

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів вищих
навчальних закладів*

«Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2016

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.290-2я73

Н 19

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист №1/11-18542 від 25.11. 2014 року)*

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Хмельницького національного університету
(протокол № 7 від 28.02.2013 року)*

Рецензенти:

Олуйко В. М. – доктор наук з держаного управління, професор, голова Хмельницького обласного територіального відділення АМКУ;

Кулинич Р. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри математики, статистики та інформаційних технологій Хмельницького університету управління та права.

Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. /
Н 19 Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
ISBN 978-617-673-383-3

На основі опрацювання значного обсягу інформаційних та літературних джерел у стислій формі викладені основні теоретичні і практичні аспекти сучасного менеджменту організації. Посібник сформований відповідно до навчальної програми викладання дисципліни «Менеджмент організації» та Галузевого стандарту підготовки спеціалістів і магістрів за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування».

Посібник призначений широкому колу читачів незалежно від сфери їх діяльності, форм власності і структури організації, в якій вони працюють. Він буде корисним студентам, викладачам, підприємцям, менеджерам, керівникам організацій тощо.

УДК 65.0(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-617-673-383-3

© Назарчук Т. В., Косіюк О. М., 2015.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

ПЕРЕДМОВА

Останнім часом спостерігається справжній вибух інтересу до удосконалення існуючих схем, моделей та підходів до ведення бізнесу. Насамперед це пов'язано із певною кризою традиційних, сформованих у минулому організацій, які за нових умов: глобалізації, зростаючих масштабів бізнесу, ускладнення зв'язків, інформатизації та нових економічних та політичних задач вже не задовольняють сучасним вимогам і стають тягарями для власників, керівників, працівників тощо. Все більше керівників на власному прикладі переконуються у необхідності пошуку нових стимулів та напрямків розвитку організацій. Однак, однією з основних проблем є нездатність багатьох організацій адаптуватися до роботи у нових економічних умовах. Багатьма керівниками усвідомлюється і те, що не можна продовжувати розвиток у рамках старої структури, злегка її «усучаснивши» шляхом «маскування» проблем.

Нові умови вимагають нових підходів до управління: на перший план виходять ринкові критерії ефективності, постійні зміни у зовнішньому середовищі змушують організації розробляти більш складні системи управління, застосовувати різноманітні інструменти – бенчмаркінг, реінжиніринг, аутсорсинг, функціонально-вартісний аналіз, удосконалювати організаційну структуру управління тощо. Поява нових можливостей і небезпек породжує у системі менеджменту організації виникнення додаткових завдань і відповідних методів реагування залежно від напрямку цих змін. Але для того, щоб майбутні управлінці могли стати ефективними керівниками вони повинні мати певний багаж теоретичних знань з основ управління організаціями та вміння користуватися відповідним інструментарієм.

Головне завдання даного навчального посібника – ознайомлення читачів з теоретичними основами менеджменту організації, висвітлення питання генезису теорії організації; визначення двоїстої сутності організації як системи і, як процесу; дослідження організації як об'єкта управління; вивчення елементів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації; викладення особливостей управління організаціями та дослідження основних проблем управління організацією в умовах сучасної економіки; сприяння формуванню управлінського мислення та отриманню практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень з побудови та реформування системи, структури, дизайну організації.

Посібник містить необхідні для навчальної і практичної роботи систематизовані матеріали з проблем менеджменту організації.

Аудиторія навчального посібника – студенти вищих учбових закладів, керівники фірм та спеціалісти, чия діяльність пов'язана з практикою управління.

Зміст навчального посібника складається з двох частин: перша – теоретична та друга – практична, в якій розглядається типові управлінські ситуації.

За результатами опрацювання першої частини навчального посібника студенти повинні знати: теоретико-методологічні засади менеджменту організації як механізму ефективного управління організацією; співвідношення організації як системи та організації як процесу; види організацій та їх основні характеристики; особливості реалізації важелів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації; характер менеджменту організації на різних стадіях її життєвого циклу; принципи сучасного управління матеріально-технологічною, соціально-психологічною та фінансово-економічною підсистемами організації; механізм формування дизайну організації та сутність організування; загальні засади організації та здійснення менеджменту, оцінки його ефективності, результативності та якості.

За результатами роботи із другою частиною навчального посібника студенти повинні вміти: на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів розчленовувати організацію на окремі підсистеми з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування; розробляти набір конкретних інструментів управління організаціями з урахуванням їх особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища організації; складати проект організації; будувати логічно-структурні схеми інформаційного та інвестиційного забезпечення організаційних підсистем, шукати їх слабкі ланки та розробляти пропозиції з удосконалення менеджменту організації; проводити обґрунтування вибору певних засобів ризик-менеджменту та антикризового управління в організації з використанням методики фінансового та проектного аналізів; адаптувати прогресивний зарубіжний досвід менеджменту організації до практики управління вітчизняним організаціями.

При відборі матеріалів автори опиралися на офіційні і методичні документи, передовий досвід в управлінні організаціями.

Частина I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 1

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ



Організації існують лише з однієї причини – щоб допомогти людям зробити те, що самотійно кожному було б не під силу.

Р. Уотермен

Управління – особливий вид діяльності, завдяки якому досягається перетворення неорганізованої групи у цілеспрямовану команду, яка є частиною складної системи. Для усвідомлення та розуміння діяльності організацій визначальну роль відіграє системний підхід до управління, оскільки будь-яка організація є відкритою, динамічною системою взаємозалежних чинників, здатною взаємодіяти із множинним і мінливим зовнішнім середовищем.

1.1 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДНА СИСТЕМА ТА ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Організація створюється для вирішення певного кола завдань і досягнення певних цілей. Цілі організації задаються ззовні або виробляються всередині неї, з урахуванням цих цілей обираються форма і будова організації. Люди об'єднуються в організації тому, що цілі, які вони ставлять перед собою, і які важливі для кожного з них, не можуть бути досягнуті ними порізно. Тільки інтеграція цілей окремих членів організації дозволить досягти цілей самої організації.

Узявши за основу визначення Ч. Барнарда, одного із класиків менеджменту 30-40 рр. ХХ століття, який дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та складових її елементів, виділив суб'єктивні та об'єктивні аспекти влади керівників, визначимо зміст організації як об'єкта управління.

Організація – це об'єднана на основі певних правил і процедур група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей.

За вітчизняним законодавством організації, які володіють пев-

ним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називаються *підприємствами*.

Підприємству у певній мірі властиві характерні риси організації як соціально-економічної системи, а отже логічним є розуміння підприємства як синоніму організації.

Для того, щоб організація утворилася і досягла поставлених цілей вона повинна відповідати наступним вимогам:

- наявність не менше двох осіб;
- наявність не менше однієї суспільно-корисної цілі;
- наявність осіб, які свідомо працюють разом та здатність працюючих досягти поставлених цілей;
- наявність формальної структури владних відносин, ієрархії, що характеризується певною складністю.

Приблизно до 60-х рр. XX століття проблеми організації вирішувалися тільки з точки зору закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту та інші, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для підприємства середовище, практично не розглядалися. З розвитком ринку уявлення про організацію змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати підприємство як відкриту систему у єдності всіх складових частин та елементів, що сприймають зміни у зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-ті рр. XX ст. формується методологічний апарат для вивчення впливу зовнішнього середовища на підприємство з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

Останніми десятиліттями управлінський підхід до виробничого підприємства змінився і почав розглядати організацію як соціально-економічний організм, що утворює складний комплекс різноманітних відносин. Таким чином, організацією можна розглядати як сукупність підсистем, що підпорядковані або взаємно пов'язані між собою.

У дослідженні систем використовують такі основні поняття:

- *система* (підсистема) – сукупність елементів і зв'язків між ними;
- *елемент* – найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію;
- *зв'язок* – з'єднання між елементами, яке впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;
- *ієрархія системи* – це розташування її підсистем або елементів за певним порядком від вищого до нижчого [1].

Система – це деяка цілість, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле. Управління організацією як складною системою передбачає, що керівник має розглядати її як сукупність взаємопов'язаних елементів, до яких належать: люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і щільно взаємозв'язані із зовнішнім середовищем.

Найскладніші системи – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, і ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні у процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні [2].

Управління в складних системах принципово відрізняється від того, що прийнято називати «оптимальним управлінням», тобто переведенням системи у бажаний стан по певному оптимальному шляху. Складні системи характеризуються великою кількістю параметрів. Однією із основних рис складних систем є взаємодія і взаємозалежність окремих підсистем. Для того, щоб забезпечити функціонування такої системи як єдиного цілого, необхідно обов'язково враховувати результати впливу однієї підсистеми на іншу.

До основних *особливостей системи* можна віднести наступні:

1. Система є передусім сукупністю елементів. За певних умов елементи, відповідно, можуть розглядатись як системи.

2. Наявність суттєвих зв'язків між елементами та (або) їх властивостями, що переважають над зв'язками цих елементів з тими, які не входять до даної системи. Під суттєвими зв'язками розуміють лише такі, що закономірно визначають інтегративні властивості системи, і це вирізняє систему з оточуючого середовища як цілісний об'єкт.

3. Наявність визначеної організації, що проявляється у зменшенні ступеня ентропії (невизначеності) системи порівняно з ентропією системоутворюючих факторів. До таких факторів належать: кількість елементів системи, кількість суттєвих зв'язків, якими може володіти елемент, тощо.

4. Наявність інтегративних властивостей, тобто властивих системі загалом, але не властивих жодному елементу зокрема. Це свідчить про те, що хоча властивості системи і залежать від властивостей елементів, вони не визначаються ними повністю. Отже, система не зводиться до простої сукупності елементів і, розчленовуючи її на окремі частини, не можливо пізнати всі властивості системи загалом.

У загальному вигляді поняття «система» характеризується:

- а) множиною елементів;
- б) зв'язками між ними;
- в) цілісним характером матеріального об'єкта, явища або проце-

су [3].

