів відбуваються з урахуванням як впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, так і результатів адміністративної діяльності. Це забезпечує адаптивність забезпечувальних процесів та стійкість функціонування системи адміністративного управління підприємством.

§ 1. Сутність та види планування в адміністративному менеджменті.
§ 2. Принципи адміністративного планування.
§ 3. Методи планування в адміністративному менеджменті.

Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.

Процес планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень і змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Планування - неодмінна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Залежно від тривалості планового періоду (горизонту планування) розрізняють короткострокові плани комерційної фірми – до 12 місяців, у тому числі поквартальні; середньострокові плани – від 1 до 5 років; довгострокові плани – від 5 до 10 років.

Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування.

В основу стратегічного планування покладено стратегію. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог.

Для фірми стратегія – це детальний, усебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми.

Стратегію відрізняють довгостроковість і впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке виконує стратегія діяльності фірми, – забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегію здебільшого розробляє найвище керівництво, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління.

Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Базовою теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів і витрат, виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо є необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою змусити його здійснити покупку. За такої орієнтації використовують довгострокове планування, що ґрунтується на можливості прогнозувати довгостроковий приріст основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачає визначення довгострокових змін обсягу продажу, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування підпорядковує виробничу діяльність змінам на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми, у найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж. У таких випадках використовують стратегічне планування. Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління.

Найпрогресивніша теорія стратегічного планування. Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість управління діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умовах ринку, особливо на умовах конкуренції та збуту як на критеріях управління. Вона вже наближається

до маркетингу, але в ній ринкові умови враховують лише як чинники випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план пристосовують до таких змін, проте він не передбачає заходів, що активно впливатимуть на ринкову ситуацію.

Періодичне коригування стратегії допоможе реалізувати завдання виробничо-збутової діяльності фірми відповідно до умов ринку.

Місія – головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії має охоплювати таке:

- завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
- культура організації: який робочий клімат існує всередині фірми і яких людей він приваблює.

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне професійному керівнику.

Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи.

Без визначення місії як орієнтира керівники мають приймати рішення на основі своїх індивідуальних цінностей. Чітке визначення цілей передбачає опис продукції ринків, розмір обороту, прибутків тощо.

Цілі мають відповідати таким вимогам:

1. Бути конкретними, результати їх здійснення можна виміряти.
2. Мати чітко визначений горизонт планування. Згідно з горизонтом планування розрізняють довгострокові, тактичні та оперативні цілі.
3. Бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків.

§ 2. Принципи адміністративного планування

Методологія планування – це система принципів, підходів, показників, методик і методів розробки й обґрунтування планових рішень, логіка планування; система заходів і дій, необхідних для виконання плану та його моніторингу. Методологія планування як наукова рекомендація по здійсненню процесу планування не є раз і назавжди даною, вона може удосконалюватися з появою нових знань у сфері економіки і планування. Методологія процесів прогнозування і планування ідентичні, але планування несе в собі «генетику» прогнозування. План розробляється на основі інформації і розробок (моделей) прогнозів; із кількох варіантів вибирається найбільш ефективний. План не обов'язково точно повинен відповідати варіанту прогнозу, але державні плани іноді називають «план - прогноз», оскільки в них частина інформації носить прогнозний (імовірнісний) характер.

До основних принципів планування слід віднести:

1. Принцип єдності, тобто холізму, який означає, що показники, використовувані в плануванні, треба обґрунтовувати в їх єдності, з урахуванням теоретичного і практичного взаємозв'язку. Розробка планових показників повинна здійснюватися у напрямку єдиного вектора цілей. Дотримання цього принципу потребує координації дій служб і підрозділів системи, що відображаються у відповідних планових показниках.
2. Принцип безперервності визначає процес планування як безперервний, коли на зміну одному виконаному плану приходить другий новий план, а на зміну другому – третій.

Принцип стосується перш за все планів різного періоду: короткостроковий план є частиною середньострокового, а середньостроковий – довгострокового. Таке розуміння включає і зв'язок планування з прогнозуванням, коли план є похідним від прогнозу.

3. Принцип гнучкості, який означає здатність плану змінювати свій напрямок при змінних умовах діяльності і мати певні резерви. Принцип обґрунтовує наявність механізму зміни планових величин, тобто їх можливе корегування для адаптації в змінних обставинах.

4. Принцип точності потребує обґрунтованості, деталізації і конкретизації планового показника. Обґрунтованість плану в числовому вимірі означає його відповідність ресурсам, у тому числі нормальним здібностям і працевитратам виконавців.

5. Принцип участі означає, що в розробку планових показників повинні включитися всі спеціалісти об'єкта господарювання, а при необхідності – спеціалісти ззовні і партнери по бізнесу; в розробці планового документа обов'язкова участь майбутніх виконавців. У ході такої участі спеціалісти висувують свої ідеї, пропонують власне бачення розв'язання проблем, що збагачує і уточняє зміст плану, дозволяє створити дійсно необхідний і реальний документ. В ході такої участі створюється система заходів, до виконання яких будуть задіяні дійсні виконавці.

6. Принцип науковості, в контексті якого планові документи розробляються на основі пізнання і використання економічних законів і теорій. В процесі розробки планів актуалізуються тенденції і перспективи економічного і соціального розвитку господарського суб'єкта, розробляються прогнози, техніко-економічні обґрунтування темпів і пропорцій економічного росту.

7. Принцип системності – в процесі обґрунтування, розробки і прийняття планових рішень враховується складний характер функціонування і розвитку того чи іншого елемента національної економіки як певної соціально-економічної системи.

8. Принцип комплексності – в процесі обґрунтування і прийняття планового рішення в розрахунок до уваги слід брати всі можливі наслідки його реалізації, як у самому об'єкті планування, так і в зовнішньому щодо нього середовищі.

9. Принцип оптимальності означає орієнтацію планового розвитку на забезпечення найбільшої ефективності функціонування й розвитку запланованого об'єкта.

10. Принцип адаптивності передбачає можливість пристосування плану до постійних змін, що відбуваються як у самому об'єкті планування, так і в зовнішньому середовищі.

11. Принцип обмеженості ресурсних можливостей вимагає орієнтування на забезпечення раціонального ефективного використання всіх видів ресурсів.

12. Принцип соціальної направленості та пріоритету суспільних потреб - в державному плануванні слід виходити з інтересів людини й суспільства. Задоволення потреб населення повинно бути висхідною позицією загальнодержавних планів, оскільки це суспільно необхідно; економіка не повинна і не може розвиватися поза інтересами особистісного і суспільного споживання.

13. Принцип підвищення ефективності суспільного виробництва передбачає здійснення всіх цілей і задач планування з найменшими витратами, тобто максимальною економією живої уречевленої праці при виробництві одиниці продукції (робіт, послуг). Даний принцип реалізується через можливі форми і напрямки ресурсозбереження і проявляється через систему показників ефективності: зростання продуктивності праці, підвищення фондівіддачі тощо.

14. Принцип пропорційності і збалансованості – держава через систему планування повинна впливати на формування пропорцій і структуру суспільного виробництва, що відповідає інтересам усього суспільства.

15. Принцип паритетності передбачає необхідність вибору паритетних напрямків в розвитку економіки, що обумовлено обмеженістю ресурсів і невідкладністю вирішення найважливіших загальнодержавних питань.

16. Принцип узгодження короткострокових і перспективних цілей й завдань передбачає сполучення теперішніх і майбутніх задач соціально-економічного розвитку країни з досягненнями науково обґрунтованих стратегічних цілей.

17. Принцип контролю за ходом реалізації планових документів повинен бути заснований на сполученні принципів і форм економічного стимулювання і адміністративно-правової відповідальності.

Спільними для всіх планів є загальні правила планування. До таких правил слід віднести такі:

- 1) залучення максимальної кількості співробітників організації до планування, розпочинаючи з найбільш ранніх етапів роботи над планом;
- 2) безперервність планування, зумовлена характером господарської діяльності організації;
- 3) реальність, тобто виконуваність планових завдань і показників;
- 4) гнучкість, тобто адекватна реакція організації на зміни зовнішнього середовища;
- 5) інтеграція і диференціація планових завдань і показників;
- 6) забезпечення планових завдань необхідними ресурсами;
- 7) директивність, тобто обов'язковість планових завдань і показників для виконавців.

§ 3. Методи планування в адміністративному менеджменті

Методи планування – це конкретні прийоми і способи, які використовуються для обґрунтування планових показників. Найбільше розповсюдження в плануванні отримали такі методи балансовий, нормативний, економіко-математичний, аналітичний.

Основним методом координації планових показників є балансовий метод, суть якого полягає у забезпеченні пропорційності між потребами і ресурсами за допомогою системи балансів. Матеріальні баланси використовуються для встановлення натурально-речових пропорцій, за допомогою трудових балансів плануються пропорції в розподіленні трудових ресурсів, а цінові баланси застосовуються для формування фінансових пропорцій.

Для забезпечення найбільш раціонального використання ресурсів у плануванні широко використовуються різні норми й нормативи. При цьому самі поняття «норма» і «норматив» у контексті економічного змісту не ідентичні. Норма – це гранична, максимально допустима величина розходу ресурсів на визначені планом цілі, наприклад, норма товарних запасів на підприємствах торгівлі. Норматив – відносна величина, що характеризує кількісну міру зв'язку між показниками.

На різних рівнях планування застосовуються аналітичні методи, що застосовуються в певній послідовності. Логіка аналізу передбачає поділ досліджуваного об'єкта на складові частини; вивчення цих частин і їх взаємозв'язків, що зумовлюють стан об'єкта в цілому; синтез спостереження і підготовку рекомендацій щодо поліпшення функціонування об'єкта.

Прогресивне планування («знизу вгору») здійснюється від нижчих рівнів ієрархії управління підприємства до вищих. Структурні підрозділи самі складають детальні плани своєї роботи, які узгоджуються на верхньому щаблі управління й інтегруються в план підприємства.

Ретроградне планування («зверху вниз») здійснюється, виходячи із плану підприємства деталізацією його показників зверху вниз згідно з ієрархією управління. Структурні підрозділи повинні адаптувати, деталізувати план, конкретизувати виконавців і включити в плани своїх підрозділів, трансформуючи план вищестоящих рівнів.

Цілісне планування (зустрічне) – синтез способів, що передбачають розробку плану у два етапи. На першому етапі (зверху вниз) відбувається поточне планування за головними цілями. На другому етапі (знизу вгору) складається остаточний план за системою деталізації вищих показників.

На практиці використовується сукупність методів, в які входять методи передпланових досліджень, власне методи планування: балансовий, нормативний, програмно-цільовий, математичні методи.

Методи передпланових досліджень використовуються на прогнозно-аналітичній стадії планування й складають дві групи.

1. Загальні методи передпланових досліджень визначають методологічну і логічну зумовленість процесу обґрунтування планового рішення. До них належать методи системного й економічного аналізу.

Системний аналіз в економіці – упорядкований, цілеспрямований підхід до пошуку ефективних шляхів розв'язання складних проблем; сукупність методів і засобів дослідження складних економічних об'єктів і процесів, що дозволяють підготувати й обґрунтувати управлінське рішення.

Він включає в себе: виявлення цілей розвитку і функціонування системи; виокремлення організаційно-економічної системи і визначення її меж, формування зовнішньої структури; формування внутрішньої структури організаційно-економічної системи (її структуризація); формування альтернативних варіантів розвитку системи.

Економічний аналіз має ряд подібних рис із системним аналізом, спрямований на реєстрацію, пояснення й використання в плановій роботі результатів господарсько-фінансової діяльності досліджуваних об'єктів і передбачає сукупність методів формування і оброблення даних про виробничо-господарську діяльність. Він має на меті забезпечення науково обґрунтованої оцінки результатів їх роботи; виявлення резервів підвищення ефективності виробництва; аналіз організаційно-технічного рівня виробництва; використання основних фондів і виробничих потужностей; матеріальних ресурсів, якості продукції, продуктивності праці і рентабельності, фінансового стану.

2. Конкретні методи передпланових досліджень слід назвати методами отримання й аналізу висхідної планової інформації. До них належать: метод економічних групувань, прямого рахунку, співвідношень, структуризації, соціологічного вивчення, експертні.

Метод економічних групувань дозволяє об'єднати об'єкти аналізу в однорідні групи для пояснення впливу взаємодіючих факторів.

Метод прямого рахунку визначає показники, виходячи із науково обґрунтованих норм і нормативів втрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

3-поміж методів співвідношень найбільш широко використовується індексний. Суть його - в порівнянні з будь-яким показником (наприклад, обсяг виробництва, продуктивності праці) двох різних періодів чи районів (регіонів).

Метод структуризації заснований на поетапному виділенні загальних цілей на їх складових компонентів. Таку процедуру називають побудовою дерева «цілі – засоби».

Методи соціологічного вивчення – опитування, спостереження і аналіз документів – складають інструментарій пізнання соціальних явищ і процесів. Їх застосування пов'язане із задачами отримання різного роду інформації про соціальну дійсність для подальшого узагальнення в процесі обґрунтування планових рішень.

Експертні методи використовуються для отримання інформації, якою володіють окремі особи для оцінки ефективності тих чи інших господарських рішень, коли кількісні методи застосовування недоцільні.

До основних методів планування належать:

1. Балансовий метод, що необхідний для забезпечення необхідної пропорційності і координації в розвитку різних продуктів, виробництв, галузей, територій і народного господарства в цілому. Суть кожного балансу – в забезпеченні кількісної відповідності між ресурсами і потребами, господарськими заходами й очікуваними результатами. Балансовий метод у плануванні означає, що план виробництва продукту, ресурсу, галузі, регіону чи економіки в цілому обґрунтовується складанням балансу, в якому попередньо визначаються

потреби і джерела задоволення цих потреб. У загальній системі балансів використовуються баланси: матеріальні, трудові, фінансові.

2. Нормативний метод – один з способів розробки й обґрунтування рішень, заснований на визначенні та обґрунтуванні системи норм і нормативів, тісно пов'язаний з програмно-цільовим підходом при обґрунтуванні кількісних показників, цілей і визначенні необхідних ресурсів. Важливий аспект нормативного методу – широке використання нормативів замість директивно встановлених задач. Основна перевага нормативного методу в тому, що встановлюється зв'язок між ресурсами і кінцевими результатами виробництва.

Під нормою розуміється деяка величина, що визначається гранично допустимою чи середньою допустимою, кількість будь-чого, інколи – мінімально необхідний результат. У найбільш загальному вигляді – це науково обґрунтована міра суспільно необхідних витрат ресурсу на виготовлення одиниці продукції. Основний принцип прогресивності – означає врахування в процесі розробки досягнень НТП, заходів з економії та раціонального використання всіх видів ресурсів, підвищення ефективності суспільного виробництва, удосконалення управління.

Норматив – поелементна складова норми, яка характеризує міру використання ресурсу чи його витрат на одиницю виміру. Економічні нормативи відображають суспільні вимоги щодо результатів діяльності і характеризують необхідний рівень використання ресурсу на кінцевий результат чи регламентують відносини в ході розподілення результатів діяльності. Комплекс норм і нормативів, що використовуються для розробки і обґрунтування планів, оцінки їх виконання, називається нормативною базою. В залежності від рівня об'єкта планування змінюється склад і зміст нормативної бази.

Система норм і нормативів – це комплекс науково обґрунтованих матеріальних, трудових і фінансових норм та нормативів, порядок і методи їх формування, оновлення та використання при розробці прогнозних і планових документів, а також організації і контролю норм і нормативів, на всіх рівнях прогнозно-планової роботи із використанням ЕОМ.

Відповідно до системи норм і нормативів формуються нормативні бази в галузях народного господарства, об'єднаннях і на підприємствах. Вони включають у себе конкретні значення нормативних показників, які встановлюють співвідношення між витратами ресурсів і виробництвом продукції, виконанням робіт і послуг.

У складі норм і нормативів виокремлюють такі підсистеми:

- соціальні норми і нормативи, що охоплюють норми й нормативи споживання населенням окремих матеріальних благ і послуг; забезпечення населення житлом, комунально-побутовими і транспортними послугами, розвитком охорони здоров'я, науки, культури, рівня життя;
- фінансово-економічні норми і нормативи – це норми і нормативи відрахувань від прибутку норми амортизаційних відрахувань, плати за кредит, акцизи;
- до норм і нормативів капітальних вкладень і тривалості інвестиційного циклу відносять: норми і нормативи тривалості будівництва, технологічної структури капітальних вкладень;
- норми і нормативи розходу і запасів сировини матеріалів, палива і енергії відображають норми і нормативи витрат матеріальних ресурсів на основне виробництво, ремонтно-експлуатаційні потреби, запаси матеріальних ресурсів;
- норми і нормативи витрат праці і заробітної платні включають норми часу, чисельності, обслуговування, норми витрат заробітної платні, норми використання і росту трудових ресурсів;
- норми і нормативи використання і потреби в устаткуванні;
- норми і нормативи охорони оточуючого середовища;
- норми виробництва;
- норми розподілу;
- норми обміну;

- норми споживання;
- норми виробничого споживання.

3. Програмно-цільовий метод – це спосіб формування системи планових рішень, сутність якого у відборі основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку об'єкта управління, розробці взаємопов'язаних заходів по їх досягненню в певні строки при збалансованому забезпеченні ресурсами й ефективному розвитку самого розвитку. Слід виокремити такі рівні використання програмно-цільового методу в плануванні: макроекономічний (загальнодержавний) – програми спрямовані на розв'язання проблем, які впливають на всю національну економіку; міжгалузевий – програми охоплюють групу однорідних, технологічно пов'язаних між собою галузей; загальногалузевий – програми, реалізація яких має принципове значення для технічного розвитку конкретної галузі народного господарства; регіональний (муніципальний) – програми, цілі і ресурси яких обмежуються рамками окремих регіонів; рівень підприємств і організацій.

Цільова комплексна програма – документ, що відображає мету й комплекс виробничих, науково-дослідницьких, організаційно-господарських, соціальних та інших задач і заходів, направлених на реалізацію народногосподарських проблем найбільш ефективним шляхом з використанням ресурсів, виконавців, строків здійснення.

За допомогою цільових програм вирішуються наступні питання національної економіки: концентрація ресурсів, необхідних для розв'язання задач перспектив розвитку; підвищення рівня збалансованості заходів по виконанню поставлених завдань; узгодження діяльності суб'єктів управління.

Цільові комплексні програми за змістом розділяються на такі види:

1. Соціально-економічні програми – спрямовані на розв'язання проблем соціальної захищеності населення, стабілізацію матеріального і культурного рівня його життя.

2. Науково-технічні програми – передбачають розв'язання наукових і технічних проблем.

3. Виробничо-економічні програми – спрямовані на розв'язання значущих міжгалузевих питань у сфері виробництва, підвищення його ефективності, якісних характеристик.

4. Територіальні програми – передбачають комплексне господарське освоєння нових регіонів країни, в т. ч. формування нових територіально-виробничих комплексів.

5. Екологічні програми – включають комплекс заходів природоохоронного і природо-перетворюючого характеру.

6. Організаційно-господарські програми – мають метою удосконалення організації управління господарськими системами.

4. Математичні методи в плануванні. Сучасна економічна теорія на макро-, мезо- і мікрорівні включає як сучасний елемент математичні моделі й методи. Це дозволяє: виділити і формально описати найбільш важливі, істотні зв'язки економічних змінних і об'єктів; із чітко сформованих висхідних даних і співвідношень методами дедукції можна отримати висновки, адекватні об'єкту; шляхом індукції набути нові знання про об'єкт, оцінити форму і параметри залежностей його змінних; точно і компактно викласти положення економічної теорії, сформулювати поняття і висновки.

Математична модель економічного об'єкта – його гомоморфне відображення у вигляді сукупності рівнянь, логічних відносин, графіків, що об'єднують групи відношень елементів об'єкта в аналогічні відношення елементів моделі.

Модель – умовний образ об'єкта; математичні моделі слід розділити на класи; моделі розділяються на: макро- і мікроекономічні моделі; теоретичні та прикладні; статичні і динамічні; детерміновані і стохастичні; урівноважені й оптимізаційні.

Розділ IV. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

§ 1. Основні поняття організації як функції управління

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала людям можливість ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації. Організацію як функцію управління можна розглядати в двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці).

В основі другого аспекту організації використовують один з фундаментальних термінів теорії управління – делегування.

Делегування - це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей усієї організації. Якщо певне завдання не делеговане іншій людині, керівник змушений буде виконувати його сам. Це, звичайно, у багатьох випадках просто нереально, тому що час і можливості керівника обмежені. Більш важливо, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими. Тому управління (основний зміст цього слова) являє собою акт, який перетворює людину на керівника.

Мета делегування така: розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити найкращі умови для виконання стратегічних і перспективних завдань управління; підвищити дієздатність нижчого рівня управління; активізувати людський чинник, збільшити зацікавленість працівників.

Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Людина, яка займається певною справою, обіймає певну посаду в організації і отримує за це заробітну плату, несе відповідальність за якість виконуваної роботи перед керівником, який надає їй повноваження для виконання цієї роботи. Слід чітко розуміти, що відповідальність не можна делегувати. Це означає, що з керівника не знімають відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не впорався підлеглий. Хоча людина, на яку покладено відповідальність за реалізацію будь-якого завдання, не зобов'язана виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за успішне завершення роботи.

Делегування важливе через такі причини:

- делегуючи різні завдання підлеглим, керівник звільняється від багатьох поточних справ і має змогу розв'язувати більш складні проблеми;
- делегування підвищує якість і оперативність рішень, які приймає керівник, запобігає марнуванню часу на очікування розпоряджень і вказівок, завдяки чому процес управління в цілому стає ефективнішим;
- дає можливість керівнику більш раціонально розподілити навантаження між підлеглими, виявити серед них можливих наступників, що можуть його замінити;
- дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих у певній галузі знань;
- делегування дозволяє запровадити спеціалізацію, тобто розподілити обов'язки менеджера між кількома підлеглими, спираючись на їхні спеціальні знання.

Підлеглим делегування повноважень дозволяє:

- максимально продуктивно використовувати свої здібності, знання, досвід і здобувати нові знання;
- проявляти ініціативу і самостійність;
- розвивати себе як особистість;
- демонструвати оточуючим власні можливості, підвищувати в їхніх очах свій престиж і створювати базу для кар'єрного зростання;
- нарешті, просто отримувати задоволення від праці.

Менеджери здатні ефективно впливати на підлеглих, тому що мають необхідні для цього цінні ресурси та зв'язки. Більше того, розділяючи свою владу зі співробітниками, менеджер тільки зміцнює її. Якщо підлеглі виконують завдання, які раніше робив менеджер, він звільнює для себе час для встановлення зовнішніх контактів, зміцнення стосунків з керівниками вищого рівня; це зміцнює його особисту владу.