З погляду системного підходу основними *властивостями організації* як системи є:

- організації є цілісними системами;
- організації складаються з окремих підсистем, що є їх складовими;
- наявність спільної головної мети для всіх компонентів та підсистем організації;
- підпорядкування цілей кожного компонента спільній меті системи та усвідомлення кожним виконавцем своїх завдань і загальної мети;
- виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених поставленими завданнями;
- відношення субординації та координації між компонентами системи (тобто ієрархічний принцип будови й управління);
- наявність зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами;
- суттєва залежність від зовнішнього середовища [4].

Загальними характеристиками організації як відкритих систем є:

- наявність ресурсів, які в процесі виробничої діяльності перетворюються у «виходи» організації, тобто формують основні результати її діяльності;
- наявність спільних цілей та спільна діяльність персоналу організації;
- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та залежність організації від зовнішнього середовища;
- наявність вертикального та горизонтального поділу праці;
- структуризація функціональних підрозділів та координація спільної діяльності;
- необхідність системного управління організацією.

Будь-яка організація, не залежно від її конкретного призначення, може бути описана за допомогою низки параметрів, серед яких головними є: мета організації, її організаційна структура, зовнішнє і внутрішнє середовище, сукупність ресурсів, нормативна і правова основа, специфіка процесу функціонування, система соціальних та економічних відносин і, нарешті, організаційна культура.

Дещо спрощено організацію як систему можна описати наступним чином. Організація отримує з зовнішнього середовища інформацію, матеріальні, трудові, фінансові, енергетичні та інші види ресурсів. Ці елементи мають назву «входи». У процесі перетворення ці входи

перетворюються на підприємстві у продукцію або послуги та стають виходами організації. Якщо управління організацією ефективно, то в процесі перетворення формується додана вартість. За цих умов збільшується обсяг продажу, зростають прибутки, задоволення власників та працівників організації результатами своєї праці.

Однією з важливих особливостей організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та суттєва залежність від останнього, що проявляється у необхідності одержання ресурсів для свого функціонування і розширення кола споживачів, що використовують результати діяльності організації. Організація не може залишатися ізольованою, їй необхідно взаємодіяти з іншими системами (суспільними організаціями, постачальниками, замовниками, державними органами управління, профспілками тощо) для забезпечення належних умов існування та розвитку.

Внутрішні складові організації – це ситуативні чинники, які є об'єктом управлінської діяльності. Однак, не завжди ці чинники можуть бути повністю контрольованими зі сторони керованої підсистеми. Основні аспекти внутрішнього середовища організації, які потребують уваги керівництва, – це цілі, структура, завдання, технології та персонал.

Цілі – це бажаний кінцевий стан окремих характеристик організації, або результати, на досягнення яких спрямована її діяльність [5]. Організацію можна розглядати як засіб, що уможливило спільне досягнення таких результатів, яких неможливо було б досягти окремим її підрозділам та працівникам. Цей процес є потужним механізмом координації, оскільки дає можливість персоналу організації розуміти до чого їм слід прагнути.

Структура – це логічні взаємовідносини рівнів управління, які дають змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура організації передбачає поділ праці, що є необхідною умовою виконання основних функцій.

Практично в усіх організаціях існує горизонтальний поділ праці за функціональними напрямками. *Горизонтальний поділ праці* характеризує переваги спеціалізації. Вибір функціональних складових визначає основну структуру організації та можливості її ефективної діяльності та формування функціональних конкурентних переваг.

Вертикальний поділ праці реалізується за принципом ієрархії управління зверху донизу, який передбачає підпорядкування працівників різних рівнів.

Необхідність структурної координації є обов'язковою умовою при існуванні горизонтального та вертикального поділу праці. Якщо

керівництво організації не створить чітких формальних механізмів координації, функціональні зони та окремі працівники не зможуть ефективно виконувати завдання та досягати цілей організації, оскільки без відповідної формальної координації окремі елементи можуть віддати перевагу забезпеченню власних інтересів, а не інтересів організації в цілому.

Завдання – це певна робота, її частина або етап, серія робіт, що має бути виконана у заздалегідь встановлений термін та спосіб. Завдання організації поділяють на роботу з людьми, з предметами (машинами, сировиною, інструментами) чи з інформацією.

Важливим чинником ефективності виробництва є спеціалізація завдань, тобто поділ роботи на окремі операції, що сприяє підвищенню ефективності праці окремих працівників та функціонування організації в цілому.

Якщо завдання виконані відповідним чином, якісно та у чітко встановлені строки – організація суттєво підвищує свої шанси на ефективну та результативну діяльність.

Персонал – це сукупність усіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [17].

До основних характеристик та властивостей персоналу, які мають вплив на ефективність діяльності належать:

- розумові та фізичні здібності;
- цінності;
- потреби;
- очікування;
- продуктивність;
- рівень загальної та організаційної культури.

Жодна ціль не може бути досягнута, а завдання виконано без людського чинника, який є найважливішим у системі менеджменту організації.

Технологія – це спосіб перетворення ресурсів (матеріальних, сировинних, людських, енергетичних, фінансових, інформаційних), тобто входів системи у готові продукти або послуги.

Ця складова внутрішнього середовища щільно пов'язана з усіма іншими складовими, оскільки цілі організації формують її основні завдання, а виконання завдання передбачає використання конкретної технології, яка саме і є способом перетворення «входів» організації на її «виходи», тобто результати. Персонал, в свою чергу, визначає придатність наявної технології для виконання завдань та досягнення цілей організації.

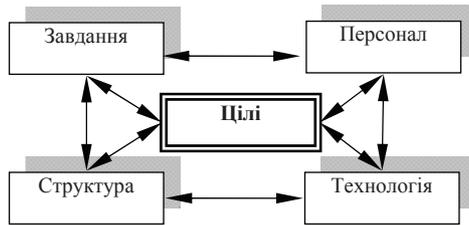


Рис. 1.1 – Взаємозв’язок елементів внутрішнього середовища організації

Отже, *внутрішнє середовище організації* – це модель взаємозв’язку цілей, структури, завдань, технології і персоналу.

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості і потенціал, на який може розраховувати організація задля досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище організації аналізується за такими напрямками:

- відповідність наявної організаційної структури цілям та завданням організації;
- кадровий потенціал організації;
- стан операційної діяльності організації (ступінь використання виробничих потужностей, продуктивність, трудомісткість, ефективність використання основних та оборотних фондів, асортиментний ряд та якість продукції (послуг) та інше);
- стан маркетингової діяльності на підприємстві;
- стан та рівень інвестиційно-інноваційної діяльності;
- фінансовий стан організації;
- рівень організаційної та корпоративної культури;
- рівень конкурентоспроможності та основні конкурентні переваги організації.

Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з’ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати і укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись.

Зовнішнє середовище організації досліджується для визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей та завдань організації.

Особливими властивостями зовнішнього середовища є:

- складність;
- мінливість;

- взаємозалежність та взаємозв'язок чинників;
- невизначеність;
- інформаційна обмеженість.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність чинників, що її оточують та справляють на її діяльність відповідний вплив. Складність зовнішнього середовища визначається кількістю чинників, на які організація повинна реагувати, а також ступенем варіативності кожного з них.

Дослідження зовнішнього середовища організації передбачає аналіз мікрооточення (безпосереднього оточення) та макрооточення (опосередкованого оточення).

Зовнішнє мікрооточення організації містить такі чинники: постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи та законодавчі акти, профспілки тощо.

Постачальники забезпечують організацію матеріальними, фінансовими, трудовими та іншими ресурсами, необхідними для досягнення визначених цілей та завдань.

Споживачі визначають основні характеристики, цінності та властивості продуктів та послуг, що виробляються.

Конкуренти є одним із найважливіших чинників мікросередовища організації. Від реакції на конкурентів залежить цінова, асортиментна, економічна та соціальна політика організації.

Вплив інших чинників мікросередовища визначається через податкову, фіскальну, законотворчо-правову та соціальну політику держави.

До зовнішнього макрооточення належать чинники, які можуть не здійснювати безпосереднього та негайного впливу на діяльність організації, але які все одно мають певний (опосередкований) вплив на неї.

Дослідження макрооточення передбачає аналіз міжнародних чинників, політичних процесів у країні, стану економіки, рівня науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, соціально-культурних чинників, стану навколишнього середовища тощо. Розглянемо їх більш детально.

Міжнародні чинники та оточення. Керівництво фірм, що діють на міжнародних ринках, має постійно аналізувати зовнішньоторговельну кон'юнктуру, митну, антидемпінгову та іншу політику країн-партнерів. Економіка, культура, кількість та якість ресурсів, рівень науково-технічного прогресу можуть суттєво різнитися у різних країнах. При реалізації функцій менеджменту організації слід зважати на ці особливості.

Політичні чинники та процеси. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних процесів та рішень. Успішне функціонування організації залежить від рівня політичної стабільності у країні. Керівництву організації необхідно мати уявлення про наміри органів влади щодо певних секторів економіки та суспільства в цілому. Так, великі компанії намагаються брати участь у політичному процесі, що дає їм можливість лобіювати власні інтереси та певною мірою впливати на управлінські рішення. Політичні фактори також можуть бути джерелом як загроз, так і позитивних можливостей для організації.

Економічні чинники. Ефективне управління організацією передбачає вміння оцінювати, як вплинуть на внутрішнє середовище загальний стан та можливі зміни в економіці країни. Економічні фактори необхідно постійно відстежувати, тому що дослідження стану економіки дає змогу з'ясувати, як формуються та перерозподіляються ресурси, визначають здатність споживачів купувати ті чи інші товари або послуги, тобто визначають рівень їхньої купівельної спроможності. До найважливіших економічних показників відносять ВВП, темпи інфляції, валютні курси, відсоткові ставки, платіжний баланс країни, рівень безробіття та ін.

Технологічні та науково-технічні чинники. Технологія є одночасно внутрішньою змінною та складовою зовнішнього середовища. Аналіз новітніх науково-технічних тенденцій дає змогу своєчасно змінювати технології, або займати нові ніші на ринку, що з'являються внаслідок науково-технічного прогресу. Технологічні нововведення суттєво впливають на ефективність та конкурентоспроможність організації.

Соціально-культурні чинники. Дослідження цих факторів спрямоване на визначення впливу таких соціальних показників, як рівень життя та освіти населення, традиції та цінності, що існують у суспільстві, демографічні тенденції тощо. Соціальні фактори впливають як на інші фактори макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації.

Стан навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати в діяльності організацій, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних об'єктів – гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, у якому розташоване підприємство (до і після реалізації запланованої

стратегії розвитку) та розміри можливих незворотних негативних наслідків [2].

Таким чином, зовнішнє середовище організації є складним, мінливим, взаємопов'язаним і досить невизначеним. Організації, прагнучи зменшити рівень невизначеності зовнішнього середовища можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його більш сприятливим для свого функціонування. Перша стратегія може бути реалізована завдяки створенню гнучких організаційних структур з високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування майбутніх змін, володіти ринковою інтуїцією, так званим «баченням». Друга стратегія, як правило, доступна лише великим компаніям або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей.

Динамічність зовнішнього середовища та взаємозв'язок його факторів ускладнюють, перешкоджають точному і одночасному врахуванню всіх можливих наслідків постійного впливу на різноманітну діяльність підприємства. Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються в зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність певного (часто значного) обсягу достовірної інформації. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, які слід враховувати, віддавати перевагу тим з них, які найістотніше впливають на результати діяльності. Особливу увагу слід звертати на аналіз середовища прямої дії. Важливою особливістю факторів прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових організації. Це потребує оперативної розробки господарських заходів щодо пом'якшення їхніх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей [2].

Системна модель організації наведена на рис. 1.2.

Отже, згідно з рисунком, організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але із зовнішнім середовищем.

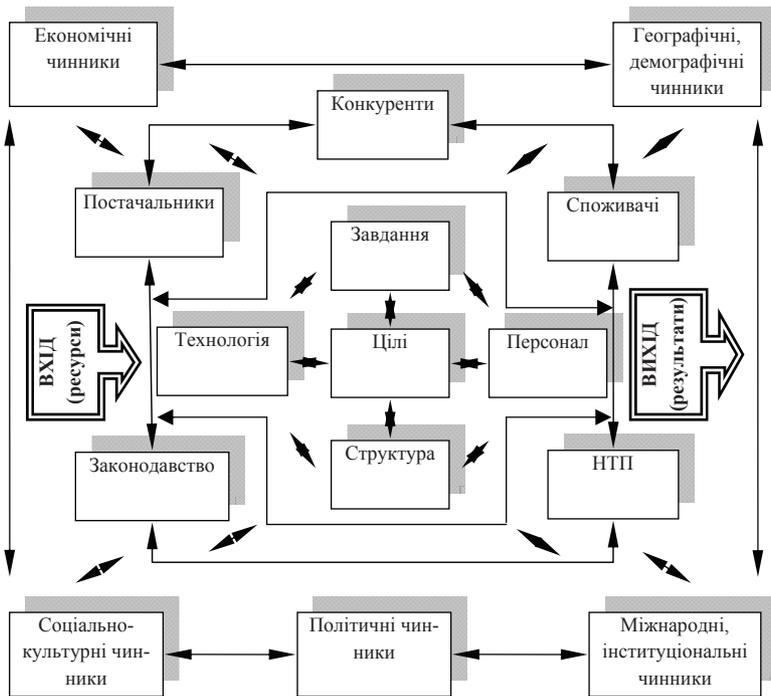


Рис. 1.2 – Системна модель менеджменту організації

Для успішного розвитку підприємства потрібно вміти своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це особливо актуально сьогодні, коли конкурентна боротьба, смаки споживачів, розвиток нових технологій та інші зовнішні фактори змінюються надзвичайно швидкими темпами.

1.2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО БАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Визначення методологічних основ управління організаціями має базуватись на певних концепціях та підходах. Більшість сучасних вчених та фахівців-практиків доводять, що управління організацією повинно спиратися, насамперед, на основні загальнометодологічні принципи системного підходу, який становить основу наукового пізнання діяльності організації.

По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підпри-

емства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недержавної системи.

По-друге, використання системного підходу в управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення основної мети діяльності.

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників та стандартів роботи.

Системний підхід не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією. Це система, утворена із сукупності логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, що виконує евристичну функцію в загальній системі наукового пізнання [3].

Основні принципи системного підходу, складені на основі [3], наведено в таблиці 1.1.

Вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності, вимагають також дотримання таких найважливіших принципів системного аналізу (системного підходу):

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;
- слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;
- необхідне виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілі;
- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми) [7].

Системний підхід є засобом вирішення складних і при цьому не дуже чітко визначених проблем. Він спрямований на органічне поєднання, координацію та інтеграцію різних видів діяльності.

Організаційні системи створюються таким чином, щоб досягти синергізму, тобто одночасного функціонування окремих, але взаємозалежних частин, що забезпечують більш високу загальну ефективність, ніж сумарна ефективність частин, взятих окремо. Більшість організацій недостатньо ефективні, оскільки їм не вдається пов'язати свої підсистеми у єдиний механізм.

Таблиця 1.1 – Основні принципи системного підходу

Принцип	Характеристика
Принцип остаточної (глобальної, генеральної) мети	Функціонування та розвиток системи і всіх її складових повинні спрямовуватися на досягнення певної глобальної (генеральної) мети. Всі зміни, вдосконалення та управління системою потрібно оцінювати з цієї точки зору
Принципи єдності, зв'язаності і модульності	Система розглядається «ззовні» як єдине ціле (принцип єдності), водночас необхідний «погляд зсередини», дослідження окремих взаємодіючих складових системи (принцип зв'язаності). Принцип модульності передбачає розгляд замість складових системи її входів і виходів, тобто абстрагування від зайвої деталізації за умови збереження можливості адекватного опису системи
Принцип ієрархії	Виявлення або створення у системі ієрархічних зв'язків, модулів, цілей. В ієрархічних системах дослідження, як правило, розпочинається з «вищих» рівнів ієрархії, а в разі її відсутності дослідник повинен чітко визначити, в якій послідовності розглядатимуться складові системи та напрямку конкретизації уявлень
Принцип функціональності	Структура системи тісно пов'язана та обумовлюється її функціями, отже, створювати та досліджувати систему необхідно після визначення її функцій. У разі появи нових функцій системи доцільно змінювати її структуру, а не намагатися «прив'язати» цю функцію до старої структури
Принцип розвитку	Здатність до вдосконалення, розвитку системи за умови збереження певних якісних властивостей. При створенні та дослідженні штучних систем межі розширення функцій системи та її модернізації повинні визначатись їхньою доцільністю. Здатність до розвитку штучних систем визначається наявністю таких властивостей, як самонавчання, самоорганізація, штучний інтелект
Принцип децентралізації	Розумний компроміс між повною централізацією системи та здатністю реагувати на вплив зовнішнього середовища окремими частинами системи. Співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається метою та призначенням системи. Повністю централізована система є негнучкою, неспроможною швидко реагувати і пристосовуватися до змінних умов. У системах з високим ступенем децентралізації складніше узгоджувати функціонування елементів з точки зору досягнення глобальної мети; необхідно мати стійкий механізм регулювання, який не дозволяє значно відхилитися від поведінки, що веде до досягнення спільної мети. При відсутності такого механізму наявність певного рівня централізації є об'єктивною необхідністю, але ступінь централізації повинен бути мінімальним, і це забезпечить досягнення глобальної мети
Принцип невизначеності	У більшості випадків досліджується система, про яку не все відомо, поведінка якої не завжди зрозуміла, невідома її структура, непередбачуваний перебіг процесів, невідомі зовнішні впливи тощо. Частковим випадком невизначеності є випадковість, коли певна подія може відбутись, а може і не відбутись

Основне завдання використання системного підходу – виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних

цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У практичній діяльності організації системний підхід реалізується через системний аналіз. *Системний аналіз* – це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій. Він охоплює:

- методи і процедури дослідження операцій, які дозволяють давати кількісні рекомендації, необхідні для планування й організації цілеспрямованих дій; методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань і вибору напряму дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;

- методи системотехніки, які використовуються для проектування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

За своїм характером системний аналіз є науковим процесом (методологією), який передбачає:

- систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;

- порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигод за кожною з них;

- врахування і докладний аналіз невизначеностей [8].

Основні цілі організації при використанні системного підходу до управління полягають в:

- усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;

- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;

- пошуку критичних чинників успіху організації;

- забезпеченні чинників стабільності функціонування організації;

- забезпеченні адаптивності роботи організації.

Розглядаючи організацію як систему, зазвичай аналізують чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати – це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує із середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у вихідні ресурси. Вихідні ресурси – це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.

Досягти загальної мети організації можна лише тоді, коли розг-

лядати її як єдину систему, намагаючись зрозуміти і оцінити взаємодію всіх частин цієї системи та об'єднати їх на такій основі, яка дозволила б організації в цілому ефективно виконувати поставлені завдання.

На наш погляд, автори [8] досить вдало описали практичне застосування системного підходу у виробничій системі. З їх точки зору, зміст системного підходу полягає в тому, щоб, по-перше, домогтися загальної ефективності всього підприємства і не допустити, щоб інтереси окремого підрозділу стали на перешкоді до загального успіху; по-друге, досягти цього слід в умовах організаційної структури, яка завжди містить суперечливі одна одній цілі.

Для ілюстрації цього положення розглянемо проблему складання виробничого плану підприємства за обсягом і номенклатурою.

Виробничий відділ підприємства зацікавлений у обмеженій номенклатурі виробів і великому обсязі їх випуску, щоб скоротити кількість трудомістких переналагоджень верстатного устаткування. Така стратегія має забезпечити нагромадження великих запасів готової продукції вузької номенклатури.