Делегування повноважень - дуже важливий аспект управління, тому що жоден індивід не в змозі замінити собою організацію.

§ 2. Лінійні та штабні повноваження

Повноваження завжди обмежені, а залежно від характеру обмежень розрізняють лінійні й апаратні (штабні) повноваження.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження дають керівникові узаконену владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який має лінійні повноваження, може приймати певні рішення та діяти у визначених питаннях без згоди з іншими керівниками в межах, установлених організацією, законом, звичками. Наприклад, директор має право брати на роботу людей, встановлювати їхню заробітну плату, давати вказівки бухгалтеру на оплату придбаних приладів тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії має назву скалярний процес. Оскільки повноваження розпоряджатися людьми зазвичай передають через скалярний процес, то така ієрархія має назву скалярного ланцюга, або ланцюга команд. Наочним прикладом ланцюга команд може слугувати ієрархія військових організацій. Згідно з дослідженнями адміністративної школи управління, військові, урядові, ділові та релігійні організації засновані на ієрархічній системі взаємовідносин начальників і підлеглих. Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною ознакою всіх формальних організацій, окрім найменших.

Однак трапляються випадки, коли лінійні повноваження не можуть забезпечити потреби організації. Стрімкий розвиток і ускладнення технологій, динамічні зміни в навколишньому середовищі зумовили необхідність використовувати в організації кваліфікованих фахівців різних спеціальностей. Наприклад, будь-якому промисловому підприємству необхідні фахівці з бухгалтерського обліку, планування, електрообладнання, енергетики, зварювального виробництва, обчислювальної техніки, програмування. Усі вони утворюють адміністративний (штабний) апарат підприємства, мають штабні повноваження.

Штабні повноваження – право радити або допомагати керівникам, яких наділено лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу. Штабні повноваження можна класифікувати за різним ступенем впливу на рішення лінійного керівника. Необхідність реалізації штабних функцій і повноважень зумовила формування спеціального штабного (адміністративного) апарату в організаціях.

Адміністративний апарат виконує так багато функцій у сучасній організації, що їх навіть неможливо перелічити. Поділяють адміністративний апарат на три основні типи: консультативний, обслуговуючий та особистий.

Консультативний апарат формується тоді, коли лінійному керівництву необхідно розв'язати проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації. До обов'язків цих фахівців входить консультування з окремих галузей знань, на яких вони спеціалізуються. Найчастіше консультативний апарат використовують у галузі права, найновішої та спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, консультування щодо роботи з кадрами.

Завданням обслуговуючого апарату є надання допомоги лінійному керівництву у вигляді повної достовірної та своєчасної інформації для того, щоб лінійний керівник мав змогу

приймати ефективні рішення. Прикладом такого апарату може слугувати відділ кадрів, що веде особисті справи співробітників, шукає та перевіряє потенційних кандидатів на роботу та в деяких випадках надає необхідні кадри лінійному керівництву. До обслуговуючого апарату належать служби зв'язку з громадськістю (public relations), відділи маркетингу, фінансування, планування, матеріально-технічного забезпечення та ін.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря-помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації члени цього апарату не мають повноважень. Якщо вони діють, то лише за дорученням керівника. Особистий апарат, як правило, не маючи формальних повноважень, має велику владу. Працівники, які знаходяться на нижчому рівні ієрархії, ніж їх безпосередні керівники, запобігають перед членами особистого апарату, щоб мати доступ до начальника. Якщо керівник щиро прислуховується до порад свого особистого апарату або залежить від нього, то влада цього апарату значно зростає.

Серед штабних повноважень розрізняють рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні повноваження, функціональні повноваження.

Оскільки працівники штабного апарату можуть відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження штабного апарату до обов'язкових узгоджень з ними певних рішень. Якщо узгодження обов'язкові, лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як діяти, або подати свої пропозиції вищому керівництву. Однак лінійне керівництво не зобов'язане дотримуватись рекомендацій апарату.

Вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Такі повноваження називають паралельними повноваженнями, вони потрібні для встановлення системи контролю, врівноваження влади та запобігання грубим помилкам. Найширше використовують паралельні повноваження в урядових організаціях. Верховна Рада не може прийняти закон без згоди з Президентом. Президент має паралельні повноваження в обмеженому вигляді, але його вето може бути подолано Верховною Радою. На наших підприємствах використовують паралельні повноваження, щоб контролювати великі фінансові витрати, для чого необхідні два підписи – директора фірми та фінансового директора.

Апарат, який має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити дії у сфері своєї компетенції; функціональні повноваження широко використовують у тих сферах діяльності підприємництва, де необхідна однаковість (методи бухгалтерського обліку, трудові взаємовідносини та контроль зайнятості).

Отже, розглянуто основні види штабних повноважень, які має апарат відносно лінійної структури. У багатьох великих організаціях адміністративний апарат являє собою підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Отже, сам штабний апарат має лінійну організацію і, звичайно, ланцюг команд. Незалежно від того, який характер повноважень менеджерів в організації, вони мають лінійні повноваження відносно своїх підлеглих.

Функції управління взаємопов'язані, і неефективне делегування завдань і повноважень позначається на кожній функції. Тому дуже важливо визначити, яка діяльність належить до лінійної, а яка – до штабної.

Традиційно до лінійної діяльності належить виробнича, збутова та фінансова функції підприємства. Лінійна діяльність - це та, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів та послуг, які виробляє організація.

Апарат допомагає виконанню основних функцій управління, як кваліфікована медсестра допомагає хірургу під час операції. Хірург, мабуть, зміг би врятувати життя пацієнта в екстреному випадку без допомоги медсестри, але ризик зменшується й робота

виконується спокійніше і якісніше завдяки її допомозі. З іншого боку, медсестра не може успішно виконати операцію - досягти мети організації – без хірурга.

Визначення того, які конкретні види діяльності слід віднести до штабних, залежить від місії, цілей і стратегії організації. Структура будь-якої організації залежить від стратегії, різноманітність цілей приводить до фундаментальних відмінностей у структурі. Наприклад, викладання, як правило, є апаратною функцією на підприємстві й лінійною – у вищому навчальному закладі.

§ 3. Принципи делегування повноважень

Делегування лінійних повноважень і ланцюг команд, який завдяки цьому виникає, відіграють основну роль у процесі координації діяльності організації. Перш за все лінійні повноваження «персоналізують» і спрощують взаємостосунки підлеглих та їх начальників. Підлеглий, який отримав повноваження, бере на себе особисту відповідальність за завдання та відповідає перед тією людиною, яка делегує йому повноваження, за успішне його виконання. Якщо підлеглий стикається з проблемою, то він точно знає, до кого треба звернутися для її розв'язання. Якщо безпосередній начальник не може забезпечити вирішення питання, то її передають по ланцюгу команд наверх в упорядкований спосіб. Усі точно знають, хто і що може зробити.

Розглянемо принципи делегування повноважень:

- єдиноначальність;
- обмеження норм керованості (діагноз контролю);
- закріпленість відповідальності;
- відповідність прав обов'язкам;
- звітність за відхиленнями;
- передача відповідальності за роботу на найнижчий рівень.

Згідно з принципом єдиноначальності, працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника й відповідати тільки перед цією людиною. Якщо у працівника виникла необхідність виконати певне завдання, то він не має права звернутися «через голову» свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу.

Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, – це обмеження норми керованості (діагноз контролю). Норма керованості – кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник; вона встановлюється шляхом делегування лінійних повноважень. Оскільки вище керівництво відповідає за успішне виконання всіх завдань, незалежно від того, скільки є нижчих рівнів керівників, то воно намагається утримувати якомога більший діапазон контролю.

Принцип закріпленої відповідальності означає, що звільнити керівника від відповідальності може лише його начальник. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень має відповідати обсягові обов'язків. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали виданому завданню: право використовувати необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові). Неспроможність керівництва надавати достатні права своїм підлеглим, як правило, пояснюється:

- політичними мотивами;
- невпевненістю у здібностях людини, а водночас впевненістю в тому, що якщо необхідно буде виконати роботу добре, то доведеться робити її самому;
- прагненням до влади, тобто небажанням керівників відмовлятися від своїх прав, оскільки це, на їх думку, привело б до втрати відчуття власної значущості.

Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань, тобто лише про відхилення від

наміченого ходу справ. Наприклад, член команди корабля, який стоїть на вахті, повинен доповісти капітану, якщо корабель відхилився від курсу, але немає необхідності через кожні півгодини доповідати, що курс правильний.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання. На превеликий жаль, цей принцип порушують з двох причин: або люди його не знають, або поступаються своєму природному бажанню повернутися до звичної роботи. Друга причина спонукає людей, яких тільки-но підвищили по службі, виконувати більш звичну роботу. Наприклад, електрик, якого нещодавно призначили майстром, часто допомагає іншим електрикам замість того, щоб управляти своєю бригадою. Людина за своєю природою прагне ухилитися від творчої роботи, тому що така робота завжди важка.

Розділ V. МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ

§ 1. Ранні теорії мотивації

Методи і способи мотивації пройшли довгу історію еволюційного розвитку. Упродовж багатьох років домінувала модель грубого фізичного примусу до праці, а вже потім – моделі економічної необхідності та стимулювання праці відповідно до її продуктивності.

Ранні економісти, як правило, йшли слідами А. Сміта, який займався пошуком заходів, які б дозволили збільшити багатство нації, або Давіда Рікардо, який робив наголос на розподілі багатства згідно з чинниками виробництва, або Альфреда Маршалла та інших, які певною мірою вдосконалили маржинальний аналіз.

Мотиваційна теорія Ф. Тейлора. Відомим прихильником вчення А. Сміта про економічний мотив діяльності людини був Фредерік Тейлор (1856-1915). У працях, опублікованих у 1890-1915 рр., учений доводив, що висока заробітна плата і низькі затрати складають основу ефективного менеджменту. За таких умов можна сформулювати загальні принципи менеджменту, дотримуватись їх навіть у найбільш складних обставинах і здійснювати кроки, щоб перейти від неефективної системи управління до кращого її типу.

Для підвищення заробітної плати і зниження затрат Ф. Тейлор пропонував:

а) кожному робітнику по можливості доручати виконання найбільш складної роботи, яку він спроможний виконувати; ця робота має максимально відповідати його умінням і фізичним даним;

б) кожного робітника треба стимулювати так, щоб його виробіток досяг рівня найкращого виробничого працівника того самого розряду;

в) кожному робітникові, який досяг найвищих показників серед працівників тієї самої кваліфікації, слід доплачувати залежно від характеру роботи надбавку від 30 до 100 % порівняно із середнім заробітком робітників цього ж розряду.

Крім того, Ф. Тейлор сформулював правила ефективної діяльності:

- 1) визначена денна норма;
- 2) нормальні умови праці (не економити на опаленні, освітленні приміщення і т. ін.);
- 3) висока плата за виконану норму;
- 4) зниження оплати на випадок невиконання норми;
- 5) норма має бути збільшена настільки, щоб її міг виконати тільки першокласний працівник.

Мотиваційні теорії Зігмунда Фрейда та неофрейдистів. Певний внесок у розробку теорії мотивації зробили З. Фрейд і неофрейдисти.

Зігмунд Фрейд (1856-1939) – австрійський невропатолог, психіатр і психолог, засновник психоаналізу – методу дослідження психіки шляхом фіксації снів, дій і уявлень та їх тлумачення як прояву неусвідомлених потягів.

Основою передумовою психоаналізу є поділ психіки на свідоме і несвідоме, що пізніше знайшло важливе місце в розвитку мотиваційного механізму.

У психічній діяльності людини З. Фрейд відмічав дві важливі, на його думку, потреби - лібідозну (статевий інстинкт) і агресивну.

Фрейд проголосив ідею про роль сексуального як головного рушія поведінки людей, їх історії та культури. Тобто теорія психоаналізу З. Фрейда розглядає мотивацію людської діяльності як функцію так званих первинних позивів або інстинктів сексу й агресії, дія яких проявляється у формі неподоланих захоплень.

За твердженням З. Фрейда, багато неврозів викликані тим, що в дитинстві людина чогось недоодержала, вона не догралася, недоотримала ласки. Все це накопичується, і вже в зрілому віці індивід намагається надолужити упущення.

Фрейдизм важливу роль у формуванні мотивації відводить дитинству, яке, на думку Фрейда і його послідовників (Ф. Адлера, К. Хорні, Г. Саллівана та ін.), визначає характер і установки дорослої особистості.

Заслуга вчення Фрейда в тому, що він дослідив і визначив наявність у людини рівня несвідомого.

До недоліків фрейдівського вчення можна віднести те, що всі компоненти його теорії підпорядковані біологічним основам. Реальна діяльність людини при цьому проявляється в символах потреб, які «заглушені» свідомістю. Тобто вчення Фрейда ґрунтується на визнанні фатального антагонізму між витісненим переживанням (несвідомим) і свідомістю, що породжує антагоністичне ставлення людини з її витісненими переживаннями до соціального середовища.

Після другої світової війни ідеї фрейдизму і неофрейдизму почали активно проникати в соціологію, культуру, антропологію, сприяли становленню теорії Франкфуртської школи (Е. Фромм, Г. Маркузе та ін.), а також «фрейдомарксизму» В. Райха.

Тепер фрейдизм поступився місцем неофрейдизму, де немає притаманної Фрейду пансексуальності. Е. Талісман і К. Халл розробили біхевіористську теорію спонукання, їх психологія поведінки по суті відкидає не тільки свідомість людини, але і всю психологію особистості, розглядає проблему мотивації за спрощеною схемою «стимул – реакція».

Найбільш відомим представником неофрейдизму став К. Юнг, теорія якого одержала назву «аналогічна психологія». Згідно з Юнгом колективне несвідоме має кілька рівнів: національний, расовий, загальнолюдський наслідуваний. В окремих людей колективне проявляється у вигляді архетипів, домінуючих першорядних образів. К. Юнг не виділяє особисте-несвідоме від свідомості. Та за наявності певних умов вони можуть усвідомлюватись.

Рівновага між свідомим і несвідомим, за Юнгом, досягається за рахунок поняття «self» (англ. сам, само, себе) - архетипу, що забезпечує мотивацію людини до цілісності та єдності, яка знаходить своє відображення в різних символах.

Недоліком теорії Юнга слід вважати те, що він розглядає мотивацію поведінки людини без урахування впливу навколишнього середовища. Типи його особистостей визначаються обмеженими обставинами народження людини без урахування особливостей життя, розвитку. Тобто в Юнга залишився фрейдизм як основа мотивації поведінки людини, хоча і в дещо завуальованому вигляді.

Однодумець Фрейда А. Адлер більшу увагу приділяв ролі соціального компонента в розвитку особистості. Соціальність, колективність, з його точки зору, - головне в житті людини. Сенс життя - почуття колективності. Саме це почуття включає людину в систему соціальних відносин. В основі людської психіки, на думку Адлера, лежать не сексуальні та агресивні імпульси, а несприйнятий «стиль життя» та його центральний момент – «прагнення до влади».

Певний інтерес становлять праці К. Хорні – учениці З. Фрейда, яка розкриває мотивацію поведінки людини з позицій вродженого почуття хвилювання. Людина відчуває

себе незручно з таким відчуттям ворожості до світу, і це визначає всю її подальшу поведінку, фіксується як властивість психічної діяльності. Згідно з теорією Хорні, поведінкою людини керують прагнення до безпеки й прагнення задоволення своїх бажань. Ці дві тенденції можуть викликати суперечність, яка в кінцевому підсумку призводить до невротичного конфлікту. У людини з'являється прагнення подавити таку конфліктну ситуацію, що зумовлює формування в неї певних способів чи «стратегій» поведінки.

Одним з відомих напрямів неофрейдизму вважається теорія Г. Саллівана. Згідно з цим ученням особистість є відносно стійкою моделлю міжособистих ситуацій, що характеризують і повторюють людське життя. Мотивами поведінки людини, за Салліваном, є її боротьба з навколишнім світом або, точніше, з неспокоєм. Сформовану в такий спосіб особистість автор назвав «Я-системою».

Розглядаючи почуття тривоги як основу мотивації поведінки людини, своїми концепціями К. Хорні і Г. Салліван роблять крок до формування концепції відчуження особистості. Це особливо чітко спостерігається у працях Е. Фромма.

У зв'язку з тим, що погляди Е. Фромма формувалися на основі вчення К. Маркса про відчуження результатів праці від виробника при капіталізмі, він намагався поширити проблему відчуження в суспільно-економічному житті на психічну діяльність людини, тобто не тільки на економічну й соціальну сторони, але й на морально-етичну. Згідно із Фроммом, цьому сприяла науково-технічна революція, яка забезпечувала людям праці умови для самостійної роботи.

Фромм підкреслює подвійність природи людини, яка, з одного боку, прагне незалежності, а з іншого – хоче позбутись її, оскільки незалежність призводить до відчуження.

У кінцевому підсумку в концепції Фромма соціальні явища базуються на основі тих самих внутрішньопсихологічних механізмів, тобто ця теорія являє собою певний психологічний феномен, який схиляється до психологічного редукціонізму.

Нині не можуть бути однозначно сприйняті ні підхід з позицій «економічної людини» Адама Сміта, розвинутий потім у працях Тейлора та його послідовників, ні концепція «сексуально одержимої людини» Фрейда. Учені розробили чимало нових теорій, присвячених різним аспектам мотиваційного процесу.

Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати працівників до праці, однак вважали, що для цього досить простої матеріальної винагороди. Засоби зацікавленості людини в праці існували багато століть. Але прийшли нові часи і таких засобів стало замало. Учені почали вивчати природу мотивацій людини до праці.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину щось робити або так чи інакше себе поводити (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна.

Політика «батога та пряника» була головною в суспільстві, де основною метою людини було вижити, де матеріальні стимули були рушійною силою, яка спонукала до праці.

Систематичне вивчення мотивацій стосовно психології виявило, що не можна визначити точно чинники, які спонукають людину до праці.

§ 2. Сучасні теорії мотивації

Усі теорії мотивації можна поділити на дві категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації аналізують чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до

діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації мотивів, що змушують людину діяти так чи інакше. А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд займалися розробкою змістовних теорій мотивації.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Потреби класифікують на первинні та вторинні. Первинні потреби за своєю природою фізіологічні, з ними людина народилася. Це потреби в їжі, воді, потреба дихати, спати, сексуальні потреби. Вторинні потреби за своєю природою психологічні. Наприклад, потреба в успіху, повазі, прихильності, владі та причетності до чогось або когось.

Абрахам Маслоу – один із найвідоміших представників біхевіористського напрямку в ряді вчень про управління. Широко znana його ієрархія потреб, що включає такі основні ідеї:

1. Люди постійно відчують якісь потреби.
2. Люди відчують певний набір сильно виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи.
3. Групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні – одна відносно одної.
4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби людей не мотивують.
5. Якщо потреба задовольняється, то на її місце виходить інша не-задоволена потреба.
6. Зазвичай людина одночасно відчуває декілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.
7. Потреби більш високого рівня починають активно діяти на людину після того, як задовольняються потреби більш низьких рівнів.
8. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю методів, ніж потреби нижчого рівня.

Теорія ієрархічного розташування потреб Маслоу не дає відповіді на питання, в чому суть тих чи інших потреб. Основним завданням цієї теорії, схоже, є прагнення показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про певну динаміку дії потреб на мотивацію людини, впливати на людину, надаючи їй можливість задовольняти свої потреби певним шляхом.

Теорія Клейтона Альдерфера. Сумніви, які не полишали Клейтона Альдерфера в емпіричних підтвердженнях ієрархії мотивів А. Маслоу, підштовхнули вченого до розробки нової теорії, основні положення якої були перевірені за допомогою анкетування та опитування в різних організаціях. Передусім К. Альдерфера цікавила проблема виділення первинних потреб людини, тобто природних потреб живого організму. Задоволення пов'язане із внутрішнім станом індивіда, який одержав те, чого він прагнув. Розчарування протилежні задоволенню – це почуття, які охоплюють індивіда, який безуспішно прагне до певної мети.

Як і Маслоу, Клейтон Альдерфер виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи, однак, на відміну від теорії ієрархічних потреб Маслоу, він вважає, що таких груп потреб існує три:

- потреби існування;
- потреби взаємозв'язку;
- потреби зростання.

Теорія Девіда Мак-Клелланда. Поширеною концепцією потреб, що визначають мотивацію людини до діяльності, є концепція Девіда Мак-Клелланда, пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини: потреби досягнення успіху, потреби співучасті (належності) та потреби влади. Згідно з його ідеями ці потреби, якщо вони наявні в людини, впливають на її поведінку, змушуючи виконувати дії, які мають зумовити до задоволення цих потреб. При цьому Мак-Клелланд розглядає ці потреби як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання.

Потреба досягнення успіху проявляється у прагненні людини досягати цілей, що стоять перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем цієї потреби надають перевагу самостійному обранню мети. При цьому вони зазвичай обирають помірно складні цілі та завдання, виходячи з того, чого вони можуть досягти і що вони можуть зробити.

Потреба співучасті проявляється у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати та підтримувати дружні стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, занепокоєні тим, як про них думають інші.

Потреба влади є третьою значною потребою, вплив якої на поведінку людини вивчив та описав Мак-Клелланд. Ця потреба, як і дві попередні, набула, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду й полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси та процеси, що відбуваються навколо неї.

Мак-Клелланд вважає, що з трьох потреб, розглянутих у його концепції, для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба влади другого типу. Тому дуже важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу, а з іншого – сприяла її розвитку.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Зазвичай вважають, що задоволеність людини своїми діями, станом, оточенням і незадоволеність усім цим є двома полюсами, протилежностями, поміж яких може знаходитися стан і настрій людини. Залежно від того, як здійснюється вплив, мотивування людини, як її настрої може переходити від одного стану до іншого, людина може бути то більше задоволеною, то більше незадоволеною.

Наприкінці 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг спільно зі своїми колегами провів дослідження щодо виявлення того, які чинники з тих, що справляють мотивуючий та демотивуючий вплив на поведінку людини, викликають її задоволеність або ж незадоволеність.

Результат, який він отримав на основі досліджень, виявився оригінальним. Герцберг дійшов висновку, що процес отримання задоволеності та процес зростання незадоволеності з позицій чинників, які на них впливають, являють собою два різні процеси, тобто усунення чинників, що викликали зростання незадоволеності, не обов'язково призводило до збільшення задоволеності. І навпаки, з того, що якийсь чинник сприяв зростанню задоволеності, ніяк не випливало, що у випадку його послаблення зростатиме незадоволеність.