Співробітники відділу збуту, навпаки, хотіли б мати на складах багато різних зразків виробів для того, аби гарантувати надійне постачання будь-якого виробу споживачам. Це призвело б до затоварювання складів підприємства різноманітною продукцією.

З погляду працівників фінансової частини підприємства, необхідно якомога більше скоротити запаси готової продукції, щоб зменшити величину грошових коштів, «заморожених» у запасах і прискорити обіг оборотних фондів.

Начальник відділу кадрів має на меті зберегти постійний рівень завантаження виробничого устаткування, аби не наймати нових працівників на короткі періоди інтенсивного завантаження і не звільняти їх при скороченні виробництва.

Аналогічно можна встановити інтереси всіх інших служб підприємства при складанні виробничого плану. Очевидно, що всі ці інтереси більшою, чи меншою мірою суперечливі – високий і низький рівень запасів, широка і вузька номенклатура виробів тощо. Тому за системного підходу вибір плану виробництва має здійснюватись із урахуванням цих суперечливих інтересів для досягнення загальної ефективності роботи підприємства [8].

З викладеного вище, можна зробити висновок, що головна ціль менеджменту організації, з погляду системного підходу – це постійне оновлення організації, задля уникнення ентропії.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу. Досвід свідчить,

що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань, проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура.

Разом з тим, сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті розглянемо особливості функціонального підходу до бачення організації.

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Функціональне управління – управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна низка недоліків, до основних з яких належать:

- складність погодження найпростіших завдань;
- відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;
- відсутність відповідального за кінцевий результат;
- високі витрати на марну роботу (погодження, взаємодія, контроль і т. ін.);

- відсутність орієнтації на клієнта.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

Тобто до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний чи функціональний підхід, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно.

1.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Система менеджменту організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту організації і будувати її гнучко та ефективно.

Система менеджменту сучасного підприємства, зазвичай, складається із таких підсистем (рис. 1.3).

Розглянемо основні характеристики окремих підсистем організації.

Управлінська підсистема.

Система управління – це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив [9].

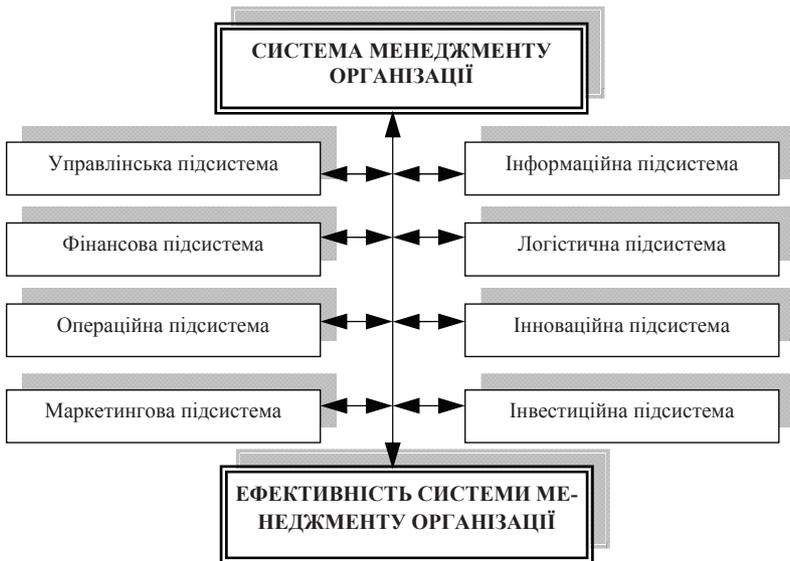


Рис. 1.3 – Основні підсистеми менеджменту організації

Основними структурними елементами системи управління є дві підсистеми (рис. 1.4): керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Керуюча підсистема представлена: вищим органом управління, виконавчим органом управління і контролюючим органом. Керована підсистема – це всі види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні та інформаційні.

Основними підходами дослідження управлінської підсистеми є функціональний та структурний аналіз. Перший передбачає вивчення динаміки системи, визначення її входів, процесів (функцій) та виходів (головних цілей системи). Структурний аналіз висвітлює об'єкти системи, взаємовідносини між ними, їх зміст та процедури реалізації взаємовідносин.

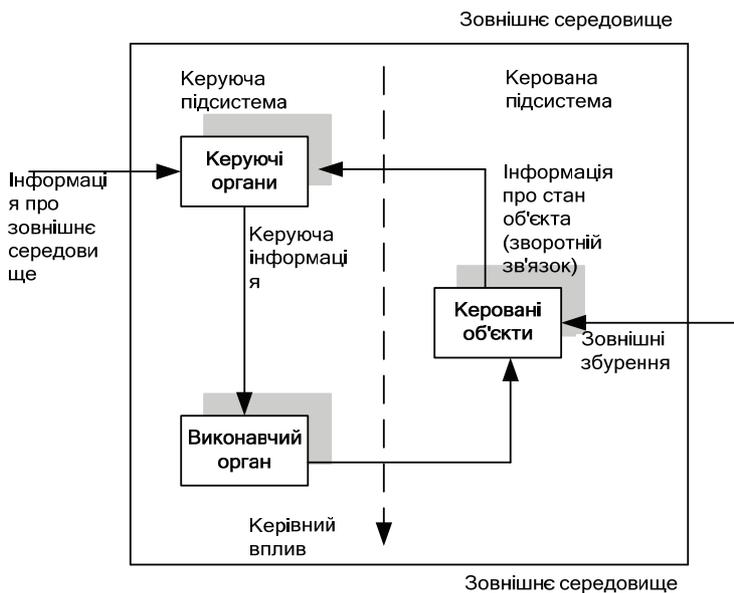


Рис. 1.4 – Структурна схема системи управління [8]

Для вивчення організацій як різновиду штучних систем та процесів управління на додаток до названих застосовується підхід, який спрямований на дослідження процесів прийняття рішень. Метою останнього є виявлення спроможності процесів управління до інтеграції і адаптації, механізму взаємодії функцій, їх підпорядкованості, що набуває особливої цінності при дослідженні програмно-цільових методів управління.

Для оцінки досконалості управлінської підсистеми, як правило, користуються поняттям ефективності її роботи. Більшість авторів пропонують визначати ефективність управлінської діяльності співвідношенням поставлених цілей і фактичного рівня їх досягнення. Одним із головних показників якості роботи системи управління може бути прийнято співвідношення результатів організації та витрат, які забезпечили їх отримання.

Основні характеристики та напрями оцінки ефективності управлінської підсистеми наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації

Напрямок оцінки	Характеристика
1	2
Витрачені ресурси	- це обсяг матеріальних затрат та робочої сили, відокремлених від системи (суспільства) і задіяних для забезпечення функціонування управлінської підсистеми. Якщо матеріальні затрати з позиції системи мають бути мінімізовані, то людські ресурси мають бути мінімізовані лише в чисельному аспекті
Результативність системи управління	- це ступінь прискорення (або уповільнення) досягнення цілей соціальної системи вищого рівня. Результативність виражається через конкретний остаточний результат (результати). Остаточний результат – це відхилення від того, що мало би бути одержано, тобто різниця між моделлю майбутнього стану і тим, що отримано фактично. Отже результат управління може бути позитивним, нульовим (якщо факт співпадає з прогнозом) і негативним
Чутливість	- здатність фіксувати наявність відхилень від запланованого курсу на досягнення цілей системи. В соціально-економічних системах за чутливість можна вважати ступінь усвідомлення суб'єктами управління інформації про реакцію об'єктів управління на прийняті управлінські рішення. Оптимумом чутливості є значення, близьке до максимального, але не максимальне, оскільки в цьому разі система буде реагувати на фонові або стохастичні відхилення, що потребуватиме невиправданих витрат ресурсів
Діагностичність	- здатність розпізнати (ідентифікувати) характер (вектор) відхилення його значення і напрям. Це здатність керівників організації адекватно інтерпретувати сигнали про фактичний стан певного фрагменту загальної системи, порівняти його з бажаним (моделним) станом та дати кількісну або якісну оцінку значенню відхилення у розвитку шляхом співставлення прогнозованого та наявного стану системи чи її окремого об'єкту
Часовий інтервал	- різниця в часі між моментом надходження сигналу про відхилення і моментом видачі імпульсу корекції. Імпульс корекції є елементарним продуктом на виході підсистеми. Це остаточне рішення уповноваженої особи щодо застосування тих чи інших важелів у відповідь на сигнали про відхилення від мети
Адекватність рішення	- характеризує напрям і достатність сили імпульсу корекції. Адекватність рішення залежить від процедури його підготовки і, безперечно, від суб'єктивних чинників (особистих якостей, кваліфікації, причетних до його підготовки та ухвалення людей – посадових осіб, консультантів, експертів, аналітиків тощо). Критерієм правильності напрямку є швидкість мінімізації виявленого відхилення, а критерієм достатності – мінімальний обсяг витрачених ресурсів

1	2
Стабільність	- визначається організаційною структурою, рівнем менеджменту, а також рівнем технічного, фінансового та кадрового забезпечення. Оптимальним є максимальне значення стабільності
Лабільність	- здатність пристосовуватись до змін у підсистемі та навколишньому середовищі у штатному режимі функціонування системи. Лабільність є інтегральним поняттям, яке розкривається через множину елементарних здатностей управлінської підсистеми, серед яких можливість: відчувати зміни в системі та середовищі (чутливість); адекватно оцінювати ці зміни (діагностичність); коригувати модель майбутнього стану; вносити зміни за узгодженою моделлю в програму своєї діяльності, функції та структуру підсистеми. Головною умовою забезпечення необхідного ступеню лабільності виступає здатність підсистеми до самоорганізації, самовдосконалення та самонавчання
Живучість	- здатність забезпечувати виконання функцій підсистеми в екстремальних умовах (позаштатних ситуаціях), які загрожують існуванню системи. Живучість управлінської підсистеми забезпечується досконалістю систем комунікації (як в технічному, так і в організаційному аспектах), прогнозуванням негативних явищ та життям превентивних заходів із їх відвернення, розробкою сценаріїв дій у надзвичайних ситуаціях, наявністю резервних ресурсів, а також рівнем підготовки, самовідданістю, професіоналізмом управлінців, які приймають рішення
Організація підсистеми управління	- це цілісна внутрішня картина її функціонування, що відображає постійні взаємовідносини об'єктів підсистеми між собою, взаємозв'язок і взаємодія яких забезпечує виконання покладених на підсистему управлінських функцій

Названі характеристики притаманні будь-якій підсистемі управління в цілому. Однак сама підсистема є складною конструкцією зі своїми власними об'єктами, кожен з яких може бути оцінений за значенням вищенаведених характеристик.

Ці характеристики є величинами, якими вимірюються певні властивості системи управління, тобто є її параметрами. Забезпечення дотримання оптимальних значень цих характеристик-параметрів реалізується організацією підсистеми управління. Таким чином, організація виступає головним інтегруючим чинником управлінського процесу, який покликаний забезпечувати збалансованість та оптимальне значення параметрів системи управління, що є необхідною умовою якісного виконання функцій і від чого, в кінцевому підсумку, залежить ефективність її роботи.

Фінансова підсистема.

Фінансова підсистема відповідає за наявність в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів.

Фінансова підсистема будь-якої організації вступає у взаємовідносини з такими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища:

- з іншими організаціями (оплата постачання сировини, товарів, інших матеріальних цінностей, реалізація продукції, під час отримання фінансових і комерційних кредитів і вкладення капіталу тощо);
- із засновниками (при розподілі прибутку);
- з трудовим колективом (оплата праці, розподіл доходів і прибутку, сплата дивідендів за акціями, відсотків за облігаціями тощо);
- з державними органами управління (сплата податків, обов'язковий продаж частини експортної виручки тощо) [2].

Фінансова підсистема організації забезпечує виконання таких функцій:

- розробка і реалізація інвестиційної політики на підприємстві за допомогою різноманітних фінансових інструментів (складання інвестиційних програм, пошук джерел фінансування підприємства, розподіл та перерозподіл прибутку та ін.);
- аналіз фінансової звітності та звітування перед акціонерами за результатами фінансової діяльності;
- випуск цінних паперів;
- прогнозування грошових надходжень та видатків організації;
- отримання позичок та кредитів;
- операції з інвестиціями;
- оцінка операцій щодо злиття та поглинання організацій;
- визначення платоспроможності організацій, розрахунок основних фінансових показників діяльності організації [7].

Основою фінансової підсистеми виступає фінансова стратегія і фінансова політика підприємства, яка сприяє вирішенню конкретних завдань з відповідних напрямів його фінансової діяльності.

Фінансова стратегія – це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією організації. Фінансова стратегія підприємства є планом дій із забезпечення підприємства грошовими засобами, що будується на основі фінансового аналізу, а також оптимізації основних і оборотних коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики та ін.

Фінансова політика – це сукупність фінансових (розподільчих і перерозподільчих) заходів, які забезпечують виконання фінансової стратегії.

Фінансова підсистема організації забезпечує виконання таких завдань:

- планування та забезпечення необхідної величини і структури фінансових ресурсів та джерел їхнього фінансування;
- розподіл фінансових ресурсів підприємства;
- здійснення контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів;
- здійснення оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

До основних характеристик фінансової підсистеми менеджменту організації відносять:

- показники ліквідності та платоспроможності організації;
- рівень безбитковості діяльності;
- прибутковість діяльності підприємства;
- рентабельність продукції (послуг) та діяльності організації в цілому.

Операційна підсистема.

Операційна підсистема організації охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Без цієї функції, зрозуміло, ніяка організація існувати не може. Операційна система створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій організації. Стосовно промислового підприємства повна система виробничої діяльності називається операційною підсистемою.

Операційна підсистема включає оперативне управління: виробничими процесами; виробничими потужностями; матеріально-технічним забезпеченням; трудовими ресурсами; якістю продукції.

Операційна підсистема відповідає, перш за все, за оптимальне використання виробничих потужностей, наявність новітньої техніки та технології.

Її характеристиками можуть бути:

- рівень використання виробничих потужностей;
- стан та ефективність використання основних засобів;
- достатність сучасних основних засобів;
- витрати на придбання нових технологій.

Найчастіше операційну систему уявляють як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю (рис. 1.5) [10].

Переробна підсистема здійснює перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати.

Підсистема забезпечення виконує функції ресурсного забезпе-

чення переробної підсистеми.

Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить як із внутрішнього середовища (цілі, політика, персонал тощо), так із зовнішнього середовища (вимоги споживачів, стан конкуренції, відповідність технології та ін.).

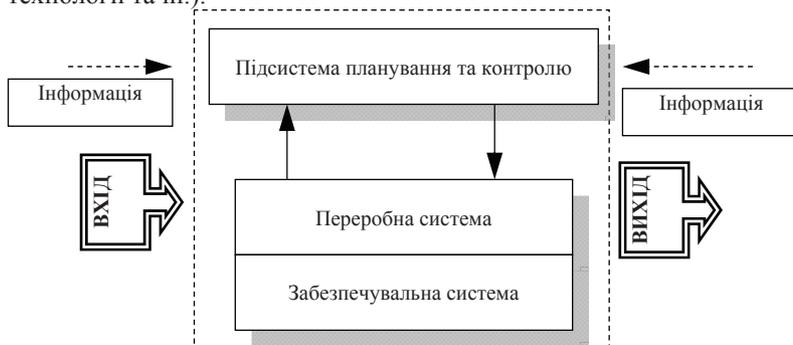


Рис. 1.5 – Складові операційної підсистеми організації

Основною метою управління операційною підсистемою є виробництво продукції вчасно та з мінімізацією витрат. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому оптимального рівня витрат сировини, матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

Маркетингова підсистема.

З позиції системного підходу маркетингова підсистема – це цілісна динамічна соціально-економічна система, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації.

Елементами цієї підсистеми є (рис. 1.6):

- управління товарною політикою;
- управління товарним портфелем;
- управління ціновою політикою;
- управління збутовою політикою;
- управління маркетинговими комунікаціями;
- управління інноваціями у товарній та збутовій політиці.

Кожна з наведених систем структурно інтегрує в собі відповідні підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить ефективність управління маркетинговою підсистемою підприємства.

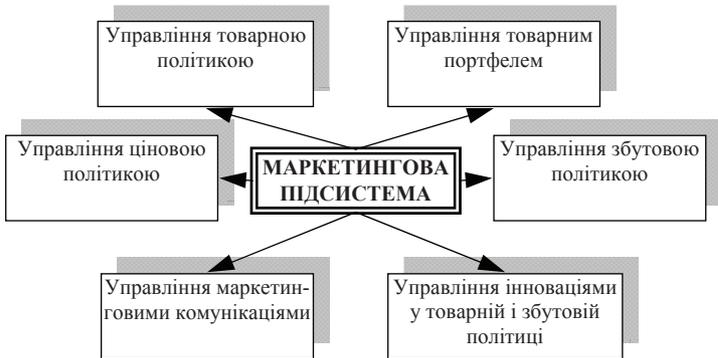


Рис. 1.6 – Основні елементи маркетингової підсистеми менеджменту організації

Основними завданнями маркетингової підсистеми в управлінні підприємством за сучасних умов господарювання є:

1) забезпечення оптимальних пропорцій між попитом та пропозицією продукції певного виду та асортименту шляхом гнучкого реагування на його динаміку та маневрування наявними ресурсами;

2) формування системи довірливих та ринкових відносин із всіма елементами та структурами виробництва і споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;

3) вплив на виробничий процес з метою стимулювання, поновлення та вдосконалення асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається;

4) пошук нових ринків, ринкових сегментів та збутових ніш, досягнення оптимального рівня соціально-економічної ефективності та результативності організації.

Інформаційна підсистема.

З позиції системного підходу інформаційна підсистема менеджменту організації має охоплювати планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині підприємства з метою поліпшення його роботи. При цьому передбачається цілеспрямоване використання інформації як ресурсу.

Основу інформаційної підсистеми менеджменту організації становлять:

- сукупність правил, технічних засобів і систем, які визначають інформаційну та комунікаційну структуру підприємства;

- комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації.

Характеристика цієї підсистеми здійснюється переважно в якісному вигляді за такими напрямками:

- достовірність інформації;
- наявність перешкод при її передачі;
- релевантність, тобто яка частина інформації відноситься до конкретної проблеми;
- інформаційні перевантаження менеджерів, чи навпаки, недостатність інформації для прийняття рішень;
- витрати на одержання інформації.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- аналіз інформаційної потреби та пошук можливих рішень для її задоволення;
- стратегічне планування інформаційної діяльності;
- налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах організації;
- контроль усього інформаційного процесу.

Рівень надійності інформаційної підсистеми залежить від таких факторів [11]:

- складу та рівня надійності технічних засобів, їх взаємодії та надійної структури;
- складу та рівня надійності програмних засобів, їх можливостей і взаємозв'язку в структурі програмного забезпечення інформаційної системи;
- раціонального розподілу задач, які розв'язуються системою, між технічними засобами, програмним забезпеченням і персоналом, що обслуговує цю систему;
- рівня кваліфікації персоналу, організації робіт і рівня надійності дій персоналу інформаційної системи;
- режимів, параметрів та організаційних форм експлуатації комплексу технічних засобів;
- ступеня використання методів і засобів технічної діагностики;
- реальних умов функціонування інформаційної системи.

Ефективність інформаційної системи визначається порівнянням одержаних результатів від функціонування цієї системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для створення, дії та розвитку цієї системи.

Підсистема логістики.