На основі розробленої концепції двох чинників Герцберг дійшов висновку про те, що наявності у робітника відчуття незадоволеності менеджер повинен основну увагу приділити тим чинникам, які викликають незадоволеність, і робити все для того, щоб її усунути. Після досягнення стану відсутності незадоволеності намагатися мотивувати працівника за допомогою чинників здоров'я - марна справа. Тому після цього менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведення в дію мотивуючих чинників і намагатися досягти високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволеності.

Отже, результати, які отримав Герцберг, залежали, хоч і частково, від того, які він ставив запитання. Досліджуючи теорію Герцберга, Хаус і Вигдор зауважили, що один і той самий чинник може викликати задоволеність від роботи в однієї людини та незадоволеність у іншої та навпаки. Отже, і мотивуючі, і гігієнічні чинники можуть бути джерелом мотивації, що залежить від потреб конкретних людей. Оскільки у людей різні потреби, то й мотивувати їх будуть різні чинники.

Теорія Д. Мак Грегора. Д. Мак Грегора зацікавився питанням: професійним менеджером народжуються чи стають? Щоб знайти відповідь, він визначив, як менеджери уявляють свою роль стосовно підлеглих. Мак-Грегор висунув дві теорії, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці - теорію Х та теорію Y.

Теорія Х являє собою традиційний підхід до оцінки індивіда та його ставлення до праці. Основні положення цієї теорії такі:

1. Пересічна людина за своєю природою не любить працювати і, якщо можливо, уникає праці.

2. Через вроджену неприязнь до праці більшу частину людей необхідно змушувати, контролювати, направляти та погрожувати покаранням для того, щоб вони працювали напружено для досягнення цілей організації.

3. Пересічній людині подобається, коли нею управляють, вона уникає відповідальності, не досить честолюбна й здебільшого віддає перевагу своїй безпеці.

Теорія У базується на розумінні поведінки людини та мотивів, які визначають її ставлення до праці.

1. Фізичні та розумові зусилля в процесі праці такі ж природні, як на відпочинку або в грі.

2. Зовнішній контроль і загроза покарання - це не єдині засоби для орієнтації зусиль людей на досягнення цілей організації. Людина здатна сама себе контролювати, якщо вона прагне до цілей, у досягненні яких зацікавлена.

3. Зусилля індивіда в досягненні поставлених цілей пропорційні їх здійсненню та очікуваній винагороді.

4. Середній індивід за відповідної підготовки та умов не лише бере на себе відповідальність, а й прагне до неї.

5. За умов сучасного виробництва інтелектуальні можливості пересічної людини не використовуються достатньою мірою.

Теорію У доцільніше використовувати стосовно управлінського персоналу, ніж щодо виконавців. Використання теорії У для мотивації менеджерів це, по суті, питання збагачення їх праці, розширення кола їх обов'язків з одночасним збільшенням прав. Однак використання теорії передбачає наявність у керівника певних здібностей і навичок. Якщо в менеджера їх немає, то варто використовувати теорію Х. Краще ефективно використовувати теорію Х, ніж неефективно – теорію У.

Теорія Уільяма Оучі. У 1981 р. Уільям Оучі (США) висунув теорію Z, яка є розвитком ідей Мак-Грегора, відомих як теорії Х та Y. Вивчаючи японський досвід управління, У. Оучі дійшов висновку, що можна запропонувати новий ефективний тип японського підходу до управління. Вихідною концепцією Оучі є те, що людина – це основа будь-якої організації і від неї насамперед залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні засади та правила управління людьми, спираючись на які, можна досягти ефективного управління. Основні ідеї теорії Z у стислому вигляді такі:

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- неформальний контроль чіткими та формалізованими методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічне піклування про робітників.

Теорія очікувань В. Врума. Це одна зі спроб відповісти на поставлене запитання. Вона ґрунтується на таких припущеннях про поведінку індивідів в організаціях:

- розходження в потребах індивідів визначають різну оцінку результатів праці;
- працівники організації свідомо вибирають визначений образ дій;
- вибір здійснюється виходячи з очікувань імовірності перетворення дії на бажаний результат.

Ця теорія є функцією трьох компонентів: очікування відносно витрат праці, очікування щодо винагороди, валентність.

Ідея теорії очікувань базується на таких припущеннях про поведінку індивідів у організаціях:

- відмінності в потребах індивідів визначають різну оцінку результатів праці;
- працівники організації свідомо вибирають певний спосіб дій;

- вибір здійснюється відповідно до очікування ймовірності перетворення дій і зважаючи на бажаний результат.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Сутність теорії справедливості полягає в тому, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до докладених зусиль, співвідносячи її з винагородою інших, що виконують аналогічну роботу.

Прихильники теорії справедливості стверджують, що дії співробітників організації визначаються оцінкою індивідом власних витрат (зусиль, навичок, знань), отриманою винагородою та витратами і результатами інших працівників, яких він вважає рівними собі. Це зіставлення з погляду співробітника, який очікує, що результати його праці будуть пропорційні зусиллям, є мірою справедливості щодо нього з боку керівника.

Порівнювальні особи – окремі люди і групи людей, відносно яких робітник здійснює порівняльні оцінки своїх дій.

Сприйнята винагорода – об'єднана сума винагород, яку робітник отримав за результат своєї роботи (має суб'єктивний характер).

Сприйняті витрати – витрати, які вніс робітник для здійснення дій і одержання результату.

Сприйняті витрати інших – уявлення робітника про сукупні витрати, що здійснили порівнювальні особи.

Усі ці об'єкти теорії справедливості разом впливають на висновок щодо індивіда індивіда, чи справедливо оцінюють його працю.

Висновки теорії справедливості для практики мотивування такі:

- сприйняття мають суб'єктивний характер;
- важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагороду;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, в якій плата відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження, щоб визначити, як робітники оцінюють винагороду, наскільки вона справедлива з їх погляду.

Теорія постановки цілей Едвіна Лока. Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою, оскільки заради їх досягнення вона здійснює певні дії. При цьому припускається, що постановка цілей - це свідомий процес, а усвідомлені цілі та наміри – це те, що лежить в основі визначення поведінки людини. Засновником цієї теорії вважають Едвіна Лока. Значний внесок у розробку теорії зробив Т. Райєн, а також колега Е. Лока – Г. Латем.

У загальному вигляді базова модель, яка описує процес постановки цілей, виглядає так. Людина з урахуванням емоційної реакції усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього вона визначає для себе мету, якої прагне досягти, і виходячи з цього виконує певну роботу. Тобто поводить себе в певний спосіб, досягає певного результату й отримує від цього задоволення.

Між характеристикою цілей та характеристиками їх виконання існує певна і досить суттєва залежність. Однак вона не констатує факту безпосереднього впливу характеристик мети на якість і кількість праці. Теорія постановки цілей стверджує, що рівень виконання роботи безпосередньо або опосередковано значною мірою залежить від чотирьох характеристик мети:

- складність;
- своєрідність;
- прийнятність;
- прихильність.

Ці чотири характеристики впливають як на мету, так і на ті зусилля, які людина готова докласти.

У теорії постановки цілей під час розгляду залежності виконання від цілей підкреслюється, що якість виконання залежить не тільки від визначених метою зусиль працівника, але і від таких двох чинників:

- 1) організаційні чинники;
- 2) здібності працівника.

При цьому вони можуть впливати не тільки на якість і зміст виконання, але і на цілі, справляти опосередкований вплив на мотивацію, а отже й вплив на виконання.

Модель Портера-Лоулера. Сутність моделі Портера-Лоулера полягає в тому, що вона являє собою комплексну теорію мотивації і включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результати, досягнуті робітниками, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей особистих якостей людини, усвідомлення своєї ролі в процесі праці.

Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди і від того, наскільки людина впевнена в міцному зв'язку: витрачені зусилля – можлива винагорода.

Досягнення необхідних результатів може спричинити внутрішню винагороду (задоволеність від виконаної праці) і зовнішню винагороду (відзнака керівника).

Відповідно до теорії справедливості люди мають свою власну оцінку справедливості винагороди.

Задоволеність є показником цінності винагороди, виміром того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка впливатиме на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Висновки з моделі Портера-Лоулера для практичного використання:

- результативна праця веде до задоволення, а не навпаки;
- мотивація не є простим елементом, для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду та задоволеність.

§ 3. Концепція партисипативного управління

Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавцем якоїсь конкретної роботи чи функції. Вона проявляє зацікавленість у тому, як організована робота, в яких умовах вона працює, як її праця впливає на діяльність організації. Тобто у людини є природне прагнення брати участь у процесах, які відбуваються в організації і пов'язані з її діяльністю, але при цьому виходять за межі її компетенції, роботи та завдань.

Кожна людина – це особистість. Вона керується не тільки й не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема, людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація», запозичений із зарубіжної теорії і практики управління, означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. За концепцією партисипативного управління участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи.

Отже, партисипативне управління – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язували виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками:

1. Працівники отримують право самостійно визначитися щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

2. Працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують виконання.

3. Працівникам надають право контролю за якістю продукції і водночас встановлюють відповідальність за кінцевий результат.

4. Працівникам надають право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової діяльності.

5. Працівників залучають до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому, так і на вищому рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізуватися паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Одночасно треба зауважити, що на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається повна виробнича автономія на базі самоуправління. У компетенцію таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань. Нарешті можна зазначити, що цілі партисипативного управління полягають у тому, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити ефективніше функціонування виробництва.

Розділ VI. КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

§ 1. Сутність і сенс контролю

Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль поєднувальної ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватися від конкретної сфери контролю, то суть його полягає у вимірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, використанням одержуваної інформації для коригуючих дій.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю потребує дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, їх критична оцінка, розробка заходів впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Без контролю починається хаос, і тоді об'єднати діяльність будь-яких груп майже неможливо. Контроль є невід'ємним елементом суті будь-якої організації. Це спонукало Пітера Друкера заявити таке: «Контроль та визначення напрямку – це синоніми».

Функція контролю – це характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того часу, коли ці проблеми стануть кризою. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям

діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль має бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо ніхто йому цього персонально не доручає. Контроль є основним елементом управління.

Вимоги до контролю закладено у принципах його здійснення, таких як постійність і оперативність, поєднання перевірки зверху й контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість.

Принцип постійності й оперативності означає, що контроль, як правило, має здійснюватися постійно з певними інтервалами часу й обов'язково своєчасно або з деяким випередженням.

Вимога поєднання перевірки зверху й контролю знизу полягає в широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різних об'єднань громадян поряд із проведенням контролю службовими особами і вищим рівнем організації.

Принцип об'єктивності потребує, щоб висновки контролерів були аргументованими, базувалися на достовірних фактах, установлених за допомогою доказів і свідчень.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи та всіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок.

Дієвість означає, що за результатами перевірок необхідно вживати заходів, спрямованих на ліквідацію виявлених недоліків.

Нарешті, контроль має здійснюватися на плановій основі, щоб уникнути як зайвого контролю й залучення великої кількості спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності або працівники.

На практиці використовують багато видів контролю: державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, незалежний фінансовий контроль (аудит), внутрішньогосподарський контроль.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на всі галузі підприємництва незалежно від їх відомчої підпорядкованості: Міністерством фінансів, Державною податковою адміністрацією та ін.

Державний відомчий контроль поширюється лише на конкретні галузі діяльності та виконується спеціальними підрозділами міністерств і відомств.

Незалежний фінансовий контроль (аудит) здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність суб'єктів господарювання.

Внутрішньогосподарський контроль здійснюється керівниками та спеціалістами, а також виборчими органами управління та контролю. Він проводиться з метою підтримання організаційної стійкості суб'єктів господарювання, виявлення відхилень від установлених планів і програм діяльності та застосування певних коригувальних дій, усунення недоліків у роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.

Керівники здійснюють контроль безпосередньо на місцях виробництва, заслуховуючи доповіді підлеглих та інших працівників, ознайомлюючись із документованою інформацією.

§ 2. Види контролю

Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити економічний, соціальний, екологічний, технологічний контроль.

Форми економічного контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: попередній, поточний, заключний.

Попередній контроль здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії виконання складеного кошторису і проведення певних робіт) для попередження

незаконного або економічно недоцільного використання коштів, а також інших дій, що завдають шкоди підприємству.

В організаціях попередній контроль використовують у трьох головних напрямках відносно людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Для того щоб упевнитися, що працівники, яких прийняли в організацію, спроможні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально допустимий рівень освіти чи стаж роботи в цій сфері та перевірити документи й рекомендації, подані працівником.

Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є перевагою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка праці підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють уникнути відхилення від намічених планів та інструкцій.

Заключний контроль проводиться після здійснення витрат і надходження доходів на основі матеріалів обліку та звітності. У його завдання входить перевіряти правильність, законність і доцільність здійснених витрат, повноту і своєчасність надходження передбачених кошторисом коштів.

Заключний контроль, на думку професора Уільяма Ньюмена, має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що він дає керівництву організації інформацію для планування в тому разі, якщо такі самі роботи проводитимуться в майбутньому. Друга функція - сприяння мотивації. Процес контролю не лише дозволяє виявити проблеми та реагувати на них так, аби досягти бажаної мети, а й допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

Соціальний контроль полягає в захисті прав громадян, які беруть участь у процесі виробництва, або якщо вони є споживачами виробленої продукції.

Екологічний контроль має за мету забезпечувати (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю.

Технологічний контроль перевіряє відповідність усіх складових виконуваних операцій (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певній технології у процесі створення певної продукції.

За джерелом використання інформації контроль поділяють на документальний і візуальний. До документального контролю належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін.

Візуальний, або натуральний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

§ 3. Психологічні аспекти контролю

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях управління. Тому менеджер, розробляючи процедури контролю, повинен брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль сильно і безпосередньо впливає на поведінку, нікого не дивує. Менеджери часто процес контролю навмисно проводять гласно. Ідея, покладена в основу такої поведінки менеджера, полягає в тому, щоб запобігти помилкам чи обману. Менеджери сподіваються, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і в такий спосіб підняти його ефективність. Ці рекомендації такі.

Установлюйте усвідомлені стандарти, які сприймають співробітники. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовують для оцінки їх діяльності, справді досить повно та об'єктивно відбивають їх роботу.

Налагоджуйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглого виникають певні проблеми із системою контролю, він повинен мати можливість відкрито обговорити їх, не боячись, що керівник його неправильно зрозуміє.

Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це поглинати всю їх увагу та призведе до повного хаосу та безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Установлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. Розробляючи заходи контролю, важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування, можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів і результативність. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися.

§ 4. Характеристики ефективного контролю

Поведінка людей - безумовно, не єдиний чинник, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей.

Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, необхідно контролювати не дуже часто. Кінцева мета контролю полягає не в тому, аби зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб виконати поставлені перед організацією завдання. Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно стежити за тим, щоб засоби контролю не стали важливішими, ніж мета організації. Якщо контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури контролю. Отже, щоб бути ефективним, контроль має бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Також контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у винятково високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Отже, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

Контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль - це найпростіший контроль тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною. Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль потребує непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне

співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові.

Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не поліпшує контролю над ситуацією, а спрямовує роботу хибним шляхом, що насправді є втратою контролю.

§ 5. Види організаційних систем контролю

У менеджменті функціонують різні системи контролю, головними з яких є: фінансовий, бюджетний (кошторисний), контроль якості, товарно-матеріальних запасів, операційний менеджмент, інформаційні системи, які базуються на комп'ютерах.

У зв'язку з тим, що мета систем контролю – підвищити ймовірність досягнення організаційних цілей і стандартів, менеджери використовують системи контролю для того, щоб їх плани діяльності мали успіх. Наприклад, система фінансового контролю допомагає менеджерам стежити за фінансовою діяльністю підприємства, тобто з'ясувати, чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи бюджетного контролю допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продукції (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності. Системи контролю товарно-матеріальних запасів мають гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і водночас витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає операційний менеджмент, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерно-орієнтовані інформаційні системи, які використовують дедалі більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

На практиці системи контролю мають тенденцію змінюватись залежно від ступеня використання їх на різних рівнях управління.

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях залежно від того, наскільки важливий контроль до, під час або після процесу виробництва продукції чи надання послуги. Фінансові системи контролю мають тенденцію проводити контроль після закінчення виробництва, тому що дані про фінансовий стан підприємства оцінюються і підсумовуються в кінці повного звітного періоду. Хоча це дуже пізно для того, щоб вносити зміни в певний процес, ці дані можуть бути корисними для корекції планів, які, в свою чергу, впливатимуть на результати діяльності майбутніх періодів. Навпаки, контроль бюджету частіше здійснюється під час процесу виробництва, тому що його використовують для регулювання робіт, які ще знаходяться в процесі виконання. У менеджменті найбільш вагоме значення має фінансовий контроль, який включає вивчення звітності, аналіз фінансових співвідношень, порівняльний фінансовий аналіз та фінансовий контроль (аудит).

Фінансовий звіт – це узагальнена інформація про фінансовий стан організації. Інформація, яка знаходиться в різноманітних фінансових звітах, є основою для проведення фінансового контролю організації. Основні види фінансової звітності, які зазвичай використовують організації, – це баланс і звіт про прибуток.

Баланс – це фінансовий звіт, що показує засоби організації та позики цих засобів на певну дату. Баланс підприємства може бути представлений як фінансовий звіт, що складається з двох головних частин. Верхня половина показує обігові кошти, а нижня половина визначає існуючі позики цих коштів.

Отже, засоби як ресурси контрольованої організації поділяються на дві головні категорії: обігові та основні. Обігові засоби - це готівка або інші засоби, які можуть бути конвертовані в готівку і використовуються протягом одного року (цінні папери, рахунки дебіторів, товарно-матеріальні запаси). Основні кошти - це засоби, які використовуються більше одного року (нерухомість, обладнання).

Нижня половина балансу фіксує позики, включаючи і зобов'язання, і акціонерний капітал. Зобов'язання – це позики кредиторів на засоби підприємства (інакше кажучи борг, який треба буде повернути, наприклад, банку). Зобов'язання також поділяються на два основні види – короткострокові та довгострокові. Короткострокові зобов'язання – це рахунки, які треба оплатити здебільшого в річний термін (наприклад, рахунки до оплати та короткострокові позики). Довгострокові зобов'язання – це борги, які потрібно оплатити за період, що перевищує один рік (наприклад, облигації).

Звіт про прибуток. Тоді як баланс показує загальну вартість організації у даний момент, звіт про прибуток показує фінансові результати діяльності за певний період часу (квартал, рік). Доходи – це засоби, отримані в результаті продажу товарів і послуг.

Аналіз співвідношень. Оцінюючи важливість різноманітних фінансових даних, менеджери часто проводять аналіз співвідношень. Співвідношення - це показник, який вимірює одну змінну по відношенню до іншої і зазвичай вимірюється у відсотках.

Співвідношення, які вимірюють ліквідність, – це фінансові співвідношення, які визначають адекватність обігових коштів для того, щоб оплатити короткострокові зобов'язання. Це переважно поточне співвідношення, яке вимірює здатність підприємства задовольнити вимоги короткострокових кредиторів, використовуючи тільки обігові кошти.

Співвідношення, що характеризує управління запасами, визначає, наскільки ефективно організація управляє своїми засобами. Два найбільш поширених співвідношення – обіговість товарно-матеріальних запасів і середній період обігу.

Співвідношення управління боргами є третьою категорією фінансових співвідношень, які визначають, чи часто підприємство бере в борг для фінансування інвестицій та чи може воно виконати свої довгострокові зобов'язання. Чим більше підприємство бере в борг (щоб фінансувати свої потреби), тим більше воно має виплатити, повертаючи суму боргу й відсотки.

Співвідношення прибутковості – це четверта категорія фінансових співвідношень, яка допомагає вимірювати спроможність менеджменту контролювати витрати та заробляти прибуток, використовуючи ресурси організації.

Три найбільш поширені співвідношення прибутковості – це прибуток на продаж, прибуток на інвестиції та прибуток на капітал.

Один з найважливіших видів контролю - контроль якості – включає аналіз дотримання вимог стандартів, технічних умов і технічних інструкцій під час виробництва та реалізації продукції.

Позиція менеджера залежить від характеру причинно-наслідкових зв'язків між виходом продукції і затратами. На практиці можна зіткнутися з однією із восьми ситуацій:

- 1) продукція зростає, а затрати знижуються;
- 2) продукція зростає швидше, ніж затрати;
- 3) виробництво продукції залишається без змін і водночас затрати знижуються;
- 4) продукція зростає, затрати не змінюються;
- 5) продукція зростає і пропорційно зростають затрати;
- 6) виробництво продукції знижується повільніше, ніж затрати;
- 7) приблизно однаковими темпами знижується виробництво продукції і затрати;
- 8) продукція знижується, а затрати зростають.

Мабуть, остання ситуація найбільш загрозлива для підприємства, а тому потребує пильної уваги менеджера. Тут не досить обмежитись констатацією самого факту відставання у виробництві продукції. Потрібна додаткова інформація й поглиблений аналіз причин, що зумовили, з одного боку, падіння виробництва (несприятливі погодні умови, нестача добрив, гербіцидів, кормів і т. ін.), а з іншого - перевищення витрат порівняно зі встановленими нормами чи стандартами (перевитрати паливно-мастильних матеріалів, електроенергії, перевищення проти плану цін на ці та інші матеріали, падіння продуктивності праці тощо).

Тільки за цих умов можна розробляти і вжити заходи, спрямовані на усунення виявлених негативів у діяльності підприємства.

§ 6. Характеристики процесу контролю

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей, виконуючи для цього певні завдання й застосовуючи відповідні принципи, типи, методи, технічні засоби і технології контролю.

Суть процесу контролю виражають такі його характеристики:

- організаційна;
- змістовно-технічна;
- узагальнювально-коригувальна.

Організаційна характеристика включає вибір об'єкта контролю, організаційно-методичну підготовку і відповідає на питання, хто і в якому порядку здійснює контроль.

Змістовно-технологічна характеристика - це розробка плану і вибір методу вивчення контрольованого об'єкта. Вона відповідає на питання, що і як робиться у процесі контролю.

Узагальнювально-коригувальна характеристика включає узагальнення, а за необхідності – обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання. Тобто ця характеристика повинна дати відповідь на питання, як реалізуються результати контролю.

Для контролю за комерційною діяльністю підприємства можна скористатись такою системою показників:

- 1) асортимент товарної продукції (послуг): існуючий, можливий і перспективний;
- 2) ринки реалізації (обсяг продажу, ціна, прибуток, рівень рентабельності (з кожного ринку і виду продукції));
- 3) місткість ринків, їх перспектива;
- 4) кон'юнктура на кожному з ринків з основних видів продукції;
- 5) конкурентоспроможність кожного виду продукції підприємства;
- 6) виробничий потенціал (кількісні, якісні та вартісні показники) для одержання кожного виду продукції;
- 7) екологічні наслідки виробництва того чи іншого виду продукції;
- 8) рекламація на товари підприємства;
- 9) реклама продукції (характер, вартість, ефективність);
- 10) поради маркетингу щодо ефективності;
- 11) показники позиціонування товарів.

Етапи процесу контролю. Процес контролю можна розбити на певні етапи.

На першому етапі формулюють цілі, вибирають методи і форми контролю, розробляють програму і визначають коло контрольованих питань, безпосередніх виконавців контролю, строки його здійснення, форму звіту про проведену роботу.

На другому етапі вибирають точки контролю, збирають облікові дані, матеріали спостережень і вимірів, обробляють одержану інформацію, розраховують необхідні показники, групують дані, складають аналітичні таблиці, графіки та діаграми, які дозволяють розкрити суть справи, провести порівняння й оцінки, спрогнозувати можливі результати.

На третьому етапі визначають рівень досягнення бажаних результатів і їх оцінку, узагальнюють результати контролю, формують висновки та пропозиції щодо зміни стану контрольованого об'єкта і здійснення за необхідності коригувального впливу.

Сферою контролю в менеджменті є насамперед бізнесова діяльність, різні форми підприємництва: виробнича (поширюється в основному на виробництво і споживання товарів і послуг), комерційна (обмін, розподіл, реалізація), фінансова (діяльність на фондових біржах, в комерційних банках).

Специфічними сферами контролю можуть бути зовнішньоекономічна, соціально-культурна діяльність підприємства, діяльність, пов'язана із захистом земель, водних джерел і навколишнього середовища тощо.

На практиці застосовують різні форми контролю. Чимало підприємств застосовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень, вказівок і розпоряджень. Але так досить складно виявляти справжні строки виконання і що саме зроблено виконавцями.

Для контролю чимало підприємств використовують ручні або механізовані картотеки та інші засоби збирання, оброблення та видачі інформації.

На підприємствах і об'єднаннях розробляють перелік документів, що підлягають контролю. До них належать постанови і рішення державних і господарських установ, колективних і колегіальних органів підприємства, накази і письмові розпорядження керівника підприємства, критичні зауваження і пропозиції, що містяться в органах преси, пропозиції, заяви і скарги робітників та інші документи за вказівкою керівника підприємства.

Використання сучасних комп'ютерних засобів для контролю виконання рішень дає значний соціально-економічний ефект: знижується кількість невиконаних завдань, кількість запізнень зі строками виконання, зростає виконавча і трудова дисципліна в колективі.

Розділ VII. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

§ 1. Поняття, характеристика та види адміністративних методів управління

Методи управління – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами та результативністю дії.

Адміністративні методи – способи і форми управління, в основі яких лежить лише адміністрування, розпорядництво, що спирається на накази, розпорядження, установки, що опускаються зверху.

Адміністративні методи є способом здійснення управлінських дій на персонал і базуються на владі, дисципліні та стягненнях. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці. Ці методи відрізняються прямим характером дії, тобто будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив й спрямувати його на виконання конкретних завдань управління.

Адміністративна дія полягає в цілеспрямованій зміні суб'єктом управління стану об'єкта.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність нормам органів управління. Розрізняють 5 основних способів адміністративної дії:

1. Організаційні.
2. Розпорядчі.
3. Адміністративна відповідальність.
4. Матеріальна відповідальність та стягнення.
5. Дисциплінарна відповідальність та стягнення.

В організації можливі три форми прояву адміністративних методів:

- обов'язкове розпорядження (наказ, заборона і т. п.);
- погоджувальні (консультація, компроміс);
- рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція).

Система адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів:

- 1) дії на структуру управління;

2) дії на процес управління.

Організаційна дія на структуру управління здійснюється в більшості випадків шляхом організаційної регламентації, нормування, організаційно-методичного інструктажу та проектування.

Дія на процес управління - це методи розпорядчого впливу керівника на колектив у цілому й особу зокрема.

Адміністративна дія пов'язана з трьома типами підпорядкування.

1. Вимушене, зовні нав'язане підпорядкування, яке супроводжується дискомфортом відчуттям залежності від натиску (деколи грубого і безцеремонного) «зверху».

2. Пасивне підпорядкування, що супроводжується полегшенням, пов'язаним зі звільненням від прийняття самостійних рішень.

3. Свідоме, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування, пов'язане з розумінням обґрунтованості й важливості отриманого розпорядження і з прагненням виконати його в намічені терміни і з максимальним результатом.

Умовно серед адміністративних методів управління розрізняють організаційно-адміністративні й організаційно-розпорядчі методи управління.

§ 2. Організаційно-адміністративні методи управління

Організаційно-адміністративні методи засновані на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу.

Організаційно-розпорядливі методи у своїй практичній діяльності застосовують:

1) керівники всіх ланок апарату управління в організації та їх заступники, відповідальні за діяльність підвідомчих їм органів, підприємств, установ і організацій;

2) особи, що мають у безпосередньому підпорядкуванні інших осіб (певний управлінський персонал);

3) особи, уповноважені видавати нормативні й (або) індивідуальні правові акти.

Організаційно-адміністративні методи управління базуються на системі:

- законодавчих актів країни (державні закони, укази, ухвали, розпорядження, державні стандарти, положення, інструкції, методи і інші документи, затверджені вищими управлінськими структурами для обов'язкового застосування на території всієї країни, – президентом, парламентом, урядом);
- нормативних документів вищестоящих структур управління (стандарти, положення, інструкції, методики, ухвали колегій міністерств і відомств, а також накази, розпорядження, затверджені керівництвом цих державних органів);
- планів, що розробляються в даній організації, програм, організаційних документів, що регламентують її діяльність.

До організаційно-адміністративних методів відносять: статут організації, організаційну структуру і штатний розклад, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства й вводяться в дію виключно наказом керівника організації.

Статут – локальний нормативний акт, що визначає правовий статус юридичної особи та регулює відносини між учасниками й самою юридичною особою. Статут набуває чинності з моменту реєстрації самої юридичної особи.

Організаційна структура управління – це склад (спеціалізація), взаємозв'язок самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління. Структура повинна забезпечувати єдність стійких зв'язків між складовими організації та надійне функціонування системи в цілому.

Штатний розклад – це організаційно-розпорядчий документ, в якому відображається структура організації, міститься перелік посад з вказівкою їх кількості і розмірів посадових окладів, а також розміру надбавок і доплат, що існують в даній організації, стосовно конкретних посад.

Положення про підрозділ – документ, що регламентує діяльність структурного підрозділу організації, його порядок створення, правовий статус, завдання, функції, структуру, відповідальність, відносини з іншими підрозділами.

Колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між працедавцем і працівниками організації.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, права та відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певній посаді.

Правила внутрішнього розпорядку – це локальний нормативний акт, що регламентує правопорядок у сфері праці, що діє у працедавця (порядок прийому і звільнення працівників, основні права, обов'язки і відповідальність сторін трудового договору, режим роботи, час відпочинку, способи заохочення і стягнення, а також інші питання регулювання трудових відносин в організації). Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку забезпечує координацію у взаєминах між працівниками і працедавцем, а також між самими працівниками. Внутрішній трудовий розпорядок складає основу дисципліни праці.

Практична реалізація організаційної дії багато в чому визначається рівнем ділової культури організації, бажанням співробітників працювати за правилами адміністрації.

§ 3. Організаційно-розпорядчі методи управління

Організаційно-розпорядчі методи (розпорядча дія) спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримку заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. До розпорядчих дій відносять накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання, делегування повноважень, санкції.

Наказ – правовий акт, що видається керівником організації чи його структурного підрозділу, що діє на підставі єдиноначальності в цілях вирішення основних та оперативних завдань, що стоять перед даним органом. В окремих випадках може стосуватися широкого кола організацій і посадових осіб незалежно від підпорядкування.

Наказ є найбільш категоричною формою розпорядчої дії, зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлені терміни. Невиконання наказу тягне за собою відповідні санкції з боку керівництва.

Накази в організації поділяються на два види:

- 1) накази по особовому складу, що стосуються всіх змін, що відбуваються з кадрами (прийом на роботу, звільнення, надання відпусток);
- 2) накази по основній діяльності, що охоплюють всі зміни, що відбуваються в структурі організації (реорганізація, ліквідація, реструктуризація), регулюючи фінансові питання, питання матеріально-технічного постачання тощо.

Розпорядження, на відміну від наказу, не охоплюють усіх функцій організації, обов'язкові для виконання в межах конкретної функції управління й структурного підрозділу. Розпорядження видаються зазвичай від імені заступників керівника організації. Виділяють такі види розпоряджень: розпорядження тривалої дії; розпорядження, що стосуються конкретного питання.

Вказівки та інструкції є локальним видом розпорядчої дії, ставлять за мету оперативне регулювання управлінським процесом і стосуються обмеженого кола співробітників.

Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

§ 4. Дисципліна, відповідальність та стягнення в організації

Дисципліна - це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначене відповідно до загальнодержавних нормативно-правових актів, а також відповідно

до статуту, колективного договору, угод, трудових договорів і локальних нормативних актів організації. Працедавець зобов'язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За здійснення невиконання або неналежного виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків, працедавець має право застосувати такі дисциплінарні стягнення:

1. Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або відшкодувальне вилучення предметів.

2. Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю. Матеріальна відповідальність покладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням ним збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

3. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у разі порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне невиконання або неналежного виконання трудових обов'язків працівником. Невиконання працівником трудових обов'язків має місце тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв умисно і необережно.

Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з причини, від нього не залежної, то він не може притягатися до дисциплінарної відповідальності. Для притягання працівника до дисциплінарної відповідальності необхідна наявність трьох умов: невиконання або неналежного виконання трудових (службових) обов'язків; протиправних дій або бездіяльності працівника; порушення правових норм з вини працівника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником підприємства і іншими посадовими особами, яким делеговані у встановленому законному порядку відповідні права.

Право накладати дисциплінарні стягнення можуть мати начальники цехів, керівники відділів і т.д. Звільнення ж можуть здійснювати тільки керівники підприємства, керівники ж структурних підрозділів можуть клопотати про застосування цих стягнень. За провину у сфері трудових правовідносин можуть також застосовуватися покарання, які за своїм статусом не є дисциплінарними стягненнями і які можуть застосовуватися одночасно з дисциплінарними стягненнями. До таких заходів можна віднести: позбавлення співробітника премій, винагороди за підсумками року, зауваження, догана. У ряді випадків допускається одночасне накладення адміністративного й дисциплінарного стягнення.

4. Кримінальна відповідальність набуває чинності у випадках вчинення злочинів, які характеризуються як суспільно небезпечні діяння у вигляді активних протиправних дій. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і лише на законних підставах. Заходи кримінальної відповідальності відповідають характеру злочину.

Розділ VIII. АДМІНІСТРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

§ 1. Сутність та види управлінських рішень в адміністративному менеджменті

Кожен з нас кожного дня приймає десятки, а протягом життя тисячі рішень. З курсу менеджменту відомо, що всі функції управління мають дві загальні характеристики: усі вони потребують прийняття рішень; для їх виконання потрібна комунікація.

Управлінське рішення – це результат колективної творчої праці, який завжди носить суспільний характер; навіть коли керівник одноособово розробляє рішення, проте

колективний інтелект неявно впливає на цей процес. Діяльність по розробці управлінських рішень повинна бути високо професійною, із використанням теоретичних і методичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених, а також систематизованого практичного досвіду.

Прийняття рішень – це серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які обирає керівник для цієї організації в цей час, у цьому місці, тобто як планувати, організувати, мотивувати, контролювати. Прийняття рішень становить основний зміст діяльності керівника. Однак для менеджера прийняття рішень – це постійна і досить відповідальна робота. Прийняття рішень потрібне для роботи керівника будь-якого рівня під час формування цілі та досягнення її.

Рішення можна класифікувати за багатьма ознаками. Умови, в яких приймаються рішення, досить сильно впливають на їх якість. Зазвичай рішення приймають в умовах визначеності або ризику (невизначеності).

В умовах визначеності менеджер упевнений в результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику (невизначеності) максимум, що може зробити менеджер, визначити ймовірність успіху для кожної альтернативи.

Важливе значення має культура менеджера (цінності та традиції організації). На співробітників впливає культура організації, і тому вони не розглядають рішення за межами організації.

Існують інші критерії класифікації управлінських рішень:

1. За терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові та короткострокові.
2. За частотою прийняття: одноразові (випадкові) і такі, що повторюються.
3. За широтою охоплення: загальні (стосуються всіх співробітників), тематичні та вузькоспеціалізовані.
4. За формою підготовки: одноосібні, групові, колективні.
5. За складністю: прості та складні.
6. За регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні.

§ 2. Форми розробки і реалізації управлінських рішень

Залежно від умов розробки і реалізації управлінських рішень можуть використовуватися різні форми розробки (рис. 8.1).

Указ – рішення виконавчого органу державної влади.

Закон – рішення вищого державного органу законодавчої влади, що носить загальнообов'язковий і непорушний характер.

Наказ (письмовий або усний) – це рішення керівника, що наділеного владою в організації або її підрозділі. Наказ обов'язковий для виконання його підлеглими і може готуватися по питаннях, що входять до компетенції керівника.

Розпорядження – це рішення керівника, яке стосується питань технології, організації праці і техніки безпеки. Воно обов'язкове для виконання безпосередніми підлеглими керівника. Оскаржити рішення можна в лінійного керівника даного підрозділу або організації.

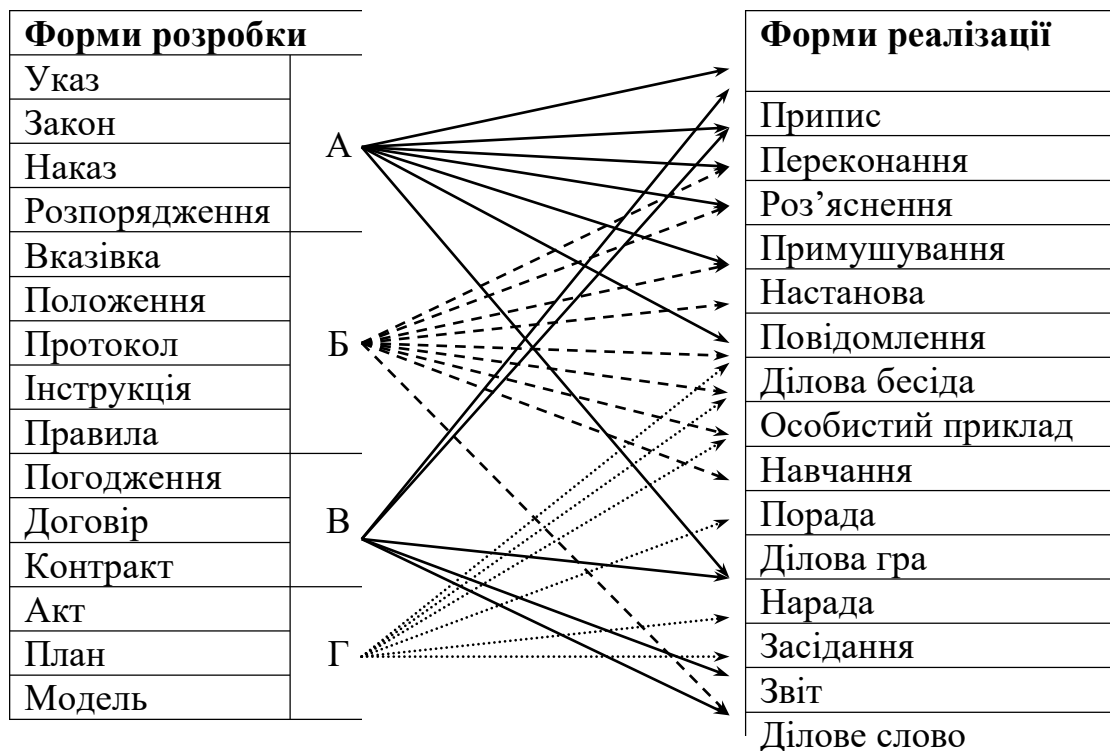


Рис. 8.1. *Співвідношення форм розробки і реалізації управлінських рішень*

Вказівка – рішення, що носить методичний, технологічний характер, реалізується у формі повчання або роз'яснення.

Положення – рішення, що є набором законів, правил та інструкцій, що регламентують яку-небудь діяльність.

Протокол – рішення про опис та відображення яких-небудь подій, обставин.

Інструкція – рішення, що встановлює порядок і спосіб виконання яких-небудь дій.

Правила – рішення, що враховують традиції організації, і являють собою набір пропонуваніх для виконання сталих норм поведінки і діяльності певних груп працівників.

Договір – рішення про проведення спільних робіт з вказівкою взаємних прав і зобов'язань у комерційних і некомерційних сферах діяльності.

Контракт – рішення, зазвичай комерційного характеру, про проведення спільних робіт з вказівкою взаємних прав і зобов'язань. Контракт є підвидом угоди.

Акт – рішення широкого кола державних і суспільних організацій.

План – рішення, що відображає цілі і конкретні завдання діяльності, засоби, методи і час їх реалізації.

Модель якого-небудь процесу або явища – рішення, що включає набір певних елементів і зв'язків, який із заданою точністю відтворює реакції реального процесу або явища на вхідні дії.

Форми реалізації управлінських рішень:

Розпорядження – офіційне сповіщення якій-небудь посадовій особі про обов'язкове виконання приведенного рішення у встановлений термін.

Ділова бесіда – спеціально організована керівником зустріч з підлеглим, групою підлеглих або запрошеними фахівцями для обміну думками по заздалегідь обумовленій темі, актуальній для організації.

Переконавання – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою встановлення у підлеглого необхідних міцних поглядів або понять за змістом управлінського рішення для його виконання.

Роз'яснення – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою пояснення суті і змісту управлінського рішення.

Примушення – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою усвідомленого змушування працівника виконати управлінське рішення шляхом погроз або підвищеної винагороди.

Повчання – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою навчити, передати досвід для успішного виконання управлінського рішення.

Повідомлення – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою передачі додаткової інформації, необхідної для виконання управлінського рішення.

Особистий приклад – дії керівника в середовищі підлеглих за заздалегідь підготовленим сценарієм для розвитку в них ефекту наслідування авторитетам в техніці виконання управлінського рішення.

Навчання – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою поширення знань або інформації для виконання управлінського рішення.

Порада – ділова бесіда, що проводиться керівником з метою поширення власних поглядів по виконанню управлінського рішення.

Ділова гра (тренінг) – спеціально організована інтенсивна діяльність працівників по розробці й реалізації управлінського рішення на основі імітаційних моделей реальних процесів.

Наради – колективні ділові бесіди, що проводяться керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією і накопиченим досвідом для виконання важливих управлінських рішень.

Засідання – вузькопрофесійні наради для вирішення в основному організаційних питань.

Звіт – рішення фахівця про результати виконаної індивідуальної або колективної роботи по виконанню завдання. Звіт може бути письмовим і усним.

Ділове слово – тверде рішення керівника, дане підлеглому в усній формі, підкріплене авторитетом керівника як серед підлеглих, так і серед вищестоящого керівництва.

§ 3. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій та операцій. Кількість і якість прийняття рішень залежить від керівника, ситуації, стилю керівництва, культури організації. Важливо, щоб кожний керівник, враховуючи ситуацію та свій стиль управління, міг прийняти найефективніше рішення.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у проведенні певної процедури та виконанні обов'язкових дій. Кількість етапів процесу прийняття рішення залежить від конкретної проблеми, але основними є п'ять:

- 1) діагностика проблеми;
- 2) формування критеріїв та обмежень для прийняття рішень;
- 3) визначення альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив;
- 5) прийняття рішення.

1. Діагностика проблеми. Перший крок на шляху розв'язання проблеми – визначення або правильний та повний діагноз проблеми. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого, проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, чого очікували. У цьому випадку усувається відхилення від норми. Розглядається ситуація (прецедент) і керівник вживає заходів, щоб виправити ситуацію.

Правильно визначити проблему означає наполовину розв'язати її, але це важко виконати щодо організаційних рішень. Тому сам діагноз проблеми перетворюється на процедуру в декілька кроків з прийняттям проміжних рішень.

Перша фаза у визначенні проблеми - усвідомлення труднощів або можливостей. Треба зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію про організацію, використовуючи аналіз ринку (зовнішнє середовище) та фінансових звітів (внутрішнє середовище) через запрошення консультантів з управління, опитування працівників.

Керівники повинні бачити відмінність між релевантною та недоречною інформацією і вміти відокремлювати одну від другої. Релевантна інформація (relevant - стосується справи, доречний) - це дані, що стосуються саме конкретної проблеми. Оскільки релевантна інформація - основа рішення, то цілком доцільно домагатися, по можливості, її максимальної точності та відповідності проблемі. Достовірність інформації залежить від того, наскільки чіткі та чесні стосунки в колективі. Якщо керівник не заохочує чесність, то робітники будуть повідомляти те, що бажає почути їх начальник.

2. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. Керівник повинен чітко уявляти, чи має організація достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Причиною проблеми можуть бути саме обмеження (наприклад, закон), які керівник не має повноважень змінити. Керівник повинен визначити сутність обмежень, потім виявити альтернативи. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, ще не досить розробленій, гостра конкуренція і т. ін.

Суттєвим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень членів організації (керівник може прийняти або змінити рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво надало йому таке право). Керівник повинен визначити стандарти, за якими він повинен оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називаються критеріями прийняття рішення.

3. Визначення альтернатив. Визначення альтернатив – формування набору альтернативних рішень питання. У найкращому випадку бажано виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і в такий спосіб досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі, тому керівник обмежує кількість варіантів вибору для детального розгляду кількох альтернатив, які є найбільш бажаними.

4. Оцінка альтернатив. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив і можливі наслідки. Майже всі важливі управлінські рішення містять у собі компроміс. Для зіставлення рішень потрібно мати стандарт, за яким можна вимірювати ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Усі рішення треба виражати в певних формах. Бажано, щоб ця форма була така сама, як і та, в якій виражено ціль (у бізнесі прибуток – незмінна потреба та найвищий пріоритет, тому рішення можна подавати в грошовому вираженні). Грошове вираження можна використовувати для порівняння наслідків рішень.

Оцінюючи можливі рішення, керівник намагається спрогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Майбутнє завжди невизначене. Багато чинників (зовнішнє середовище, неможливість реалізації рішення) можуть завадити втіленню наміченого. Тому, якщо наслідки якогось рішення сприятливі, але шанс його реалізації невисокий, воно може стати менш бажаним варіантом вибору. Керівник включає ймовірність в оцінку, беручи до уваги ступінь невизначеності, ризику.