Підсистема логістики забезпечує інтеграцію всіх функціональ-

них сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

Логістична підсистема організації забезпечує потрібний набір послуг за максимально можливого зменшення витрат, зумовлених виконанням логістичних операцій. Через це логістична політика розробляється з урахуванням двох факторів – бажаного рівня логістичного сервісу і мінімальної величини логістичних витрат на його досягнення, а мета логістичної підсистеми менеджменту полягає у встановленні балансу між цими двома складовими, вигідного як споживачу, так і генератору матеріального потоку.

Логістична підсистема може характеризуватись наступними показниками:

- кількість та якість постачальників;
- витрати на збереження матеріалів, комплектуючих та готової продукції (послуг);
- ритмічність поставок ресурсів;
- ефективність політики збуту.

Логістична підсистема підприємства об'єднує стадії закупівлі, виробництва і збуту у єдиний процес та включає: логістику ресурсного забезпечення, інтегровану та стратегічну логістику (рис. 1.7).

Ефективність логістичної підсистеми – це показник (або система показників), який характеризує рівень якості функціонування логістичної системи за заданого рівня загальних логістичних витрат.

З точки зору споживача, який є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості та вчасності обслуговування його замовлення. Зростаюча зацікавленість у підвищенні ефективності всього логістичного ланцюга висуває підвищені вимоги і до системи оціночних показників, яка у даному випадку повинна забезпечувати інтегральну оцінку логістичних процесів.

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної підсистеми є:

- формування концепції економічної ефективності логістичної підсистеми на основі системного підходу;
- виявлення ефектоформуючих чинників;
- формування системи показників та кількісна оцінка економічної ефективності логістичної підсистеми;
- визначення та розподіл економічного ефекту між учасниками логістичного ланцюжка;
- виявлення і мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістичної підсистеми.



Рис. 1.7 – Модель функціонування логістичної підсистеми організації

Інноваційна підсистема.

В умовах ринкової економіки єдиним способом забезпечення конкурентоспроможності підприємств є реалізація інноваційних стратегій розвитку.

Основними цілями інноваційної підсистеми є:

- зниження собівартості готової продукції (послуг);
- зниження ціни готової продукції (послуг);
- підвищення якості готової продукції (послуг);
- створення нових видів продукції (послуг);
- розроблення нових або удосконалення існуючих технологій виробництва продукції (послуг);
- розроблення нових або удосконалення існуючих технологій управління.

Основними властивостями інноваційної підсистеми з позицій системного підходу є динамічність та адаптивність.

Динамічність виявляється в постійних змінах ролі і значення її елементів залежно від стану зовнішнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому рахунку його власників, менеджерів, фахівців, працівників).

Адаптивність полягає в самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами інноваційної системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім

середовищем; коригуванні системи управління інноваційною діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

Вхідні параметри інноваційної підсистеми – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні потоки. Вихідні параметри – це нові чи модернізовані високоефективні конкурентоспроможні процеси, продукти, послуги тощо. Результатами трансформації вхідних параметрів у вихідні є прибуток, зростання виробництва, освоєння нових ринків, нові знання працівників, соціальна відповідальність, ступінь задоволеності працівників та споживачів [12].

Характеристиками інноваційної підсистеми можуть бути:

- витрати на інноваційні процеси;
- проведення організаційних змін;
- наявність інноваційних технологій у функціях менеджменту;
- реалізація інноваційних програм та проєктів;
- форми і методи здійснення трансферу технологій.

Ефективність інноваційної підсистеми слід визначати за такими напрямками:

- економічний ефект, який проявляється через зниження трудомісткості, зменшення витрат, отримання (зростання) прибутку;
- науково-технічний ефект, який характеризується підвищенням науково-технічного та організаційного рівня виробництва; підвищенням рівня механізації та автоматизації; підвищенням конкурентоспроможності підприємства тощо;
- соціальний ефект, який характеризується покращенням умов праці; підвищення кваліфікації працівників; зростання доходів персоналу;
- екологічний ефект, який полягає у зменшенні негативних наслідків для навколишнього середовища, зменшення викидів, забезпеченні природоохоронності.

Інвестиційна підсистема.

Інвестиційна підсистема організації визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проєктів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій.

Основними функціями інвестиційної підсистеми є:

- розробка інвестиційної стратегії підприємства;
- управління формуванням інвестиційних ресурсів;
- оцінка ефективності альтернативних інвестиційних проєктів;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих

управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності;

- оцінка ризиків інвестиційної діяльності.

Інвестиційна підсистема організації характеризується певними особливостями:

1. Вона є головною формою забезпечення зростання операційної діяльності організації і по відношенню до її цілей і завдань носить підпорядкований характер. Інвестиційна діяльність підприємства покликана забезпечувати зростання його операційного прибутку в перспективному періоді за такими напрямками:

- шляхом забезпечення зростання операційних доходів (розширення обсягу реалізації за рахунок освоєння нових видів продукції (послуг); відкриття нових представництв та філій);

- шляхом забезпечення зниження операційних витрат (свочасна заміна фізично та морально зношеного обладнання та устаткування; оновлення матеріально-технічної бази).

2. Обсяг інвестиційної діяльності підприємства є нерівномірним за окремими періодами. Циклічність масштабів цієї діяльності визначається низкою умов – необхідністю накопичення фінансових коштів, можливістю формування внутрішніх умов (вичерпання резервів підвищення продуктивності використання наявних оборотних активів).

3. Формування інвестиційного прибутку у віддаленій перспективі. Це означає, що між витратами інвестиційних ресурсів і отриманням інвестиційного прибутку проходить звичайно тривалий період часу, що характеризує довгостроковий характер цих витрат.

4. Інвестиційна діяльність формує самостійні види грошових потоків підприємства, які суттєво відрізняються в окремі періоди часу за своєю спрямованістю. Протягом окремих періодів сума негативного грошового потоку по інвестиційній діяльності значно перевищує суму позитивного. На першому етапі завжди спостерігається лише відтік грошових коштів.

5. Інвестиційна діяльність характеризується наявністю ризику, рівень якого значно перевищує рівень операційного або комерційного ризику. Це пов'язано з тим, що у процесі інвестиційної діяльності ризик втрати капіталу має більшу ймовірність виникнення, ніж в процесі операційної діяльності. Для успішного вирішення проблем залучення та реалізації інвестицій потрібні, зокрема, надійні методи визначення економічної ефективності інвестиційних проєктів.

При визначенні ефективності інвестиційної підсистеми найпоширенішими у економічній літературі є розрахунок економічного та соціального ефекту. Сутнісна характеристика економічної ефективності визначається вартісними показниками реалізації інвестиційних про-

ектів, тобто абсолютним розміром одержаного додаткового чистого доходу чи прибутку, або економію певних інвестиційних ресурсів, чи відносними показниками, які характеризують питому вагу ефекту в сумі авансованих ресурсів.

Найпоширенішими вимірниками соціального ефекту є скорочення тривалості робочого дня (тижня), збільшення кількості робочих місць, рівня зайнятості, поліпшення умов праці, які визначаються у порівнянні з витратами, спрямованими на досягнення цих результатів.

Отже, вище зазначений склад системи менеджменту дає можливість оцінити систему менеджменту підприємства за системним підходом, а також побудувати її оптимально, з точки зору ефективності.

1.4 МНОЖИННІСТЬ ПІДПОРЯДКУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ УЗГОДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ТА ІНТЕРЕСІВ УЧАСНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ

Інтерес, будучи формою прояву економічних відносин, є спонукальним мотивом діяльності людини. Економічні інтереси – об'єктивна категорія. Об'єктивність їх полягає у тому, що виникають та існують вони незалежно від волі і свідомості людей, адже свідома діяльність людей визначається об'єктивними обставинами, а суб'єктивний лише процес усвідомлення інтересів та їх реалізації. Специфіка економічних інтересів зумовлена, з одного боку, об'єктивними умовами виробництва, з іншого – мірою усвідомлення інтересу суб'єктом економіки. Діалектична взаємодія двох сторін економічного інтересу – об'єктивної та суб'єктивної призводить до того, що економічний інтерес виступає двигуном економічного розвитку.

Економічні відносини пов'язують економічні потреби, економічні закони і економічні інтереси, займаючи при цьому домінуюче становище. Економічні відносини формують інтереси як спонукальні мотиви господарської діяльності в рамках економічних законів для досягнення своїх цілей, задоволення потреб. Потреби є джерелом активності, двигуном і стимулом розвитку виробництва і характеризують суб'єкт з боку його потреб. Інтереси ж є рушійним мотивом розвитку виробництва і характеризують суб'єкт як діяча, результати якого задовольняють потреби. Діяльність суб'єктів господарювання з реалізації економічних інтересів здійснюється відповідно до економічних законів. У будь-якій економічній системі економічні інтереси і економічні закони повинні знаходитися у відповідності. Порушення цього балансу призводить до негативних економічних, соціальних і політичних наслідків.

Формування протиріч інтересів відбувається під впливом суб'єктивних і об'єктивних чинників. У залежності від впливу факторів виділяють три групи суперечностей інтересів:

- 1) протиріччя, що виникають на різних стадіях відтворювального циклу (виробництво, розподіл, обмін і споживання), пов'язані зі специфікою сфери взаємодії;
- 2) протиріччя, обумовлені різнонаправленістю інтересів їх носіїв;
- 3) суперечності пов'язані з відмінностями у привласненні коштів і результатів виробництва суб'єктами господарювання.

Узгодження інтересів зовсім не означає їх збіг. Збіг інтересів – це єдність мети суб'єктів, способів її досягнення, сфер діяльності. Узгодження передбачає відмінність у всьому: в цілях, завданнях і способах досягнення мети. Рішення протиріч через їх узгодження є процесом знаходження варіантів співіснування суперечностей, а не їхнього знищення.

Система економічних інтересів відбиває сформовані в суспільстві економічні відносини з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання суспільного продукту. Ця система за своєю природою неоднорідна, охоплює безліч суб'єктів, що задовольняють свої потреби в результаті суперечливої взаємодії, тому вимагає координації, компромісу їхніх інтересів як умов економічного порядку і розвитку.