5. Прийняття рішення. Якщо проблему правильно визначено, альтернативні рішення ретельно зважено й оцінено, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник обирає альтернативу, яка матиме найбільш сприятливі наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів, і якщо інформація і аналіз суб'єктивні, то може статися, що жодна альтернатива непридатна. У такому випадку керівник покладається на свій досвід.

6. Реалізація. Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення. Шанси на ефективну реалізацію значно зростають, коли причетні до цього люди брали участь у прийнятті рішення і щиро вірять в те, що роблять (участь працівників у прийнятті рішень ефективна не завжди).

7. Зворотний зв'язок. Система контролю потрібна для забезпечення узгодження фактичних результатів з тим, що очікують під час прийняття рішення. Зворотний зв'язок дозволяє керівнику коригувати його, поки організація не відчула значних збитків.

Розділ IX. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

§ 1. Поняття та види офісних технологій

Офіс – це місце, де здійснюється служба і ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень.

Офісні технології – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони є сукупністю комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність по управлінню сучасною організацією.

Об'єктом офісної технології є той або інший вид інформаційних ресурсів, що використовуються при реалізації завдань, робіт, процедур та операцій інформаційного обслуговування управлінської діяльності.

Знання офісних технологій необхідне менеджерам і виконавцям різного рівня. У сучасному офісі можна виділити кілька видів офісних технологій:

- 1) система діловодства;
- 2) програмне забезпечення;
- 3) канцелярські засоби;
- 4) комп'ютерна та офісна техніка;
- 5) засоби зв'язку;
- 6) електронні мережі;
- 7) офісні меблі та інші технічні засоби.

Велика частина управлінської інформації фіксується у вигляді документів. Ведення документації (діловодство) передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, узгодження, просування й зберігання на підприємстві.

У зв'язку з практикою введення електронного документообігу співробітники сучасного офісу повинні володіти методами й засобами обробки електронних документів.

В даний час номенклатура технічних засобів управління зазнає істотних змін. На ринку з'являється різноманітна офісна техніка провідних світових фірм-виробників. Підвищується швидкість і якість роботи, розширюються функції й сервісні можливості офісних апаратів. З'явилися принципово нові екологічно безпечні технології, що дозволяють використовувати сучасні технічні засоби безпосередньо в офісі, на робочих місцях співробітників. Утворилися могутні інтегровані системи, що поєднують різні технології. Технічні засоби оснащуються процесорами, пам'яттю. Виникла можливість їх підключення до персональних комп'ютерів або включення в корпоративні обчислювальні мережі як окремі термінали.

У зв'язку з розширенням і ускладненням номенклатури технічних засобів користувачі мають певні труднощі при виборі технічних засобів і конкретних моделей офісних апаратів для певних управлінських процесів.

Програмне забезпечення можна в основному підрозділити на дві групи відповідно до двох складових діловодства:

- програмні продукти для автоматизації документування, тобто автоматизація процесів складання, оформлення і виготовлення документів;
- програмні продукти для автоматизації процесів роботи з документами і інформацією, що міститься в них.

У даний час для створення документів використовують виключно текстові і табличні редактори провідних фірм-виробників (наприклад, Microsoft Office).

§ 2. Організація робочого місця

Робоче місце співробітника адміністрації є відособленою частиною приміщення організації, оснащеною відповідно до характеру виконуваних функцій необхідними засобами праці.

Рациональна організація робочого місця співробітника (у тому числі і керівника) передбачає: підбір необхідних засобів праці; раціональне їх розміщення; забезпечення умов праці, що сприяють підтримці працездатності працівника і виключають завдання шкоди його здоров'ю.

Умови праці керівника визначаються головно: площею приміщення; санітарними умовами; нормою освітленості; температурою приміщення; рівнем вологості; рівнем шуму; дизайном і колірною гаммою приміщення.

Під організацією робочого місця слід розуміти його планування, оснащення й систему обслуговування.

Основні принципи ергономічної організації робочого місця в сучасному офісі - це комфорт і мінімізація навантажень.

Важливе значення для підвищення ефективності роботи співробітників офісу мають зручні крісла і столи, розташування моніторів і клавіатури, правильне положення рук на клавіатурі, освітлення, вентиляція тощо. Для повноцінної роботи офісного співробітника також необхідні різного роду надбудови, лотки, підставки, а також інші функціональні аксесуари.

Існує три основних види планування і оформлення офісу:

1. Класичний офіс – це офіс закритого (так званого кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу самоти і спокою. В такому офісі неможлива колективна робота, утруднено спілкування співробітників, і простір використовується менш ефективно. Таке рішення підходить для невеликих компаній, розділених на відділи, які досить мало контактують між собою. Виділяють два види офісів кабінетного типу:

- офіс, що складається з декількох кабінетів для одного-двох співробітників, що забезпечує максимальну відокремленість, чітку просторову організацію;

- офіс, що складається з кімнат більшої площі, розрахованих на колективи від трьох чоловік. Цей тип офісу може бути оптимальним для спільної творчої роботи. Так може бути організований робочий простір групи проектувальників, програмістів, дизайнерів, зайнятих в одному проекті.

2. Відкритий офіс – це офіс, в якому більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями (шафами, стелажми і столами). Такому офісу властиві командний дух, відсутність приватності й високий темп роботи. Очевидні і деякі недоліки, наприклад, низька звукова і зорова ізоляція робочих місць. Відкритий офіс підходить здебільшого для організацій, що динамічно розвиваються, і великих компаній. Варіантом відкритого офісу є груповий офіс, де загальний простір ділиться низькими непрозорими, але світлопроникними перегородками на окремі зони. Постійне спілкування можливе тільки в маленьких групах, а для обміну інформацією існують загальні зони. На думку експертів, що спеціалізуються в сфері створення офісного стилю і ділового комфорту, в такому офісі простір використовується з максимальною ефективністю. Водночас посилюється відчуття приналежності до колективу.

3. Комбінований офіс. В такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізолювані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Таке рішення нівелює суперечність між необхідністю концентруватися на роботі і потребою співробітників в спілкуванні. Комбінований офіс розвиває дух колективізму, гарантує відокремленість співробітників, створює комфортність і ясність просторової організації. Сьогодні це найбільш перспективний

вид організації простору, що забезпечує ізоляцію робочих місць і що одночасно підтримує спілкування усередині колективу.

Офіс сучасної організації в просторовому значенні підрозділяється на ряд зон, основними з яких є:

- кабінет керівника. В даний час статус кабінету керівника поступово змінюється. Раніше він був втіленням вагомості і висоти місця керівника, що виражалось, наприклад, в складності доступу або пафосності інтер'єру. Проте сучасні тенденції управління організацією, навпаки, розглядають розділ компанії як лідера команди, об'єднаної однією метою, і вимагають більш безпосереднього контакту з підлеглими. Це приводить до «демократизації» кабінетів начальства, що знаходить своє відображення як в офісному плануванні, так і в обробці приміщень. Отже тут стають цілком доречними напівпрозорі перегородки з жалюзі, що відокремлюють кабінет від основної робочої зони і забезпечують належний рівень зорової і звукової ізоляції;

- робочий простір (робочі місця співробітників);

- вхідна зона (її конфігурація визначається ступенем індивідуальності і відвертості компанії. Зазвичай тут розташовуються зона очікування, гардероб, інформаційна стійка для ознайомлення із структурою і специфікою діяльності організації);

- кімнати переговорів – приміщення, призначені для проведення переговорів, семінарів, тренінгів, презентацій. Гарним доповненням до кімнати переговорів є так званий «кофіс», призначений для неформального спілкування з клієнтом або між співробітниками. «Кофіс» - синтез кафе й офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання;

- службові приміщення.

Планування робочого місця, дизайн приміщення здійснюються відповідно до існуючих рекомендацій та іміджу організації.

Оснащення й обслуговування робочого місця працівників адміністрації передбачає:

- забезпечення всіма видами енергії і зв'язку;
- налаштування необхідних технічних засобів;
- забезпечення інформацією, документацією, необхідним канцелярським приладдям;
- інструктаж і культурно-побутове обслуговування;
- охорону праці.

Недоліки в організації робочого місця призводять до втрат робочого часу, зниження якості виконуваних функцій, неефективного використання ресурсів організації, порушення дисципліни.

З метою поліпшення організації робочих місць в організаціях регулярно повинна проводитися їх атестація. В процесі атестації робочих місць працівників адміністративного апарату оцінюється відповідність технічних засобів характеру й обсягу виконуваних робіт, відповідність кваліфікації працівника, раціональність планування, оснащення, умови праці і техніка безпеки. За наслідками оцінки розробляється план раціоналізації робочих місць.

§ 3. Організація роботи з документами в організації

Документообіг - це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – галузь діяльності, що забезпечує документування і організацію роботи з офіційними документами на підприємстві.

Порядок руху документів в організації закріплюється в схемах проходження документів, які розробляються службою документаційного забезпечення і затверджуються керівництвом організації. При функціонуванні системи автоматизованої обробки інформації в схемі повинні бути включені обчислювальні центри і всі пункти обробки документів за допомогою засобів обчислювальної техніки.

Документообіг в організації утворюють потоки вхідних (що надходять з інших організацій), вихідних (що відправляються в інші організації) і внутрішніх (створених і таких, що діють у межах організації) документів.

Виділяють декілька етапів документообігу:

1) прийом і первинну обробку (або експедиційну обробку) документів, що надходять в організацію;

2) попередній розгляд документів;

3) реєстрацію документів;

4) організацію руху документів усередині організації (включаючи інформаційно-довідкову діяльність, доведення документів до виконавців, контроль за їх виконанням, а також узгодження і підписання проектів документів);

5) обробку (експедиційну) виконаних документів, що відправляються.

Кожен з вищезгаданих етапів може бути виконаний із використанням як традиційної, так і автоматизованої технології.

При організації роботи з документами необхідно чітко розподілити відповідальність і повноваження по управлінню документами між всіма працівниками організації: керівниками (менеджерами); фахівцями в сфері управління документами, інформацією і технологіями; співробітниками (персоналом) організації. Для цього в організації повинні встановлюватися і упроваджуватися керівні вказівки і регламенти роботи з документами.

Важливу роль у веденні діловодства в організації, особливо при змішаній формі діловодства, відіграють працівники, відповідальні за діловодство в структурних підрозділах, – секретарі, діловоди. Як правило, ці посади обіймають особи, що не мають спеціальної підготовки в сфері документаційного забезпечення або, в кращому разі, отримали початкову підготовку на курсах підвищення кваліфікації. Проте ці працівники виконують дуже важливу діловодну функцію – організацію діловодства в структурному підрозділі.

Фахівець структурного підрозділу повинен знати, що підготовлений ним проект документа необхідно завізувати у всіх зацікавлених осіб, а потім подати на підпис керівникові, після чого документ повинен бути переданий в службу документального забезпечення (секретареві) на реєстрацію і відправку (передачу) адресатові.

Керівники структурних підрозділів і керівники вищої ланки також повинні володіти певним комплексом знань про організацію роботи з документами, але для них важливі насамперед питання, безпосередньо пов'язані з процедурою ухвалення рішень і їх виконання.

Особлива увага при роботі з документами приділяється документам, які містять конфіденційну інформацію, яка може складати комерційну, державну чи іншу таємницю, за розголошення якої окремі посадові особи несуть відповідальність.

§ 4. Поняття і види інформаційних технологій в управлінні

Інформаційна технологія – це комплекс взаємозв'язаних, наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальна техніка і методи організації і взаємодії з людьми та виробничим устаткуванням, їх практичні застосування, а також пов'язані зі всім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Інформаційні технології в управлінні – це комплекс методів переробки розрізнених початкових даних в надійну і оперативну інформацію механізму ухвалення рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

Мета інформаційної технології – виробництво інформації для її аналізу людиною і ухвалення на його основі рішення по виконанню якої-небудь дії.

Інструментами інформаційних технологій є: текстові процесори; видавничі системи; електронні таблиці; системи управління базами даних; електронні календарі; інформаційні

системи функціонального призначення (фінансові, бухгалтерські, маркетингові) та інші інструменти.

У літературі, що розглядає процеси інформатизації різних сфер діяльності, широко розкривається класифікація видів інформаційних технологій:

1. Інформаційні технології обробки даних застосовуються для виконання добре структурованих завдань на рівні виконавської діяльності персоналу невисокої кваліфікації в цілях автоматизації операцій управлінської праці, що постійно повторюються.
2. Інформаційні технології управління використовуються для інформаційного обслуговування всіх працівників організації, пов'язаних з ухваленням управлінських рішень.
3. Інформаційні технології автоматизованого офісу, що доповнюють існуючу систему зв'язку персоналу підприємства середовищем на базі комп'ютерних мереж і інших сучасних засобів передачі і роботи з інформацією.
4. Інформаційні технології підтримки ухвалення рішень, що призначені для вироблення управлінських рішень, дозволяють автоматизувати процес ухвалення рішень та вибір альтернативи.
5. Інформаційні технології експертних систем, що дають можливість менеджерам отримувати консультації щодо проблем, про які в цих системах накопичена інформація.

Для вироблення ефективних дій в організаціях потрібне створення відповідних алгоритмів управління і переробка значних обсягів різноманітної інформації. Для того, щоб понизити або повністю виключити ступінь участі людини в здійсненні тієї або іншої функції управління, потрібне створення автоматизованої системи управління.

Автоматизована система управління – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного і економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців і оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації. Вона складається з кількох складових: апарату управління; техніко-економічній інформації; методів і засобів обробки цієї інформації.

При єдиному використанні вищезгаданих елементів в інформаційному процесі утворюється автоматизована інформаційна технологія управління.

Структура цієї технології складається з таких процедур:

- 1) збору і реєстрації даних (відбувається при виконанні різних господарських і управлінських операцій);
- 2) передачі інформації (здійснюється різними способами за допомогою засобів комунікацій);
- 3) машинного кодування (формування інформації в електронному вигляді шляхом введення первинної інформації та її обробки);
- 4) обробки інформації (проводиться за допомогою різних програмних засобів, у результаті формуються результатні зведення, які відображаються на екрані або папері);
- 5) зберігання і накопичення інформації (здійснюється в інформаційних базах (банках даних) на машинних носіях у вигляді інформаційних масивів);
- 6) пошуку інформації (тобто вибір потрібних даних; виконується автоматично за допомогою програмних засобів на основі запиту, складеного користувачем);
- 7) ухвалення рішення (здійснюється фахівцем на основі ретельного аналізу результатної інформації).

Обов'язковими елементами забезпечення автоматизованої інформаційної технології управління є:

- інформаційне забезпечення (сукупність проектних рішень стосовно обсягів, розміщенні, формах організації інформації);

- технічне забезпечення (включає комплекс використовуваних технічних засобів, методичні і керівні матеріали, технічну документацію та обслуговуючий персонал);
- програмне забезпечення (включає загальносистемні і спеціальні програми, інструктивно-методичні матеріали по застосуванню засобів програмного забезпечення і обслуговуючий персонал);
- математичне забезпечення (сукупність математичних методів, моделей і алгоритмів обробки інформації, використовуваних при вирішенні функціональних питань);
- лінгвістичне забезпечення (сукупність мовних засобів для формалізації природної мови, побудови і поєднання інформаційних одиниць у ході спілкування персоналу із засобами обчислювальної техніки);
- організаційне забезпечення (комплекс документів, що регламентують діяльність персоналу автоматизованої інформаційної технології управління в умовах функціонування автоматизованої системи управління);
- правове забезпечення (сукупність правових норм, що регламентують правовідносини при її створенні);
- ергономічне забезпечення (сукупність методів і засобів, що використовуються на різних етапах розробки і функціонування автоматизованих інформаційних технологій для створення оптимальних умов високоєфективної і безпомилкової діяльності персоналу в ній та її якнайшвидшого освоєння).

Автоматизована інформаційна технологія і автоматизована система управління дозволяють реалізувати виконання функціональних завдань управління, складових функціональної частини діяльності організації як системи. Склад, порядок і принципи взаємодії функціональних підсистем, завдань і їх комплексів встановлюються з урахуванням мети функціонування організації.

§ 5. Роль інформаційних технологій в управлінні

У сучасних економічних умовах інформаційні технології в організаціях присутні як необхідний атрибут технології управління процесом виробництва товарів і послуг, економічного аналізу і ухвалення управлінських рішень.

У сучасному менеджменті інформаційні технології використовуються в багатьох сферах управлінської діяльності: плануванні ресурсів; організації бухгалтерського обліку; організації постачання і збуту; взаємодії з клієнтами; регулюванні споживчого попиту тощо.

Управління пов'язане з обміном інформацією між підрозділами підприємства, а також підприємства з навколишнім (зовнішнім) середовищем. Інформація – найважливіша складова як виробничого, так і управлінського процесу.

Управлінська інформація є різноманітними відомостями економічного, технологічного, соціального, юридичного і іншого змісту.

Інформація, на відміну від інших видів ресурсів, не убуває з часом, а, навпаки, накопичується. Значущість інформації як ресурсу виявляє нові проблеми її використання і висуває нові вимоги до управління нею.

Характеристиками управлінської інформації є: великий обсяг; складність обробки; багатократне використання; оновлення і перетворення; безліч джерел і споживачів тощо.

Ці характеристики управлінської інформації викликають необхідність застосування сучасних інформаційних технологій, що спростують і прискорюють роботу з нею. Використання інформаційних систем управління підприємством є одним з найважливіших важелів розвитку бізнесу.

Приватні завдання, що виконуються при використанні інформаційних систем управління, багато в чому визначаються сферою діяльності, структурою та іншими особливостями конкретних підприємств.

Приведемо перелік завдань, які повинні бути виконані при використанні інформаційних систем управління на різних рівнях управління підприємством і для різних його служб (табл. 9.1). В даний час перераховані нижче завдання можна вважати загальновизнаними.

Таблиця 9.1

**Основні завдання інформаційних систем управління організацією
(за рівнями і в службах управління)**

Рівні і служби управління	Виконувані завдання
Керівництво підприємства	Забезпечення достовірною інформацією про фінансовий стан компанії на даний момент і підготовка прогнозу на майбутнє. Забезпечення контролю за роботою служб підприємства. Забезпечення чіткої координації робіт і ресурсів. Надання оперативної інформації про негативні тенденції, їх причини і можливі заходи по виправленню ситуації. Формування повного уявлення про основні показники діяльності організації тощо.
Фінансово-бухгалтерські служби	Повний контроль руху засобів. Реалізація облікової політики. Оперативне визначення дебіторської і кредиторської заборгованості. Контроль виконання договорів, кошторисів і планів. Контроль фінансової дисципліни. Відстеження руху товарно-матеріальних потоків. Оперативне отримання повного набору документів фінансової звітності.
Управління виробництвом	Контроль виконання виробничих замовлень. Контроль стану виробничих потужностей. Контроль технологічної дисципліни. Ведення документів для супроводу виробничих замовлень. Оперативне визначення фактичної собівартості виробничих замовлень.
Служби маркетингу	Контроль просування нових товарів на ринок. Аналіз ринку збуту з метою його розширення. Ведення статистики продажів. Інформаційна підтримка політики цін і знижок. Використання бази стандартних листів для розсилки. Контроль виконання поставок замовникові в потрібні терміни при оптимізації витрат на транспортування.
Служби збуту і постачання	Ведення баз даних товарів, продукції, послуг. Планування термінів постачання і витрат на транспортування. Оптимізація транспортних маршрутів і способів транспортування. Комп'ютерне ведення контрактів.
Служби складського обліку	Управління багатоланковою структурою складів. Оперативний пошук товару (продукції) по складах. Оптимальне розміщення на складах з урахуванням умов зберігання. Управління надходженнями з урахуванням контролю якості. Інвентаризація

Отже, економічна діяльність і процес управління будь-якої організації пов'язані з реалізацією основних функцій управління, в процесі реалізації яких формується інформація про хід роботи підприємства, зіставляються фактичні показники із запланованими,

формулюються глобальні і локальні напрями діяльності, розробляються пропозиції по встановленню причин відхилень і коректуванню результатів. Передача інформації і використання інформаційних технологій в управлінні є неодмінними й першорядними чинниками нормального функціонування організації, при цьому особливого значення набуває оперативність і достовірність інформації.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розділ I. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

§ 1. Управління персоналом: сутність, завдання, функції

В умовах технологічних змін і посилення конкуренції сформувався новий підхід до управління персоналом. У його рамках людські ресурси фірми розглядаються як найбільш цінний ресурс, а його розвиток – як важлива стратегічна мета і засіб досягнення успіху в бізнесі. Персонал фірми визнається об'єктом корпоративної стратегії, інвестування, фактором переваги в конкурентній боротьбі.

Ключові *завдання* управління персоналом такі:

- забезпечення фірми працівниками необхідної чисельності і складу;
- організація ефективного використання робочої сили працівників. Прийнято вважати, що цілі управління персоналом є частиною загальних цілей фірми і підпорядковані їм. Однак сьогодні це положення радикально переглянуто.

Цілі управління персоналом:

- планування персоналу (оцінка наявних ресурсів, вивчення додаткової потреби в персоналі, визначення витрат на персонал);
- наймання персоналу (вивчення ринку праці, вербування, відбір);
- підготовка і просування персоналу;
- використання персоналу (побудова робіт);
- формування стабільного колективу;
- мотивація і винагорода персоналу;
- вивільнення персоналу.

Ці напрямки роботи взаємозалежні й переплітаються в процесі функціонування організації.

Отже, планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є *основним змістом* управління персоналом.

Управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в процесі їх професійної діяльності; це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

- *організаційну* – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- *соціально-економічну* – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- *відтворювальну* – забезпечення розвитку і відновлення персоналу.

Управління персоналом є підсистемою, що використовує можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Управління людьми є основою всієї системи менеджменту організації.

§ 2. Персонал як об'єкт управління

Люди виступають суб'єктом виробництва по відношенню до інших компонентів виробничого процесу і водночас люди, а точніше людські ресурси, є *об'єктом управління* по відношенню до менеджерів, яким вони підпорядковані, і до підрозділу з управління персоналом.

Під людськими ресурсами розуміють як окремих працівників організації, так і її структурні підрозділи, котрі завдяки своїм компетенціям роблять внесок у досягнення цілей організації.

У науковій літературі, присвяченій питанням управління персоналом, об'єкти управління називаються по-різному: кадри, персонал, людські ресурси.

У сучасній вітчизняній літературі ці терміни часто вживаються як синоніми. Ми теж у подальшому будемо використовувати термін «персонал» у значенні «людські ресурси», коли

мова йтиме про працівників організації, але важливо розуміти, що між цими термінами існують певні концептуальні відмінності. Загалом, вони відображають різне ставлення менеджерів до людей, що працюють в організації.

Кадри – це поняття, яке широко використовувалося за радянських часів в період планової адміністративно-командної економіки. В той час домінували адміністративні методи керівництва, побудовані на чітких вимогах підпорядкування, авторитеті начальства, дотриманні трудової дисципліни. Кадри розглядалися перш за все як структурні одиниці виробничого процесу, що приводять у дію устаткування і машини, беззаперечно виконують накази і розпорядження керівництва.

Персонал – поняття, характерне для західного менеджменту середини ХХ століття. В тогочасному розумінні персонал – це переважно працівники виробничих підприємств, зайнятих у процесі матеріального виробництва з великою часткою фізичної праці. Вони втілюють у життя рішення керівників, виконують поставлені перед ними виробничі завдання і дотримуються правил і норм, які встановлювалися зверху. Наголос в управлінні ними робиться на виконавчу дисципліну, дотримання норм виробітку за кількісними і якісними показниками, матеріальне заохочення, виховання лояльності. Отже, *персонал* – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Поняття «людські ресурси» з'явилося наприкінці ХХ століття і відображало нове ставлення менеджерів до якісно нового працівника. Роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці зменшується при зростанні важливості «концептуальних» навичок, заснованих на вмінні використовувати сучасні інформаційно-комунікативні засоби і системно оцінювати виробничі процеси.

Управління людьми являє собою компонент керування будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними й природними ресурсами. Однак за своїми характеристиками люди істотно відрізняються від будь-яких інших використовуваних організаціями ресурсів і, отже, потребують особливих методів управління.

Слід враховувати специфіку людських ресурсів, персоналу, що полягає в такому:

1. Люди наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив емоційно-осмислена, а не механічна, тому процес взаємодії між організацією і працівником двосторонній.
2. Люди здатні до постійного вдосконалювання і розвитку, а це – найбільш важливе й довгострокове джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації.
3. Трудове життя людини триває в сучасному суспільстві 30-50 років, відповідно відносини між працівником і організацією мають довгостроковий характер.
4. Люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями й очікують від організації допомоги або можливості для реалізації цих цілей. Задоволеність працівника взаємодією з організацією є такою ж необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність з боку організації.

§ 3. Основні елементи системи управління персоналом

Система управління персоналом організації є динамічною сукупністю складових (підсистем), які взаємодіють і реалізуються в рамках формування і впровадження відповідних управлінських рішень. До її складу належать:

1. Підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, керування окремими функціональними й виробничими підрозділами.
2. Підсистема планування й маркетингу, що пов'язана з розробкою кадрової політики й стратегії управління персоналом. Охоплює аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.
3. Підсистема управління найманням і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, облік прийому, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, керування зайнятістю і діловодством системи управління персоналом.

4. Підсистема управління трудовими відносинами. Охоплює аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва управління виробничими конфліктами й стресами, соціально–психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, керування взаємодією з профспілками.

5. Підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.

6. Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування.

7. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці розробка форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу.

8. Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житло-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування.

9. Підсистема розвитку організаційного страхування.

10. Підсистема правового забезпечення.

§ 4. Еволюція теорії і практики управління персоналом

Практичний досвід і наукові дослідження в рамках ХХ ст. дозволяють сформулювати найважливіші концепції управління персоналом, які по-різному аналізували роль людини, працівника в організації (табл.1.1).

– *Використання робочої сили* (з кінця ХІХ ст. до 30-х років ХХ століття). Замість людини, зайнятої у виробництві, розглядалася лише її функція – праця, вимірювана витратами робочого часу і зарплатою. Найбільш яскраво ці ідеї відображені в тейлоризмі і, значною мірою, в адміністративній школі менеджменту.

– *Управління персоналом*. Науковою основою цієї концепції, що розвивалася з 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли працівник розглядався через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції). Разом з тим, згодом у даній концепції почали поширюватись ідеї, спрямовані на гуманізацію управлінського процесу, що завершилося в кінцевому підсумку переходом до нового етапу.

– *Управління людськими ресурсами*. Працівник розглядається не як посада (елемент структури), а як ключовий ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника.

Управління людськими ресурсами ґрунтується на визнанні вирішального значення людського фактору для бізнесу та необхідності постійного розвитку людини–працівника. Людина сприймається в усій складності своєї особистості, яка, крім компетенцій, безпосередньо необхідних для ефективного виконання професійної діяльності, має свій світогляд, систему цінностей, уподобання, психологічні особливості й обмеження.

Таблиця 1.1

Теорії управління про роль людини в організації

Назва теорій	Постулати теорій	Завдання менеджера
--------------	------------------	--------------------

<i>Класичні теорії</i>	Праця не приносить задоволення більшості індивідів. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть або можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи або самоконтролю	Головним завданням керівника є суворий контроль і нагляд за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легкозасвоювані, прості і повторювані операції, розробити прості процедури праці та забезпечити їх втілення робітниками. Завдання керівника також – мінімізувати витрати на робочу силу
<i>Теорії людських стосунків</i>	Індивіди прагнуть бути корисними і значущими, вони відчують бажання бути інтегрованими в колектив і процеси, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, для спонукання і вмотивованості до праці	Головне завдання керівника – зробити так, щоб кожен відчував себе корисним і потрібним. Він повинен інформувати своїх підлеглих про плани, а також враховувати їх пропозиції щодо поліпшення цих планів. Керівник повинен надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певний особистий самоконтроль над виконанням рутинних операцій
<i>Теорії людських ресурсів</i>	Праця для більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть зробити свій внесок у реалізацію колективних цілей, котрі їм зрозумілі, у розробці яких вони беруть участь самі. Більшість індивідів здатні до самостійності, до творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю на більш високому місці в ієрархії, ніж те, яке вони тепер займають. Знання і потенціал працівників є ключовою цінністю організації, найважливішим ресурсом	Головним завданням керівника є краще використання людських ресурсів, потенціалу кожного індивіда. Він повинен створити таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності, сприяти повній участі персоналу у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність і самоконтроль у своїх підлеглих. Особлива роль відводиться навчанню, розвитку працівників

Завдання менеджерів з управління персоналом сучасних організацій полягає в тому, щоб, спираючись на сильні сторони працівників і компенсуючи їхні обмеження, отримати максимальну віддачу від їхньої праці і потенціалу.

Розділ II. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

§ 1. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Є три основні *аспекти людської змінної* в ситуативному підході до управління:

- поведінка окремих людей;

- поведінка людей у групах;
- характер поведінки керівника як лідера, його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Розуміння й успішне управління людською змінною – складне завдання. Поведінка людини в суспільстві і на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особи та зовнішнього середовища. Особливо важливими індивідуальними характеристиками є здібності людини, її потреби, очікування, характер сприйняття та соціальні установки.

У рамках сучасного управлінського мислення будь-яка **організація розглядається як соціотехнічна система**, оскільки діяльність постійно відбувається у двох підсистемах:

а) *технічна* (обладнання, технології, управлінські знання, методи планування, технічні прийоми та навички роботи, рівень кваліфікації та підготовки працівників, їх професійний склад);

б) *соціальна* (всі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь працівників у процесі прийняття рішень, можливості кар'єрного росту, організаційна структура тощо).

Елементи соціальної системи:

- *мета, завдання*;
- *переконання, знання*;
- *почуття* – сприйняття членами групи середовища та один одного;
- *норми, цінності*;
- *статус* – позиція у соціальній системі, яку отримують завдяки докладеним зусиллям і подоланню конкуренції;
- *роль* – це модель поведінки, очікуваної від особи певного статусу;
- *влада* – здатність контролювати поведінку інших або впливати на неї;
- *санкції* – винагороди та покарання, які застосовуються щодо членів організації, щоб забезпечити дотримання встановлених норм;
- *засоби* – можливість, яку використовують для досягнення бажаної мети.

§ 2. Зацікавлені групи в контексті управління персоналом

Зацікавлені групи (зацікавлені сторони, стейкхолдери) – суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії з підприємством, мають можливість впливати на його діяльність та є об'єктом інтересу з боку самого підприємства.

У межах неоінституціональної теорії ці взаємовідносини (взаємозв'язки між фірмою і стейкхолдерами) розглядаються як «пучок контрактів». Контракти можуть набувати форми обміну, трансакцій або делегування повноважень з ухвалення рішень. Згідно з агентською теорією стейкхолдерів фірма може бути представлена як «сплетення контрактів» (pexus of contracts) між зацікавленими сторонами. Ці контракти (взаємозв'язки) розглядаються як внески різних зацікавлених сторін взамін вигід та стимулів, які забезпечує їм організація.

Зазвичай розрізняють дві групи стейкхолдерів: *первинні* та *вторинні*. Первинні мають легітимний і прямий вплив на бізнес (ближнє коло):

- власники;
- співробітники;
- клієнти;
- бізнес-партнери по виробничому ланцюжку.

Вторинні ають опосередкований вплив на бізнес (віддалене коло):

- влада (місцева і державна);
- конкуренти;
- інші компанії;
- інвестори;
- місцеві спільноти.

На місцевому рівні до основних стейкхолдерів можна віднести місцеву владу, від якої залежить сама бізнес-діяльність; клієнтів, від ставлення яких до вашої компанії залежать її бізнес-показники; некомерційні організації, що формують громадську думку; засоби масової інформації, що впливають на місцеве населення і на репутацію компанії. «Зацікавлені сторони» активно впливають на успішність бізнесу. Для довготривалого успіху організації необхідно враховувати інтереси не тільки акціонерів (власників), але й більш широких зацікавлених груп: покупців, співробітників, постачальників і місцевих спільнот.

Стейкхолдери формують взаємозалежних систему, своєрідну мережу, яка іноді підтримує бізнес, а іноді, навпаки, позбавляє компанію можливості діяти.

§ 3. Основні характеристики персоналу організації

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структура персоналу відображає склад і співвідношення окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною, рольовою.

Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Штатний склад працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизується: перелік посад, чисельність штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови, що надбавки та доплати передбачено положенням про оплату праці і вони мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

Організаційна (функціональна) структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються: за рівнем освіти і кваліфікації, змістом роботи, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, сімейним станом, рівнем життя тощо. Так, *структура персоналу за освітнім рівнем* передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою.

Виділяють такі *категорії персоналу за функціональною ознакою*:

1. *Управлінський персонал* – працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій (це лінійні і функціональні керівники і спеціалісти).

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою й інтелектуальною працею. За рівнем управління менеджери поділяються на менеджерів нижчого, середнього і вищого рівнів управління.

2. *Виробничий персонал* – це виконавці, які реалізують на практиці рішення керівників, плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. До даної групи відносять також прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників.

У складі виробничого персоналу виділяють:

- основних робітників, які беруть безпосередню участь у виробничому процесі;
- допоміжних робітників, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Рольова структура персоналу визначається моделями поведінки, які притаманні індивідам чи їх групам у даній організації.

Виділяють такі *види чисельності персоналу*:

- нормативна чисельність;
- планова чисельність персоналу;
- штатна чисельність персоналу;
- облікова чисельність персоналу;

- явочна чисельність персоналу організації.

§ 4. Компетентність і компетенції працівника

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Класифікатор професій (далі – Класифікатор) призначений для застосування центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, Федерацією роботодавців України, всіма суб'єктами господарювання під час запису про роботу у трудові книжки працівників.

Професійні назви робіт, які наведені у Класифікаторі, рекомендовано застосовувати під час утворення нових назв професій та посад у зв'язку з розвитком нових видів економічної діяльності та технологій.

За основу розроблення Класифікатора було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO 88: International Standard Classification of Occupations), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Кваліфікація працівника визначається такими факторами: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Виділяють такі показники, що характеризують кваліфікацію персоналу: коефіцієнт кваліфікації працівників, коефіцієнт використання кваліфікації працівників, коефіцієнт спеціалізації працівників, коефіцієнт стажу роботи в організації.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати завдання, що стоять перед ним.

Компетенції виступають основою для застосування ключових процедур управління персоналом. Вони дозволяють:

- чітко сформулювати критерії відбору кандидатів на вакантні посади;
- оцінити потенціал кандидата на вакантну посаду і знизити ризики прийому непридатного працівника;
- сформулювати конкретні цілі для нового працівника в період адаптації, зіставивши його наявні компетенції з необхідними для певної посади;
- зробити більш цілеспрямованим процес навчання і розвитку персоналу;
- оцінити внесок певної посади в бізнес організації і зробити більш об'єктивною оцінку ефективності роботи працівника;
- обґрунтувати систему винагороди в організації, порівнюючи різні посади;
- обґрунтувати кадрові переміщення.

Таким чином, *компетенція* відображає результат пізнавальної діяльності, знання і досвід людини в якій-небудь сфері, а *компетентність* – здатність, уміння особи, що володіє цими знаннями і досвідом, застосувати їх в даній галузі знань або діяльності. Обидва ці терміни широко використовуються для позначення якісного показника рівня знань і вмінь фахівців.

Розділ III. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

§ 1. Соціальне партнерство в рамках регулювання трудових відносин

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображаються в законодавчих актах, перш за все – в Конституції.

Наймані працівники через свої об'єднання (профспілки) та власники засобів виробництва через свої представницькі органи і є двома сторонами соціального партнерства на різних рівнях: від виробничого до загальнонаціонального. Третьою специфічною стороною є держава або місцеве самоврядування, які встановлюють правила гри для двох інших сторін соціального партнерства та для органів влади.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави називається трипаратизмом. Отже, *соціальне партнерство* – це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Практика доводить, що багато проблем сучасного суспільства вирішуються простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство означає визнання певного рівня взаємної залежності і солідарності в міжособистісному та соціальному контексті. Як організаційний принцип соціальне партнерство – це, по-перше, подолання авторитарного, бюрократичного тиску власників підприємств і, по-друге, – стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

У контексті соціального партнерства визначаються такі форми співробітництва:

- консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;
- організація примирних та арбітражних процедур;
- участь у роботі органів соціального партнерства;
- розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;
- контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство виконує три *функції*:

- *захисну*;
- *організаційну*;
- *миротворчу*.

Між соціальними партнерами проводяться колективні переговори з метою укладення колективних договорів і угод:

- на національному рівні – генеральна угода;
- на галузевому рівні – галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні – територіальні угоди;
- на локальному рівні – колективні договори.

§ 2. Ієрархія правових норм у сфері трудових відносин

Трудові відносини – це взаємозв'язок між суб'єктами, які беруть участь у трудовому процесі і безпосередньо зацікавлені в його протіканні і результатах. Регулювання цих відносин відбувається як на основі взаємних інтересів суб'єктів трудового процесу, так і на основі цілої системи правових норм.

Найбільш загальні рекомендації, що регулюють трудові відносини, розробляє Міжнародна організація праці (МОП), що має свої представництва в різних країнах, у тому числі і в Україні. Рекомендації МОП орієнтовані на забезпечення гідних умов праці і регулювання взаємин між роботодавцями, найманими робітниками і державою. Будучи ратифікованими, ці рекомендації знаходять обов'язкову силу стосовно національного

трудового законодавства.

Джерелами правових норм, що регулюють трудові відносини країни, є закони, підзаконні і локальні нормативні акти. Їхня дія строго субординована. Основним законом є Конституція. Особливу за значенням і повнотою роль у регулюванні трудових відносин відіграє система законів про працю – Кодекс законів про працю, а також цілий ряд спеціальних законів. Нарешті, в ієрархії законів важливе місце займають закони і нормативні акти, а також підзаконні акти, до яких належать укази і розпорядження Президента, постанови уряду і нормативні акти, видані Міністерством праці та соціальної політики, іншими міністерствами і відомствами й органами місцевого самоврядування.

У системі правових норм, що регулюють трудові відносини, необхідно відзначити також і *локальні нормативні акти*, що включають у себе установчі і внутрішньорганізаційні документи фірм, індивідуальні і колективні трудові угоди. Їхнє призначення – конкретизувати норми, що регулюють трудові відносини, з обліком господарсько-правових, галузевих і регіональних умов.

Трудові відносини виникають у результаті наймання працівника – акту, що має визначений правовий і економічний зміст. З правової точки зору наймання перш за все означає:

- наявність двох суб'єктів – працівника і роботодавця;
- взаємні зобов'язання сторін;
- відповідальність сторін.

§ 3. Сутність і принципи укладання трудових договорів

На ринку праці започатковуються, а в процесі виробництва продовжуються трудові відносини між працівниками і працедавцями. Інакше кажучи, на даному ринку відбувається вирішення двох принципових питань:

- 1) узгодження ціни праці працівника відповідно до попиту і пропозиції на робочу силу, нормативного регулювання ціни праці державою та позиції профспілкових організацій;
- 2) встановлення трудових відносин між працівником і працедавцем, обумовлення умов праці (визначення місця, функцій праці, ступеня взаємного забезпечення економічних, соціальних інтересів працівника і працедавця).

Змістом контакту між працедавцем і працівником на ринку праці є укладення договору купівлі-продажу праці як специфічного ресурсу, невіддільного від його власника – працівника.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці шляхом укладення трудового договору на одному або одночасно на кількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін.

Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру, занять, місця проживання не допускається. Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України.

Трудовий договір може бути: 1) *безстроковим*, що укладається на невизначений строк; 2) *на визначений строк*, встановлений за погодженням сторін; 3) таким, що укладається *на час виконання певної роботи*.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами. Трудовий договір укладається, як правило, в письмовій формі.

§ 4. Колективний договір

Колективний договір – письмовий договір, що укладається між власником або уповноваженим органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а у разі відсутності таких органів – представниками трудящих, обраними та уповноваженими трудовим колективом. Колективний договір є результатом соціального партнерства та діалогу на локальному рівні.

Колективний договір укладається відповідно до чинного законодавства (КЗпП України, закону «Про колективні договори і угоди» та ін.) та узятих сторонами зобов'язань і має на меті регулювання виробничих, трудових і соціально–економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів. Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, а також у структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Колективний договір формується на основі таких *принципів* як:

- рівноправність сторін;
- свобода вибору питань для обговорення;
- добровільність взяття обов'язків;
- гарантія реального виконання обов'язків;
- проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Зміст колективного договору визначають сторони. У ньому передбачаються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально–економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування оплати праці;
- встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (премій, доплат, надбавок та інші);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
- встановлення режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

У колективному договорі можна передбачити додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально–побутові пільги. Колективний договір підлягає реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади, порядок якої визначається Кабінетом Міністрів України.

Колективний договір набирає чинності від дня підписання його сторонами або від дня, зазначеного в ньому, і діє до часу укладання нового або перегляду чинного, якщо інше не передбачено договором. На новостворених підприємствах, в установах, організаціях колективний договір має укладатися у тримісячний строк після реєстрації або після рішення про їх заснування, якщо реєстрація не передбачена.

Колективний договір поширюється на всіх працівників незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і обов'язковий як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників. Контроль за виконанням колективного договору здійснюється безпосередньо сторонами, які його уклали, або уповноваженими ними представниками. Щорічно в строки, передбачені колективного договору, сторони, що його підписали, звітують про його виконання.

Розділ IV. ФОРМУВАННЯ, ЗГУРТОВАНІСТЬ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

§ 1. Колектив як соціальне явище. Формальна і неформальна структура трудового колективу

Колектив – це відносно компактна та стійка група людей, що зайняті розв'язанням конкретного завдання, об'єднані спільністю цілей, груповою свідомістю, дисципліною та створенням умов свого існування та розвитку. Як окрема спільнота, колектив народжується (формується) завдяки спільній діяльності, ґрунтуючись на принципах та відносинах співробітництва, єдності головних цінностей.

Колектив – це передусім соціальне утворення, значення якого для ефективного використання персоналу проявляється через його *функції*:

- цільову – виробництво кінцевого продукту діяльності для задоволення суспільних потреб;
- функцію задоволення соціальних потреб працівників (окрім задоволення матеріальних потреб, кожний член колективу задовольняє свої потреби вищого порядку: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, належності до колективу, розвитку своїх здібностей);
- соціально-інтегративну функцію, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів, його згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система взаємовідносин і взаємозв'язків між соціальними групами трудового колективу проявляється у його формальній і неформальній структурах.

Формальна структура трудового колективу є упорядкованою сукупністю формальних соціальних груп, утворених відповідно до цілей і завдань функціонування виробничо-господарської організації.

Неформальна структура – це сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Обидві структури постійно взаємодіють. Тотожність їх є свідченням згуртованості трудового колективу, його здатності досягати високої продуктивності і соціальної активності. Якщо цілі неформальної групи суперечать цілям трудового колективу, це суттєво знижує ефективність його діяльності.

§ 2. Динаміка колективу

У процесі свого розвитку трудові колективи проходять через низку послідовних *етапів* (стадій).

1. Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу характерні: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій тощо.

На даному етапі формуються всі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо-колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва.

2. Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок – рішення дедалі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу.

3. Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки й виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерні: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

4. Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Згідно з іншим підходом, розрізняють такі стадії:

- 1. Стадія формування.*
- 2. Стадія пристосування.*
- 3. Стадія нормалізації.*
- 4. Стадія повної інтеграції (єдності).*

На кожній зі стадій існують певні проблеми, пов'язані з налагодженням стосунків і усвідомленням кожним індивідом свого місця (ролі, статусу) у групі. Для усунення цих проблем керівник групи мусить застосовувати різні стилі управління.

Разом з тим, не кожна група у своєму розвитку досягає повної інтеграції, коли стосунки в ній стають ідеальними. Здебільшого розвиток завершується стадією нормалізації, що теж забезпечує ефективну роботу групи.

§ 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, чого неможливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою це залежить від організаційної (корпоративної) культури.

Організаційна (корпоративна) культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які, зазвичай, чітко не сформульовані, не формалізовані (не мають юридичного характеру), але приймаються й поділяються всіма членами колективу.

Вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує комунікаційні процеси, морально-психологічний клімат.

У межах організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих відносин і очікування від його роботи; знає, що він отримає від підприємства, якщо належно виконуватиме свої обов'язки; розуміє, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а колегами по роботі.

Переважно виділяють три рівні організаційної культури. При цьому кожен наступний – чимраз менш виражений і сформульований.

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, артефакти: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

Другий рівень. До нього відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються.

Західні фірми дедалі частіше зі своїх систем цінностей вилучають такі, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, влада, централізація та ін. На зміну їм приходять: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація тощо, тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Третій рівень. Це базові, основоположні переконання, які визначають сутність організаційної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вищий рівень корпоративної культури в певній організації, тим менше персонал потребує чіткого регламентування діяльності, директив, настанов, детальних схем і докладних інструкцій. До того ж чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства.