До основних зацікавлених груп в діяльності організації слід віднести: акціонерів; менеджерів; працівників; споживачів; державні органи влади; контрагентів; суспільство.

Основне завдання ефективного менеджменту полягає у формуванні за допомогою зацікавлених груп вектора діяльності організації, направленою на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп.

Сучасний менеджмент повинен розвиватись не у площині, а у просторі, задовольняючи потреби не тільки акціонерів, а і працівників, споживачів, постачальників, суспільства тощо. Тобто враховуючи це, основна ціль організації та системи менеджменту є власний розвиток у просторі інтересів зацікавлених груп.

Винятком неврахування інтересів усіх зацікавлених груп можуть бути:

- екстремальні ситуації (соціально-економічні кризи, надзвичайний стан, військові конфлікти тощо), що вимагають пріоритетного врахування інтересів суспільства, акціонерів;

- розвиток та реалізації державних економічних програм, відповідно до яких необхідним є зміцнення та зростання певних галузей економіки або форм господарювання, що зумовлює певну перевагу

інтересів акціонерів, менеджерів, працівників (надаються пільги особам, котрі беруть участь у реалізації державних програм).

Розглянемо які основні інтереси виникають у зацікавлених груп. Особливість перших трьох груп (акціонери, менеджери, працівники) полягає у відокремленні функції володіння капіталом (який належить широкому колу юридичних і фізичних осіб – акціонерам) від функції управління, яка переходить до фахівців-менеджерів. Часто менеджери, які управляють компанією, прагнуть досягти передусім власних фінансових і не фінансових цілей: надмірно високих винагород; придбання предметів розкоші (наприклад, дорогі службові автомобілі); невиправданого розширення організації з метою підвищення власного соціального статусу; безпосереднього привласнення в тій чи іншій формі грошових коштів інвесторів та ін. Зазначені цілі не збігаються з метою акціонерів компанії – одержати максимальний дохід на вкладений капітал. Крім того, організацію можуть очолювати некваліфіковані менеджери. При виборі управлінських рішень менеджери часто не схильні керуватися інтересами акціонерів, оскільки найчастіше орієнтуються на такі параметри ризику і прибутковості використання активів, які максимально задовольнять їх власному уявленню про результати діяльності або особистим інтересам, але не обов'язково є оптимальними для акціонерів і підприємства. Доля менеджера великою мірою залежить від стабільності компанії і він прагне мінімізувати ризикові інвестиції з метою уникнення банкрутства і звільнення.

Перед власниками капіталу постають такі завдання: як вплинути на поведінку менеджерів, які керуються особистими вигодами; як спонукати менеджерів ефективно управляти фірмою; як убезпечитися від некваліфікованих управлінців.

Гарантії ефективного управління, а отже, ефективність організацій залежать, по-перше, від наявності у акціонерів адекватних механізмів контролю за діями менеджерів і в разі потреби – їх заміни; по-друге – від механізму перерозподілу прав власності на користь ефективніших економічних агентів, якщо власники фірми не здатні або не бажають контролювати менеджерів.

Менеджери займають проміжне положення між керівником підприємства і трудовим колективом. В ідеалі вони повинні служити свого роду стрижнем, що підтримує баланс інтересів цих суб'єктів. Але на практиці менеджери можуть виступати і причиною загострення протиріч між трудовим колективом і керівництвом підприємства в залежності від того, інтереси якого суб'єкта вони підтримують.

Основною сферою зіткнення інтересів роботодавців і найманих працівників є область соціально-трудова відносин. Утиск інтересів

найманих працівників у найбільш явній формі відбувається в сфері оплати праці, оскільки розподільні відносини являють собою найбільш доступний для огляду пласт економічних відносин.

Основні потреби працівників – це адекватна заробітна плата, сприятливі умови праці, соціальна захищеність, недискримінаційне ставлення до будь-кого з членів колективу, надання та створення можливостей для навчання та розвитку, кар'єрне зростання тощо. Тільки відмова у задоволенні їхніх очікувань може призвести до відмови від якісного виконання власних обов'язків.

Основне завдання організації – задоволення потреб споживачів, що у ринкових умовах є найбільш вагомою зацікавленою групою. У випадку, якщо їхні очікування не виправдовуються, вони можуть переключитися на використання інших торгових марок, що в підсумку позначиться на доходах і прибутках організації.

Концепція маркетингу стверджує, що підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде скеровувати себе на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, організація повинна глибоко і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних покупців, визначити основні тенденції їхнього розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти.

Державна та регіональна влада вважає організацію ефективною і конкурентоспроможною тоді, коли вона стійко функціонує, здійснює відрахування в державний та місцевий бюджети, якщо діяльність підприємства сприяє створенню нових робочих місць, якщо підприємство не є боржником із заробітної плати, має стабільний збут продукції (послуг), яку виробляє. Акціонери, у свою чергу, очікують від держави зниження податкового тиску, стабільності та передбачуваності економічної політики. Таким чином, завдання держави – забезпечення добросовісної конкуренції та балансу інтересів економічних суб'єктів шляхом реалізації відповідної регуляторної політики.

Основними контрагентами організації є постачальники, кредитори, конкуренти, інвестори, профспілки тощо.

Цілі та інтереси кредиторів та постачальників лежать у площині вчасних платежів за спожиті сировину, матеріали, надану інформацію щодо пропозицій та планів, які їх стосуються, а також виплати відсотків та основних сум за кредитами.

Кредитори можуть не бути особливо зацікавленими у високих прибутках організації – вони значно більше зацікавлені у наявності цих прибутків. Тому вони зі скепсисом сприймають вельми прибуткові, але дуже ризиковані операції. Конкуренти підприємства його стій-

кість вимірюють часткою внутрішнього або зовнішнього ринку, яку воно посідає.

Інвестори вклали свої кошти в підприємство з метою отримати винагороди у вигляді дивідендів та збільшенні вартості акцій, тобто основна їхня мета – це отримання доходу на вкладений капітал.

Профспілки оцінюють підприємство ефективним та конкурентоспроможним, якщо у ньому ефективно вирішуються соціальні проблеми працівників.

Основні цілі суспільства полягають у збереженні та створенні додаткових робочих місць, охороні довкілля, благоустрої території, організації добродійності та внесків у суспільні справи. Позитивні процеси розвитку організацій часто призводять до негативних наслідків для суспільства та навколишнього середовища. Сталий розвиток підприємств є важливим завданням менеджменту. Організацію можуть цілком влаштовувати внутрішні методи її діяльності, однак, вони не завжди відповідають очікуванням суспільства загалом. Суспільство висуває власні вимоги, реалізуючи їх шляхом створення громадських організацій, ініціативних груп, скликання зборів, на яких обговорюються проблеми, що виникають, та винесення рішень, які передаються іншим зацікавленим групам [13].

Основні цілі та інтереси зацікавлених груп наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Інтереси та цілі зацікавлених груп

Зацікавлені групи	Інтереси та цілі
1	2
Акціонери	Отримання максимального доходу на вкладений капітал, зростання акціонерного капіталу
Менеджери	Висока заробітна плата, підвищення власного статусу, влада, стабільність компанії
Працівники	Заробітна плата, стабільність, сприятливі умови праці, можливості навчання та кар'єрного росту, соціальна захищеність
Споживачі	Виправдання очікувань, задоволення потреб, якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування
Кредитори та поставальники	Вчасні платежі за отримані ресурси, гарантії платежів, партнерські відносини
Інвестори	Отримання доходів на вкладений капітал, збільшення вартості акцій
Профспілки	Вирішення соціальних проблем працівників
Органи державної влади	Вчасна сплата податків, забезпечення зайнятості, сталий розвиток підприємства, забезпечення соціальних гарантій, дотримання законодавчо-правових норм
Суспільство	Збереження і створення додаткових робочих місць, охорона довкілля, благодійна діяльність

Специфіка взаємовідносин економічних суб'єктів, що притаманна ринковій економіці, обумовлює потребу орієнтації на збалансованість між тісно взаємопов'язаними макро- та мікроекономічними показниками. У сучасних умовах з'являється досить широке коло зацікавлених сторін, зростає потреба в переосмисленні ролі управління, формуванні цілей та посиленні відповідальності на усіх рівнях.

Цілі та інтереси груп мають різну спрямованість, а часто просто суперечать одні одним, тому на перший погляд намагання задоволення усіх потреб призведе до зниження якщо не цільової, то функціональної синергії. Однак менеджмент підприємства повинен сформувати такий вектор розвитку організації, за якого виникне синергетичний ефект. Тобто менеджменту підприємства треба шукати можливості для виникнення синергії на засадах інвестування зацікавленими групами у розвиток підприємства, при цьому добровільно обмежуючи задоволення поточних потреб та інтересів. Отже, така взаємодія переросте у стрибкоподібний етап розвитку підприємства [13].

1.5 РІВНІ ДОСКОНАЛОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перед усіма підприємствами та організаціями в умовах ринкової економіки стоять схожі завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку, стійкий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одні підприємства досягають значних успіхів у вирішенні цих завдань і стають лідерами на ринку, то інші змушені постійно боротися за виживання, а інколи навіть зникають.

Для оцінки досягнення досконалості організації на основі сучасної філософії та ідеології бізнесу найчастіше використовують Європейську модель досконалості (TQM).

Модель досконалості, як і будь-які модельні уявлення про складні об'єкти, є спрощеним відзеркаленням стану складного виробничого середовища. Метою створення цієї моделі було вироблення єдиних підходів для оцінки діяльності різних підприємств. Універсальність цієї моделі полягає у нехтуванні специфічними особливостями об'єктів оцінок, звертаючи особливу увагу на основні характеристики, притаманні будь-яким організаціям незалежно від їх розміру, форми власності, галузевої специфіки та інших особливостей.