§ 4. Згуртованість колективу: сутність, фактори, методи оцінювання

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі й перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу зумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу в забезпеченні тих чи інших гарантій.

Високозгуртовані групи мають певні характеристики:

- 1) кооперативність;
- 2) демократичність;
- 3) досягнення індивідуальних і групових цілей;
- 4) загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі;
- 5) пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню;
- 6) індивідуальна і загальна відповідальність;
- 7) колективні результати (продукти);
- 8) схильність до групового мислення.

Перші сім характеристик розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

На індивідуальному рівні формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

- емпатія;
- високі моральні цінності
- уміння знайти спільні погляди, цінності та інтереси;
- чіткість і ясність позицій;
- схильність до компромісів;
- відкритість, гнучкість тощо.

На груповому рівні ступінь згуртованості, ефективності колективу може залежати від таких умов:

- чисельність групи;
- склад групи (її структура);
- групові норми і цінності;
- сумісність членів групи;
- соціально-психологічний клімат;

- статус і ролі, які домінують у групі.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління персоналом, яку необхідно враховувати при виборі стилю керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Для оцінки групової згуртованості можуть бути задіяні такі інструменти:

- анкетування;
- побудова соціоматриці;

– розрахунок індексів згуртованості та інтеграції. Низькі рівні цих індексів вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, прихованих несприятливих факторів у колективі тощо.

Загалом вищезгадані методики можуть надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів, підвищити рівень згуртованості, єдності групи.

§ 5. Соціальний розвиток колективу

Організація, трудовий колектив є одним із найважливіших джерел задоволення соціальних потреб особистості. Саме в розширенні його можливостей щодо задоволення соціальних потреб працівників полягає сутність соціального розвитку трудового колективу. Інакше кажучи, *соціальний розвиток* трудових колективів – це помітні перетворення, які тягнуть за собою кількісні та якісні зміни у сферах їх життєдіяльності, сприяють утвердженню колективізму й індивідуального особистісного самовираження членів колективу, підвищенню соціального статусу колективу і його членів, удосконаленню соціальної та професійної структур, збагаченню мотивації, формуванню системи цінностей.

Перспективи соціального розвитку трудового колективу окреслюються в соціальному прогнозуванні і реалізуються завдяки соціальному плануванню.

Соціальний прогноз – конкретне уявлення про імовірний стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, необхідні для їх досягнення засоби.

Параметрами соціального прогнозу є вікові і статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього й кваліфікаційного рівнів працівників; зміни їх матеріального забезпечення та побутових умов; динаміка співвідношення фізичної і розумової праці та ін.

Соціальне планування – визначення цілей, параметрів та заходів з розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі. Планування соціального розвитку трудових колективів, реалізація цих планів пом'якшують адаптацію працівників до нових соціально-економічних умов, стимулюють позитивне сприйняття реалій життя, сприяють стабілізації працівників у нових соціально-економічних координатах.

У плані соціального розвитку виокремлюють такі розділи та напрямки робіт:

I. *Удосконалення соціальної структури колективу*. В цьому розділі звертається увага на скорочення частки чи ліквідацію важких та шкідливих для здоров'я робіт, зниження частки низькокваліфікованої праці, на підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня співробітників, окремо розглядаються умови праці жінок, підлітків, осіб похилого віку.

II. *Соціальні чинники розвитку виробництва та підвищення його економічної ефективності*. Тут плануються заходи з інтелектуалізації праці, технічного переозброєння, впровадження нової техніки і технології, які забезпечують підвищення змістовності праці, проектування прогресивних форм організації і оплати праці, зниження її монотонності. Передбачається навчання без відриву від виробництва, заходи зі стимулювання раціоналізації та винахідництва, з розширення можливостей підвищення розмірів реальної заробітної плати працівників тощо.

III. *Поліпшення умов праці та побуту працівників*. У плануванні необхідно особливо виділити ділянки та підрозділи з несприятливими умовами праці, передбачити заходи з оздоровлення виробничого середовища, заміни обладнання, що є джерелом шкідливості та небезпеки. Також окреслюються заходи з дотримання санітарно-гігієнічних норм, стандартів

безпеки праці, вирішується питання можливості надання працівникам житла, забезпечення дитячими дошкільними закладами, місцями відпочинку.

IV. *Посилення дисципліни праці, розвиток трудової активності та творчої ініціативи.* Заходи в цьому напрямку розробляються на основі аналізу ціннісних орієнтацій працівників і спрямовуються на стимулювання високої трудової та виробничої дисципліни, розвиток різних форм залучення працівників до справи вдосконалення виробництва тощо.

Розділ V. ОРГАНІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

§ 1. Призначення і механізм діяльності сучасних служб персоналу

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання й оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

До функцій кадрової служби підприємства належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;

– організація діловодства з роботи з персоналом;

– оцінка і атестація персоналу підприємства;

– організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

– формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;

- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання завдань кадрової політики і є по суті певною системою різних видів кадрової роботи.

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом.

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – підбирає працівників, призначає їм зарплату тощо.

Світовий досвід показує, що межею, при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала у сфері людських ресурсів, можна вважати наявність на підприємстві 50 – 70 працівників. Саме в цьому випадку окрема посада менеджера з персоналу є економічно доцільною.

§ 2. Ролі та функції менеджера з персоналу

Для ефективного виконання службами персоналу покладених на них функцій працівники цих служб повинні володіти сучасними теоретичними знаннями науки управління персоналом і відповідними практичними навичками.

Це означає, що служба персоналу (чи відповідний менеджер) виконує в організації такі ролі:

1) *стратегічний партнер.* Менеджери з персоналу мають бути компетентними щодо розроблення й реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації;

2) *адміністративний експерт*. Ця роль полягає у специфічному способі виконання адміністративної функції шляхом перенесення центра ваги з виконання рутинних робіт на ініціювання їх творчих змін. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є сучасна інфраструктура, яка створює умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності і діяльності інших організаційних ланок;

3) *інтегратор інтересів різних груп*. Ця роль означає, що менеджери і фахівці кадрової служби повинні вміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності під кутом зору існуючих і майбутніх вимог організації;

4) *внутрішній радник*. Виникає ця роль із розуміння місця кадрової служби як своєрідного центру послуг, пропонованих компетентними фахівцями для інших підрозділів (суб'єктів), які беруть участь у процесі управління персоналом;

5) *ініціатор змін*. Ця роль нова для фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь фахівців і менеджерів персоналу у формуванні культури організації;

6) *експерт із проблем глобалізації*. Менеджери з управління персоналом повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку і специфічних локальних ринків праці, забезпечувати організування працівниками, які мають глобальну компетенцію і можуть ефективно її застосувати.

§ 3. Інформаційне забезпечення служби персоналу

У сучасних умовах широке застосування отримала підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом. Вона є складовою частиною уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації та включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, перевodu, звільнення, стимулювання, надання відпустки та інше).

Кожний документ повинен оформлятися відповідно до вимог чинного стандарту: містити усі необхідні реквізити, бути юридично правильно оформленим, містити необхідні відомості, однак бути максимально стислим, лаконічним.

У роботі з кадрами накопичується велика кількість документів, які мають різну цінність. Так, існують разові документи, які після використання змісту їхньої інформації втрачають своє значення. Інші ж документи зберігають свою цінність упродовж деякого визначеного для них часу (п'ять, десять років), а деякі повинні зберігатися вічно. Перед відправленням документа на зберігання в архів організації, він проходить експертизу, в процесі якої визначається його цінність та встановлюється термін зберігання. Для зручності та порядку в організаціях складають перелік документів, які необхідно зберігати один рік, до п'яти років, десяти, більше та таких, які підлягають передачі в Державний архів.

Основою діяльності кадрових служб є облік, звітність та ведення організаційно-розпорядчої документації, яку можна розділити на три основних групи:

- організаційні документи-регламенти (положення, інструкції, правила, розпорядок);
- розпорядчі (накази, розпорядження, постанови, рішення, рекомендації);
- довідково-інформаційні (звіти, протоколи, акти, доповідні записки, довідки та інше).

§ 4. Організація обліку та звітності з персоналу

Відділи кадрів, окрім обліку особового складу, здійснюють облік також за другими напрямками: облік відпусток, трудових книжок, оголошення доган, подяк, нагороджень та інше.

Облік відпусток здійснюється постійно, упродовж усього року, в кінці поточного місяця складається звітна довідка.

Ведення та облік трудових книжок робітників та службовців здійснюється у порядку, передбаченому відповідною інструкцією. Це може бути журнал, в якому реєструються прийняття та видача (навіть тимчасова) трудових книжок.

Облік нагород, присвоєння звань ведеться у спеціальному журналі. Подяки оголошуються наказом, після чого вони заносяться у трудову книжку.

Облік резерву кадрів по висуненню на керівні посади здійснюється шляхом складання списку та картотеки резерву. Списки резерви складають за відповідною формою по кожній кандидатурі.

Окрім цього, кадрові служби окремим списком здійснюють облік працівників за сумісництвом, неповнолітніх, молодих працівників, по проходженню підвищення кваліфікації кадрів та інше.

Облік різних сторін управління кадрами на виробництві передбачає також складання різної поточної інформації та державної статистичної звітності. Подальший розвиток НТП формує підстави для створення електронної служби обліку кадрів. У такому випадку кадрові служби концентрують свою увагу на активізації людського фактору, реалізації заходів по закріпленню кадрів, накопиченню людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації.

1.

Розділ VI. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

§ 1. Персонал у системі стратегічного управління організацією

Стратегічне управління – це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку й цілі у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг.

У 80-х роках у зв'язку з інтернаціоналізацією економіки країн, посиленням конкуренції на світових ринках в теорії управління організаціями відбулися зміни поглядів на загальну систему управління.

Персонал організації починає розглядатись як основний ресурс фірми, що насамперед визначає успіх діяльності всієї організації.

На зміну теорії, яка розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилась теорія управління людськими ресурсами. Ця теорія визначає, що персонал – це один із головних ресурсів фірми, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього капітал. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації на початку ХХІ ст. стають її людські ресурси. Причому в стратегічній перспективі значущість людського чинника буде зростати.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається і набір етичних норм у роботі з персоналом.

§ 2. Стратегія управління персоналом організації

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Отже, кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій, що спрямовані на підтримку реалізації загальної стратегії. Розглянемо основні форми кадрових стратегій.

Стратегії на рівні всієї організації, які називаються корпоративними чи загальними, умовно можна розділити на стратегії функціонування і стратегії розвитку.

Стратегії функціонування – *лідерство в низьких витратах, диференціації і фокусування* – відбивають поведінку організації на ринку і віддзеркалюються у відповідних кадрових стратегіях.

Наприклад, стратегії *лідерства за витратами* відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення кадрової стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу.

Стратегії розвитку організації, такі як *зростання, стабілізація і скорочення*, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають певні кадрові стратегії.

Якщо фірма розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія фірми повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу фірма повинна створювати і підтримувати такі умови: належну систему оплати праці, мотивації і сприятливий морально–психологічний клімат, що сприяє творчості; постійне підвищення кваліфікації працівників; можливості службового і наукового зростання. Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, у разі, коли фірма розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін.

Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку всієї організації, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної чи загальної стратегії розвитку організації в цілому.

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрямки розвитку і майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація.

§ 3. Сутність, завдання та види політики управління персоналом

Політика відносно персоналу регламентує основні підходи і принципи управління, які застосовує організація по відношенню до своїх людських ресурсів за конкретними напрямками діяльності. Політика у сфері персоналу є конкретизацією цінностей, місії і стратегії організації по відношенню до її працівників і в свою чергу становить основу для розробки програм, практичних дій і процедур в цій сфері.

Якщо організація не сформулювала свою загальну стратегію розвитку, то робота з персоналом відбувається на основі положень політики в сфері персоналу (кадрової політики), які, як правило, оформлюються у вигляді відповідного письмового документу.

Кадрова політика (політика управління персоналом) – це система поглядів, ідей, положень, що поділяються керівництвом організації, визначають основні підходи до управління персоналом і втілюються в її програмах, процедурах і рішеннях стосовно персоналу.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального співвідношення процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, її стратегії, вимог чинного законодавства і стану ринку праці.

Кадрова політика повинна базуватися на таких принципах:

- рівність можливостей для всіх працівників;
- справедливість;
- послідовність;
- відповідність чинному законодавству і морально-етичним нормам суспільства.

Часто кадровою політикою організації називають документ, що містить не тільки загальні принципи і підходи до управління персоналом, але і більш-менш розгорнуті програми роботи з персоналом за конкретними напрямками.

Основні складові кадрової політики і характеристика їх змісту наведені в таблиці 7.1.

Тип кадрової політики організації визначається двома основними факторами:

- 1) наявністю прогнозу розвитку ситуації щодо персоналу;
- 2) наявністю належної програми дій у роботі з персоналом.

Перший фактор впливає на обґрунтованість кадрової політики, другий – на її шанси бути впровадженою в життя.

У залежності від їх співвідношення виділяють такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- превентивна;
- реактивна;
- авантюристична;
- активна.

Таблиця 7.1

Основні складові (розділи) політики управління персоналом

Напрямок політики	Характеристика
Організаційно–штатна політика	Установлює підходи до планування потреб у персоналі, містить структуру організації і штатний розклад, розподіл обов'язків між підрозділами, політику призначення на посади і формування резерву
Політика найму	Регламентує вимоги до кандидатів на посаду, програми пошуку, відбору і адаптації нових працівників
Політика розвитку персоналу	Розробка і виконання програм професійного навчання і розвитку персоналу
Політика оцінки персоналу	Цілі і основні засади щодо проведення періодичної оцінки діяльності персоналу
Політика мотивації і винагороди персоналу	Створення мотиваційного клімату, формування підходів до мотивації персоналу, порядок визначення винагороди – зарплата, матеріальне і нематеріальне стимулювання праці
Політика охорони праці	Створення безпечних умов праці, захист здоров'я працюючих
Політика звільнення	Регламентує процес звільнення працюючих

Концепції управління людськими ресурсами найбільшою мірою відповідає саме активна кадрова політика, частково реактивна. Відмінність між цими типами полягає у швидкості реагування.

Зазначимо також, що стратегічне управління людськими ресурсами передбачає проведення *активної* кадрової політики.

§ 4. Етапи розробки (проектування) кадрової політики

Однією з важливих передумов ефективності кадрової політики, її усвідомленої реалізації з урахуванням відповідних стратегій організації є система проектування кадрової політики.

Можна виділити такі ключові *етапи проектування кадрової політики підприємства*:

1. Нормування.

Мета даного етапу – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо.

2. Програмування.

Мета даного етапу – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі і жорсткі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

3. Моніторинг персоналу.

Мета даного етапу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

Розділ VII. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

§ 1. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.

Планування персоналу (кадрове планування) спрямоване на визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, необхідних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Для працівників кадрове планування є підтвердженням потреби в їхній праці, гарантією зайнятості, розкриттям перспектив службового зростання, створення робочих місць, які б забезпечували оптимальний розвиток здібностей, знань, досвіду кожного працівника, його ефективну працю і відповідали вимогам до умов праці.

Завданнями кадрового планування є:

- планування динаміки загальної чисельності працівників;
- визначення структурних зміни в номенклатурі посад;
- визначення необхідної чисельності працівників певної кваліфікації і сфер, де вони потрібні;
- формування вимог до кожної категорії працівників;
- вироблення способів залучення необхідного і скорочення надлишкового персоналу;
- пошук і обґрунтування методів ефективного використання кадрового потенціалу (його здібностей, кваліфікації, досвіду);
- моделювання напрямів забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення мотивації персоналу, справедливої оплати праці і розв'язання його соціальних проблем;
- передбачення необхідних для реалізації запланованих заходів, витрат.

Кількісний аспект кадрового планування полягає у визначенні необхідної чисельності працівників, *якісний* – у визначенні їх кваліфікації і компетенції, *часовий* – у визначенні початку і тривалості потреби у працівниках, *просторовий* – у визначенні ділянок в організації, де ці потреби викають.

У часовому аспекті у системі кадрового планування виокремлюють операційне (короткотермінове) планування – до 1 року; тактичне (середньострокове) – від 1 до 3 років; стратегічне (довготермінове) – від 3 до 10 років.

Основою кадрового планування в організації є аналіз наявного стану і структури зайнятості, потреба в розширенні чи скороченні зайнятості, плинність працівників, наявність коштів на утримання персоналу.

Ефективне планування персоналу вимагає інформації, яка б усебічно характеризувала зайнятий в організації персонал, зайняті і вакантні робочі місця, ситуацію у зовнішньому середовищі її діяльності, особливо на зовнішньому ринку праці. На основі цієї інформації, яка характеризує співвідношення передбачуваного попиту на персонал і можливостей щодо його задоволення, планують конкретні заходи діяльності організації з кадрових питань.

§ 2. Етапи і принципи планування персоналу

Планування персоналу є елементом системи внутріфірмового планування, у ході якого оцінюється потреба фірми в персоналі і визначаються заходи щодо її покриття. Робота з планування персоналу складається з таких *основних етапів*:

- 1) оцінка наявного персоналу по якісних і кількісних характеристиках;
- 2) розрахунок перспективної потреби в персоналі;
- 3) розробка програми заходів щодо покриття потреби в персоналі: наймання, навчання, просування і звільнення працівників.

Оцінка наявних ресурсів зорієнтована на аналіз змісту виконуваних у фірмі робіт, що дозволяє визначити кваліфікаційні вимоги до різних професійних груп працівників і ступінь їхньої відповідності цілям фірми. У результаті такого аналізу визначається укомплектованість фірми працівниками (їхня нестача чи надлишок) і робиться розрахунок поточної потреби в них чи скорочення їхньої чисельності.

Розрахунок перспективної потреби в персоналі є більш складним завданням, оскільки має прогностичний характер і орієнтований на можливі зміни діяльності фірми. У ході цієї роботи аналізуються показники і причини можливого відтоку персоналу (інформація про види і причини звільнення), а також показники можливого зростання потреби у персоналі. Ця робота базується на моделях прогнозу потреби в персоналі, найбільш розповсюдженими з яких є економетричні методи, метод екстраполяції.

Останній етап планування потреби в персоналі передбачає *розробку програми* заходів щодо наймання, підготовки, просування і звільнення працівників, виходячи з розрахованої потреби в них. При цьому плануються і відповідні бюджети.

Кадрове планування ефективно за дотримання таких *основних принципів*:

- принцип стратегічного бачення перспектив розвитку організації і персоналу;

- принцип пріоритетності завдань розвитку організації при вирішенні кадрових питань
- принцип комплексності;
- принцип адекватності;
- принцип гнучкості;
- принцип ресурсного забезпечення планів.

Розглянуті принципи можуть бути доповнені з урахуванням особливостей діяльності конкретної організації.

§ 3. Методи визначення потреб у персоналі

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Розглянемо основні методи прогнозування і планування потреби в персоналі.

Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу – в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному і якісному вимірі.

Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами підприємства недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел, що дозволяють покрити дефіцит. Необхідні ресурси можна залучати зовні, а можна знаходити на підприємстві.

При плануванні персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості.

Економіко-математичні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Методи *лінійного програмування* дозволяють шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що поєднують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.

Комп'ютерні моделі – надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що, крім того, вимагає спеціальних знань, навичок для використання.

§ 4. Планування витрат на персонал та фактори, що їх визначають

Під *витратами на персонал* слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.

Фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.
9. Витрати на робочу силу, що належать до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1–4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5–10 належать до непрямих.

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями з заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

Розділ VIII. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

§ 1. Механізм наймання персоналу

Наймання персоналу – це сукупність дій, заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Доречно розглядати цей процес аж до закінчення етапу введення в посаду, тобто до того моменту, коли нові співробітники органічно впишуться в конкретний трудовий колектив і організацію в цілому. Відповідно в узагальненому вигляді процес наймання охоплює такі основні етапи:

- набір (вербування) персоналу;
- відбір персоналу;
- прийняття рішення (власне, наймання);
- адаптація.

Протягом останніх десятиліть підходи до наймання персоналу зазнали значних трансформацій. Основні відмінності полягають у такому:

1. Посилення конкуренції між організаціями-роботодавцями за працівників. Організації потрібно витрачати більше зусиль для того, щоб створити таке робоче середовище, яке буде приваблювати потрібних людей.

2. В часи, коли зміни у зовнішніх ринкових умовах не були такими стрімкими, було достатньо, щоб працівник відповідав певній роботі на момент його прийому на роботу. Тобто відповідність розглядалася як статична величина. В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, необхідно оцінювати, наскільки працівник буде відповідати своїй роботі через 3–5 і більше років.

3. Істотна відмінність сучасного підходу полягає в тому, що оцінці підлягає відповідність кандидата тому соціальному середовищу, яке склалося в організації.

4. Процедура пошуку й відбору персоналу ускладнилася і стала більш тривалою у часі, використовуються новітні технології залучення працівників.

§ 2. Вербування (набір) персоналу

Вербування (набір) персоналу – це система заходів, що використовуються фірмою для встановлення контакту і залучення кандидатів на вакантні посади.

Вербування персоналу може здійснюватися як за рахунок *внутрішніх джерел* (пошук усередині фірми), так і *зовнішніх* (пошук за межами фірми). Орієнтація фірми переважно на ті чи інші джерела в цілому визначається її політикою у сфері персоналу і конкретних завдань наймання.

Існують такі різновиди *зовнішніх джерел залучення персоналу*.

– *За рекомендацією власних працівників*

Перевага цього способу в тому, що кандидат вже має неформальну інформацію про компанію, позитивно до неї ставиться і, можливо, буде працювати зі знайомими йому людьми. Процес адаптації таких працівників відбувається набагато легше, ніж «чужих».

–) *Пошук серед випускників вузів*

До слабких сторін цього способу треба віднести довгий період адаптації, ризик переоцінки потенціалу молодого співробітника. Молоді працівники мобільні на ринку праці, тому дуже важко передбачити, на який строк вони залишаться в організації і чи виправдають вкладені в них кошти.

– *Оголошення в ЗМІ*

Розповсюджений спосіб пошуку нових працівників – оголошення в бізнес-пресі, місцевих газетах, в спеціалізованих виданнях для тих, хто шукає роботу. Яким конкретно інформаційним джерелом скористуватися – вирішується з огляду на цільову групу.

– *Інтернет-ресурси*

В останні роки поширеність цього джерела пошуку кандидатів постійно зростає. З одного боку, це пов'язане зі збільшенням кількості сайтів, що розміщують інформацію про вакантні посади і резюме кандидатів, з іншого – доступністю Інтернету для зростаючої кількості користувачів.

– *Рекрутингові агентства*

Зазвичай до послуг рекрутингових агентств вдаються при необхідності закрити вакантні посади вищого і середнього рівнів.

– *Сайт організації*

Розміщення інформації про вакансію на сайті організації розраховане на тих, хто шукає роботу і, зокрема, цікавиться роботою саме в цій організації. Витрати на такі оголошення мінімальні.

– *Власні бази даних*

§ 3. Методи відбору персоналу

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів на робоче місце робітника немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом *аналізу документів* кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в різних документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; його попередній професійний досвід тощо.

Співбесіда – це спеціально організована розмова представника організації (інтерв'юера) з кандидатом, що має на меті виявити рівень відповідності кандидата вимогам до посади (або моделі компетенцій) і загально-організаційним вимогам.

Співбесіди при прийомі на роботу почали широко застосовувати ще на початку минулого століття. В наш час техніка проведення співбесід суттєво вдосконалилася, хоча їх сутність принципово не змінилася – основу співбесіди складають питання інтерв'юера. Успішність співбесіди визначається тим, наскільки ці питання допоможуть оцінити кандидата, виявити його сильні і слабкі сторони.

Під час усних співбесід досить складно виявити всі якості, особливо які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується *тестування* як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути *соціометричними* (визначати індивідуально–психологічні властивості людини, тобто тип індивідуальності), на виявлення *розумових здібностей* (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.), *імітаційними* (моделюють різноманітні умови праці). Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують *комплексні тести*.

Випробувальний термін – період часу, протягом якого роботодавець перевіряє працівника на предмет придатності до виконання його роботи. Передбачається, що в цей період часу роботодавець буде тим чи іншим способом спостерігати за професійними діями працівника, а також іншими аспектами його робочої діяльності, наприклад за тим, як складаються його відносини з колегами.

Якщо протягом випробувального терміну працівник задовільно виконує свою роботу, то працівник визнається таким, що успішно завершив випробувальний термін і придатним до роботи.

Що стосується тривалості випробувального терміну, то вона теж досить чітко регламентована в КЗпП (стаття 27). Як правило, випробування не може перевищувати 3-х місяців, і лише в окремих випадках – 6-ти місяців.

§ 4. Професійна орієнтація. Адаптація персоналу, її види та чинники

Отримання або зміна місця праці пов'язані з необхідністю пристосування працівника до нової ситуації, що є досить складним етапом у житті людини.

Після зарахування на роботу працівника фактично починається процес його *професійної орієнтації і трудової адаптації* – взаємного пристосування працівника і трудового колективу структурного підрозділу, основою якого є поступове входження працівника в професійні, соціально-економічні і психологічні умови праці в організації.

Першим кроком при цьому є *загальна і спеціальна професійна орієнтація*.

Загальну професійну орієнтацію здійснює працівник кадрової служби. Новачка ознайомлюють з організацією, особливостями її виробничої діяльності, перспективами службового зростання, умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, основними вимогами до працівників. Обов'язковим є інструктаж із питань охорони праці, дотримання техніки безпеки.

Спеціальна професійна орієнтація є обов'язком керівництва структурного підрозділу, в якому працюватиме новачок. Вона полягає в ознайомленні з цілями, технологією і особливостями діяльності підрозділу, його місцем в організації, а також із зовнішніми зв'язками, з персональними обов'язками і відповідальністю новачка, нормативними вимогами, очікуваними результатами.

Адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища, робочого місця, трудового колективу, а також умов, які безпосередньо до них не належать, але певною мірою пов'язані з ними. З огляду на це розрізняють такі її типи, як *виробнича і позавиробнича* адаптація.

Позавиробнича адаптація. Характерними її особливостями є вплив на працівника факторів його соціального буття, які значною мірою обумовлюють його фізичний, емоційний стан. До цього типу належать адаптація до побутових умов, адаптація до позавиробничого спілкування з колегами, адаптація в період відпочинку.

Виробнича адаптація. Сутність її полягає у впливі технологій і методів організування праці, особливостей трудового колективу та інших факторів на процес набуття (трансформації) новим працівником необхідних трудових і соціальних навичок. Її формами є

професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна адаптація.

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні навичок своєї професії, її специфіки, оволодінні прийомами і способами прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях.

Психофізіологічна адаптація є процесом звикання до умов, режиму праці і відпочинку.

Соціально-психологічна адаптація має на меті входження у колектив, опанування норм відносин у ньому.

Організаційно-адміністративна адаптація покликана допомогти новому співробітнику з'ясувати свою роль і функції у структурному підрозділі.

Економічна адаптація полягає у пристосуванні працівника до рівня заробітної плати і матеріального стимулювання, які відповідають робочому місцю, посаді, рівню його кваліфікації.

Розділ IX. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

§ 1. Сутність і механізм оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором. Вона містить:

1) *інформативну* ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) *мотиваційну* ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на поліпшення діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) *адміністративну* ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

У загальному вигляді система оцінки персоналу містить такі блоки:

I. Зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки).

II. Система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання.

III. Система способів, методів та інструментів оцінювання.

IV. Процедура оцінювання, якою визначаються його порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни й періодичність, а також технічні й організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Розрізняють *два основних види* ділового оцінювання персоналу підприємства (кожному з яких притаманна своя сукупність методик):

1. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

2. Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства.

§ 2. Критерії та методи оцінювання персоналу

У рамках системи управління персоналом сформовано значну кількість методів його оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, за формою вираження кінцевого результату виділяються *описові, кількісні та комбіновані методи*. За описових методів оцінка подається в текстовій формі, за кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

За інструментами оцінювання розрізняють *прогностичні методи, практичні методи, імітаційні методи*.

Ключовим питанням будь-якого оцінювання персоналу є встановлення його показників.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- *результативність праці;*
- *професійна поведінка;*
- *особисті якості.*

Розглянемо докладніше деякі найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. *Метод стандартних оцінок* – письмові характеристики підлеглих. Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу.

2. *Самозвіт (виступ)*. Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед групою, колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань.

2. *Графічна шкала оцінок*. Суть методу в тому, що критеріям оцінювання надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь.

3. *Ранжування*. Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо такі:

- ранжування методом чергування гірших і кращих результатів;
- метод парних порівнянь.
- метод розподілу працівників усередині групи в межах заданих інтервалів

4. *Метод 360°*, який передбачає всебічну оцінку працівника з боку різних груп, підрозділів, з якими він контактує (менеджерів, колег та ін.).

5. *Комплексна оцінка праці*, яка передбачає визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів

6. *Атестація персоналу*. Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає.

§ 3. Організація та порядок проведення атестації персоналу

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка досить широко розповсюджена в українських організаціях. Атестації залишаються провідним інструментом оцінки в державних установах і на великих виробничих підприємствах. Однією з особливостей є те, що вона проводиться спеціально створюваною *атестаційною комісією*, до складу якої входять:

- представники керівництва;
- керівники структурних підрозділів;
- представники кадрової служби, відділів праці та зарплати або підрозділу управління персоналом.

Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5–6 чоловік.

За змістом *атестація* – це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку й результати діяльності.

Організація атестації працівників відбувається в три етапи:

1. Підготовка до проведення атестації.
2. Проведення атестації.
3. Підсумки атестації.

Існують декілька видів атестації, які розрізняються залежно від причини її проведення.

1. Чергова атестація – проводиться щороку або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є опис виконаної роботи та підбиття підсумків діяльності.

2. Атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій з подальшого службового використання атестованого.

3. Атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника й рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Розділ X. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

§ 1. Професійний розвиток персоналу та його складові

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів для здійснення атестації кадрів, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведено на рис. 10.1.

Завдання розвитку персоналу організації такі:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Терміни професійне навчання і розвиток часто використовують як синоніми, хоча їхні значення дещо відрізняються. Мета професійного навчання – підготувати працівника до виконання виробничих обов'язків на посаді, яку він обіймає, поліпшити певні аспекти його діяльності, або досягти відповідності корпоративним стандартам обслуговування клієнтів.

Професійний розвиток означає набуття нових компетенцій, які знадобляться працівникові в майбутньому, на цьому або іншому робочому місці, яке він зможе в перспективі зайняти. Розвиток не обмежується покращенням діяльності працівника на його теперішній посаді.

§ 2. Форми і методи навчання персоналу

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, компетенцій, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у сучасних умовах повинно мати безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 10.1).

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня (слухача) з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даного підприємства та лише для його персоналу.

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати:

- для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства;
- коли підприємство має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці;
- коли підприємство має достатню кількість кваліфікованих викладачів або інструкторів виробничого навчання.

Проте навчання на робочому місці в багатьох випадках не діє для формування нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та в певний спосіб змінити свою трудову поведінку.

Навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному забезпеченні, якого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатними є форми навчання поза робочим місцем.

Таблиця 10.1

Форми і методи навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж на робочому місці	Лекції
Наставництво	Дискусії та обговорення
Розширення кола обов'язків	Дистанційне навчання
Передача повноважень (делегування)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Демонстрація прийомів роботи	Ділові ігри
Передача досвіду	Моделювання ситуацій
Ротація	Семінари, виставки, симпозиуми
Чергування робочих операцій	Тренінги
Консультавання, коучинг	Самостійне навчання

До того ж вибір методів навчання повинен залежати від конкретної ситуації і можливостей підприємства. Головне загальне правило: методи навчання повинні відповідати поставленим цілям і завданням навчання.

Вибір методів навчання залежить від таких *чинників*:

- цілі і завдання навчання;
- пряма і непряма вартість навчання;
- терміновість (час, відведений на навчання);
- склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка);
- кваліфікація і компетентність викладачів.

§ 3. Кар'єра як елемент системи управління персоналом

Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності. Під *трудовою кар'єрою* мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т. ін. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на *висхідну* (систематичне просування вгору по службовій драбині) і *низхідну кар'єру*. Отже, трудовий шлях працівника може містити періоди як підйомів, так і спадів.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньоорганізаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їхніми потребами відповідно до стратегії управління організацією. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників є важливими чинниками вдосконалення соціальної структури персоналу. Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу.

§ 4. Етапи процесу кар'єри

Людина у процесі свого трудового життя проходить певні етапи кар'єрного росту. У розвитку кар'єри, як правило, виділяють такі етапи:

Попередній (до 25 років). На цьому етапі відбувається професійна орієнтація, вибір професії та набуття фахової освіти. Зазвичай людина отримує перший досвід роботи за обраною спеціальністю, вона мобільна, активна на ринку праці. Це етап активного пошуку себе і свого місця в житті.

Становлення (до 30 років). Для цього етапу характерне інтенсивне опанування обраною професією, формування необхідних вмінь і навичок, накопичення професійного досвіду. Працюючий шляхом формального і неформального навчання підвищує свою кваліфікацію, набуває впевненості у своїх силах, стверджується як професіонал.

Просування (до 45 років). Працівник просувається кар'єрними сходами, досягаючи визнання і довіри керівництва. Продовжується нарощування професійної компетентності через навчання, що забезпечує відповідність знань і вмінь працюючого нагальним потребам організації. Розширюється сфера особистої відповідальності і неформального впливу в організації.

Збереження (до 60 років). Цей етап характеризується удосконаленням професійної компетенції. Підтримка кваліфікації відбувається через власне навчання і навчання інших. Вплив працівника в організації залишається високим. Працівникам, що знаходяться на цьому

етапі кар'єри, належить велика роль у формуванні корпоративної культури організації, збереженні її морально-етичних цінностей.

Завершення (після 65 років). На цьому етапі з'являється можливість для самовираження в іншій сфері діяльності (хобі, робота в громадських організаціях) чи відпочинку. Можлива часткова зайнятість. В ідеалі працівник зберігає зв'язки з організацією і при необхідності долучається до виконання окремих завдань як консультант чи виконавець.

Необхідно зауважити, що наведені вище етапи дають схематичне уявлення про шлях людини у професії.

§ 5. Кадровий резерв сучасної організації

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації.

Під резервом керівників розуміється група працівників, яку відібрано для висування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву такі:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади перш за все є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Розділ XI. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

§ 1. Механізм вивільнення працівників

Вивільнення персоналу – це система управлінських заходів зі скорочення чисельності працівників. Необхідність скорочення чисельності працівників у фірмі може бути викликана різними обставинами, як внутрішніми, так і зовнішніми:

- зменшення попиту на продукцію фірми;
- удосконаленням виробництва, що скорочує витрати праці;
- управлінськими помилками при доборі персоналу та ін.

Роботу фірми по вивільненню персоналу не слід зводити тільки до звільнення. Звільнення є економічним і психологічним тягарем як для фірми, так і для працівників. Усупереч поширеній думці, страх перед звільненням є поганим мотиватором ефективної праці, вимагає від фірми додаткових витрат (на подолання конфліктних ситуацій, погіршення іміджу тощо).

З точки зору управління персоналом розрізняють *абсолютне вивільнення працівників* (звільнення) і *часткове (внутрішнє) вивільнення працівників*. Часткове вивільнення дозволяє

за допомогою гнучкої політики зайнятості пом'якшувати необхідність скорочення чисельності персоналу. При частковому вивільненні як правило зменшується обсяг виконуваної роботи, але чисельність працівників не скорочується.

Способами вивільнення працівників у цьому випадку можуть бути:

- припинення прийому нових працівників, розраховане на природний спад чисельності;
- внутрішні переміщення, у ході яких працівники із підрозділів з надлишком робочої сили переміщаються у відділи з її дефіцитом;
- скасування понаднормових робіт;
- освоєння фірмою робіт, раніше виконуваних для неї за договором іншими фірмами.
- перехід на неповний робочий день, скорочений робочий тиждень, використання неоплачуваних відпусток.

§ 2. Види звільнення та заходи з мінімізації їх наслідків

Основна класифікація видів звільнень базується на критерії їхньої добровільності і виглядає так:

- звільнення з ініціативи адміністрації (роботодавця);
- звільнення з ініціативи працівника (за власним бажанням);
- звільнення в результаті інституціональних змін у житті працівника (призив в армію, вихід на пенсію, вступ до навчального закладу і т.п.).

У свою чергу, звільнення з ініціативи адміністрації також поділяються на два види:

- звільнення, викликані необхідністю скорочення чисельності працівників, зумовленого організаційними змінами у фірмі;
- звільнення, пов'язані з невідповідністю працівника висунутим йому вимогам (порушення трудової дисципліни, невиконання трудових норм і зобов'язань та ін.).

У тих випадках, коли мова йде про звільнення через необхідний фірмі скорочення чисельності співробітників, задачею служби управління персоналом є їхня організаційно–психологічна підтримка. У фірмах промислово розвинених країн практикується ряд заходів, що дозволяють пом'якшити для працівників ситуацію звільнення і мінімізувати кількість конфліктів.

До таких заходів, зокрема, належать:

1. Виплата грошових компенсацій. Практика і розміри таких виплат за добровільний відхід залежать від специфіки податкового законодавства країни, а також від обов'язкових і добровільних витрат фірми по статтях соціального страхування.

2. Метод «аутплейсмент» («outplacement») – це психологічні і профорієнтаційні заняття, що проводяться співробітниками фірми і спеціальних консультаційних служб із працівниками, які звільняються.

3. Достроковий вихід на пенсію. У масштабах суспільства така політика держави і фірм приводить до зниження безробіття серед молоді і людей середнього віку.

4. Тимчасове звільнення («lay-off»), яке застосовується у період тимчасового скорочення обсягу робіт (проблеми з постачаннями комплектуючих, сезонні несприятливі зміни і т.п.).

§ 3. Плинність персоналу, її оцінювання і регулювання

Плинність персоналу є предметом спеціального аналізу служби управління персоналом, тому що звільнення працівників спричиняють потребу у їх заміні, пов'язані з матеріальними витратами й організаційною дестабілізацією фірми. Ця робота проводиться разом з лінійними службами і профспілковою організацією.

До плинності відносять не всі звільнення, а тільки ті, котрі відбуваються або з ініціативи самих працівників (звільнення за власним бажанням), або з ініціативи адміністрації (через невідповідність фактичних якостей працівників бажаним).

Коефіцієнт плинності персоналу визначається як співвідношення загальної кількості працівників, що звільнилися за власною ініціативою чи з ініціативи адміністрації та

середньоспискової чисельності працівників фірми. Цей показник може розраховуватися як для усієї фірми, так і для окремих її підрозділів:

$$K_{п.п.} = \frac{Пзв}{Пссч} \times 100\%$$

Щоб впливати на масштаби плинності персоналу і досягти її скорочення, необхідно проводити аналіз її причин і мотивів звільнення працівників. Звичайною формою їхнього з'ясування вважається бесіда з працівниками що звільняються.

У результаті можуть бути виявлені певні типові причини плинності:

- погана організація трудового процесу;
- погані умови, охорона і зміст праці;
- відсутність перспектив росту і просування по службі;
- труднощі у відносинах з колегами по роботі чи керівництвом.

Основоположник французької школи менеджменту А. Файоль вважав, що посередній менеджер, який цінує своє робоче місце, набагато цінніший за талановитого, однак байдужого до роботи лиш в одній конкретній фірмі.

§ 4. Гнучкі режими праці

Важливим інструментом раціонального використання персоналу є баланс між фактичною його потребою і фактичним забезпеченням. Але оскільки склад персоналу непостійний унаслідок різних причин, то важливе місце займає впровадження гнучких режимів праці. Таким чином, вдається задовольнити мінливі потреби в працівниках (як в бік їх збільшення, так і зменшення) наявною кількістю, що в умовах ринку має велике економічне і соціальне значення.

Гнучкі (нестандартні) режими праці характеризуються тим, що в їх основі закладено відхилення від норми (тижня, робочого дня, року) або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і кінець робочого дня, тривалість робочого часу). Гнучкі режими праці в бік зменшення робочого часу передбачаються умовами найму в контракті, договорі.

Використання гнучких режимів праці тісно пов'язане з умовами найму працівників залежно від їх значущості для виробництва та зі змінами в потребі робочої сили протягом календарного року. Цей механізм кадрової політики дозволяє зберегти контингент працівників в умовах змін у потребі робочої сили, задовольнити інтереси працівників і скоротити плинність кадрів, стабілізувати колектив, підвищити виробіток і цим самим скоротити потребу в робочій силі.

Підприємства, що орієнтуються на впровадження гнучких режимів праці, мають переваги:

- у наймі нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами;
- у більш раціональному використанні робочого часу працюючих, завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації;
- у ліквідації запізнь на роботу;
- у скороченні нещасних випадків і травм;
- у зменшенні плинності кадрів.

Розділ XII. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

§ 1. Ефективність управління персоналом: економічні і соціальні аспекти

Як відомо, у загальному розумінні ефективність означає результативність процесів, дій тощо. Її визначають як відношення ефекту, результату до витрат, що його забезпечили.

Ефективність управління оцінюється ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності

функціонування окремих підсистем управління, зокрема підсистеми управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати діяльності виробничо-господарської організації, вийти на якісні характеристики цього виду управління.

В економічній літературі існують такі підходи до розуміння ефекту управлінської діяльності:

1) ефект управління виражається показниками результативності діяльності організації загалом;

2) із загального ефекту діяльності організації можна виокремити ту його частину, яка досягнута завдяки функціонуванню системи управління, використавши для цього спеціальну систему показників управління (менеджменту);

3) процес управління охоплює взаємопов'язані етапи й операції, що дає підстави розрізняти проміжні (локальні) і кінцеві результати управління та його окремих ланок.

Відтак *ефективність менеджменту персоналу* слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складники ефективності менеджменту персоналу (*економічний, організаційний і соціальний*) тісно пов'язані та взаємодіють.

Мета оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

2) *соціальної ефективності* (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

§ 2. Критерії ефективності управління персоналом

Більшість дослідників вважають, що ефект управління виявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах функціонування системи управління та її складових.

В умовах ринкової економіки основним результатом (ефектом) виробничо-господарської й управлінської діяльності є прибуток.

Критерієм ефективності управління (системи управління) є ступінь відповідності її фактичних параметрів стандартизованим вимогам до неї. Йдеться про такі загальносистемні критерії, як цілеспрямованість, зв'язність, цілісність, відкритість, динамізм, прагнення до розвитку. При цьому береться до уваги не тільки кількісний (економічний), а й соціальний ефект, який виражається в якісних показниках діяльності системи управління.

Універсальним показником ефективності системи управління є відношення ефекту до витрат, пов'язаних з його досягненням.

За неможливості сконструювати єдиний узагальнюючий показник ефективності управління послуговуються системою кількісних і якісних показників. До кількісних належать трудові, фінансові показники, економія часу працівників управління; до якісних – науково-технічний рівень процесів управління, кваліфікації працівників управління, рівень обґрунтованості управлінських рішень, культура управління; надійність (безвідмовність) системи управління; достовірність і повнота інформації, яка збирається, обробляється і зберігається в системі управління; своєчасність виконання функцій, операцій і процедур; умови праці управлінського персоналу.

Отже, при оцінюванні ефективності управління послуговуються такими групами показників:

1) показники економічної ефективності організації загалом. Таким показником є співвідношення між економічним ефектом її діяльності і затратами ресурсів на досягнення цього ефекту, тобто індекс віддачі (одержаного прибутку) на вкладений капітал.

2) показники ефективності процесів управління. Сукупність цих показників відображає складність внутрішніх і зовнішніх відносин та зв'язків у керуючій системі, між нею і керованою системою, між нею і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна забезпечувати об'єктивну оцінку ефективності процесів управління загалом та ефективності функціонування її частин. Як правило, таку систему показників конструюють на певній нормативній або порівняльній основі;

3) показники ефективності праці управлінських працівників, які розраховують шляхом порівняння ефектів у грошовому і кількісному вимірах із витратами часу, матеріалів і коштів.

Поєднання показників економічної і соціальної ефективності організації, ефективності процесів управління і ефективності управлінської праці забезпечує керівництво організації потужним інструментарієм для оцінювання минулої і поточної ефективності системи управління, моделювання діяльності щодо підвищення її в майбутньому.

§ 3. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу

Принцип економічної доцільності, вигоди має ключове значення у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату й витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати подати у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З-поміж численних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність мають показник загальної продуктивності організації (Π) і показник продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$).

$$\Pi = \frac{Д}{В},$$

де $Д$ – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг;

$В$ – сукупні витрати на виробництво.

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{О}{Ч_{\text{со}}},$$

де $О$ – обсяг виробленої продукції;

$Ч_{\text{со}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоємності, енергоємності продукції тощо. Ураховуючи те, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$):

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{Д}{В_{\text{п}}},$$

де $В_{\text{п}}$ – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.

2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.

3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на вдосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як:

- прибуток;
- обсяг продажів;
- рентабельність;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати;
- витрати на керівництво тощо.