Основні концептуальні складові реалізації Європейської моделі досконалості організації наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика складових моделі досконалості організації

Складові моделі 1	Опис складової моделі 2
Орієнтація на результат	Діяльність організації повинна бути спрямована на задоволеність інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу підприємства, власників, кредиторів, представників суспільства. Згідно з принципами моделі успішними вважаються не ті організації, які просто виробляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, успішно взаємодіють із постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів
Концентрація уваги на споживачах	Споживач є кінцевим арбітром якості товару або послуги. При концентрації уваги на споживачах досягається глибоке розуміння потреб та вимог споживачів (як поточних, так і потенційних), а також того, які саме споживачські цінності треба пропонувати. Проводиться оцінка та аналіз ступеня задоволеності потреб споживачів, який впливає на рівень їхньої лояльності до організації. Споживачі широко залучаються до планування та удосконалення усіх процесів всередині організації, з ними налагоджуються взаємовигідні довготривалі стосунки
Лідерство та відповідність цілям	Лідери розвивають культуру організації, забезпечують єдність та чіткість її цілей, створюють середовище, у якому люди можуть досягати досконалості. Вони управляють ресурсами та спрямовують зусилля організації у напрямку вдосконалення. Поведінка людей знаходиться у відповідності з цінностями організації, її політикою та стратегією. Основний акцент у діяльності лідерів робиться не на примус, наказ, контроль, а на переконання, роз'яснення, заохочення
Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Організація діє ефективніше, коли всі внутрішньо пов'язані види діяльності розглядаються як процеси і систематично управляються. Рішення, що стосуються поточного управління та запланованих удосконалень, приймаються на підставі надійної інформації, що включає оцінку з боку зацікавлених сторін. Для обґрунтування прийнятих рішень розробляється система кількісних показників, що характеризує усі аспекти діяльності організації. Використовуються колективні методи прийняття рішення, задля мінімізації суб'єктивних факторів
Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	Потенціал працівників підвищується через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання їм повноважень. Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу підприємства. Підприємство розділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати своєї роботи, за якість продукції (послуг), за економічний стан. Надання працівникам широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування, що не обмежується тільки питанням виконання безпосередніх обов'язків, а включає питання, необхідні для розвитку підприємства в цілому

1	2
Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Створюється культура постійного вдосконалення. Постійне навчання є основою для покращення. Заохочуються оригінальні думки та нововведення. Чітко усвідомлюється, що найкращим стає той, хто шукає власні шляхи до успіху, а не обмежується виконанням загальноприйнятих стандартів. Удосконалення аналізуються з погляду їх впливу на задоволеність потреб усіх зацікавлених сторін. Впровадження удосконалень підтримується системою навчання та інформування персоналу
Розвиток партнерства	Організація діє найефективніше, коли вона встановлює взаємовигідні зв'язки з партнерами, що ґрунтуються на довірі, обміні знаннями та доцільній інтеграції. Таке співробітництво може набувати різних організаційних форм: залучення партнерів до розробки стратегії та планів підприємства, створення спільних робочих груп, обмін інформацією та досвідом, фінансова та матеріальна взаємодопомога

На відміну від традиційних підходів до управління підприємством, підходи європейської моделі досконалості є дуже гнучкими та м'якими, у них фактично відсутні цілком обов'язкові елементи чи вимоги. Цю модель часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концептуальних складових не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися у міру накопичення досвіду управління організацією та підвищення рівня її досконалості.

Європейська модель досконалості є описом «ідеального підприємства» з урахуванням дев'яти основних критеріїв (рис. 1.8). Модель визнає право на існування різних підходів до досягнення стійкої досконалості в будь-яких аспектах діяльності. Разом з тим, модель виходить з наступних передумов:

1) рівень досконалості підприємства оцінюється діловими результатами, а також повнотою задоволеності споживачів, власних співробітників і суспільства в цілому;

2) рівень досконалості досягається за рахунок ефективного управління, заснованого на виробленій стратегії і політиці, за допомогою відповідного використання персоналу, партнерів, ресурсів і процесів.



Рис. 1.8 – Критерії моделі досконалості організації [14]

Дев'ять прямокутників моделі, що відображають критерії, які використовуються для оцінювання ділової досконалості організації, об'єднані у 2 групи: «Фактори сприяння» та «Результати». Максимальна кількість балів, що присвоєна кожному критерію, використовується під час самооцінки. Відповідне відсоткове співвідношення вказує на відносну важливість цього критерію в цілому.

Для більшості видів ділової досконалості, як у великих, так і у малих організаціях найбільш важливим критерієм є «Результати». Фактично ця модель вказує на те, що задоволення споживачів, персоналу та вплив на суспільство приводять в результаті до позитивних фінансових і нефінансових ділових результатів.

Таким чином, «результативний» бік моделі пов'язаний з тим, що організація досягла чи досягає, а «фактори сприяння» описують те, як ці результати досягаються [14].

Кожен із критеріїв моделі складається з ряду підкритеріїв.

Критерій 1. Лідерство

- лідери розробляють місію, цілі та систему цінностей і виступають носіями загальної культури ділової досконалості;
- лідери персонально беруть участь у розробці, впровадженні та постійному удосконаленні системи управління підприємством;

- лідери співпрацюють зі споживачами, партнерами та суспільством;
- лідери заохочують, підтримують та відзначають працівників підприємства.

Критерій 2. Стратегія та планування

- стратегія та політика базуються на нинішніх та майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін;
- стратегія та політика базуються на інформації, отриманій в наслідок оцінки ефективності, досліджень, навчання та творчої діяльності;
- стратегія та політика розроблені, впроваджуються, переглядаються та оновлюються.

Критерій 3. Управління колективом

- залучення персоналу і надання йому повноважень;
- знання та компетенція персоналу визначаються, розвиваються і постійно покращуються;
- наявність діалогу між підприємством і його працівниками;
- заохочення, визнання заслуг та піклування про персонал.

Критерій 4. Ресурси

- управління зовнішніми партнерськими стосунками;
- управління фінансами;
- управління нерухомістю, обладнанням та матеріалами;
- управління технологіями;
- управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Критерій 5. Система якості та процеси у системі якості

- процеси систематично розробляються і управляються;
- процеси вдосконалюються з використанням інновацій для повного задоволення споживачів та інших зацікавлених сторін;
- проектування та розробка продуктів і послуг на основі потреб та очікувань споживачів;
- виробництво, продаж, обслуговування продукції та послуг;
- управління зв'язками зі споживачами та їх розширення.

Критерій 6. Результати, що стосуються споживачів

- показники рівня сприйняття;
- показники ефективності.

Критерій 7. Результати, що стосуються суспільства

- показники рівня сприйняття;
- показники ефективності.

Критерій 8. Результати, що стосуються колективу

- показники сприйняття співробітниками своєї організації;
- показники рівня задоволення потреб працівників організації.

Критерій 9. Основні ділові результати

- основні результати діяльності;
- основні показники ефективності.

В основі моделі лежить логіка, відома під назвою RADAR, яка складається з чотирьох елементів: Результати – Results; Підхід – Approach; Застосування – Deployment; Оцінка та Перегляд – Assessment and Review.

Результати – критерій результатів повинні дати відповідь на те, чого досягло підприємство. У досконалого підприємства результати покажуть позитивні тенденції і/або стабільно високий рівень; відповідність встановленим цілям, які будуть досягнуті чи перевищені; позитивне порівняння з іншими організаціями. Ці результати будуть зумовлені ефективними підходами підприємства. Крім того, діапазон результатів повинен охоплювати усі сфери діяльності підприємства.

Підходи – цей елемент повинен давати відповідь на питання, що підприємство планує робити та причини цього. У досконалого підприємства підходи повинні бути обґрунтованими – мати чіткі, раціональні, добре описані та розроблені процеси, а також бути точно орієнтованими на потреби зацікавлених сторін. Крім цього, підходи повинні бути інтегрованими – підтримувати політику і стратегію, бути пов'язаними у разі необхідності з іншими підходами.

Застосування – цей елемент повинен давати відповідь на питання, що реально підприємство робить для впровадження підходів. У досконалого підприємства підхід систематичний і повинен бути впроваджений у відповідній сфері діяльності.

Оцінка та Перегляд – цей елемент повинен описувати діяльність підприємства щодо оцінки та перегляду як підходів, так і їх застосування. У досконалого підприємства підходи та їх застосування повинні бути об'єктом регулярного вимірювання, повинно передбачатися навчання за їх результатами. Дані вимірювання та навчання повинні використовуватися для визначення, надання пріоритетів, планування та впровадження удосконалень.

Для визначення рівня досконалості організації використовується матриця (рис. 1.9).

Закони, як і закономірності, можна розділити на *об'єктивні* (закони організації) і *суб'єктивні* (закони для організації).

Залежність – це основа формування закону, що показує зв'язок між вхідним впливом і результатом його перетворення. Залежності поділяються на *об'єктивні* (формується незалежно від волі і свідомості людей) і *суб'єктивні* (виробляються керівником або фахівцями на обмежений час для реалізації корпоративних цілей).

	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Орієнтація на результат	Визначені усі зацікавлені сторони	Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом	Наявний чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін
Концентрація уваги на споживачах	Оцінюється рівень задоволеності споживачів	Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів	Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу. Питання, пов'язані з лояльністю споживачів, вивчаються, вимірюються і використовуються для удосконалення
Лідерство та відповідність цілям	Визначені місія та бачення	Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Наявна «модель» лідерства	Спільні цінності і «модельна» етика існують на всіх рівнях організації
Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів	Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів	Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються для удосконалення рівня виконання
Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення	Персоналу надається відповідальність і права для розв'язання проблем	Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації	Персонал має повноваження для того, щоб діяти самостійно і вільно розповсюджувати знання та досвід
Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Можливості для удосконалення ідентифікуються і використовуються	Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників	Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему
Розвиток партнерства	Наявний процес вибору постачальників і управління ними	Визначаються удосконалення та досягнення постачальників; визначені ключові зовнішні партнери	Організація та її ключові партнери є взаємозалежними. Плани та політики розробляються спільно на базі спільних знань
Відповідальність перед суспільством	Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються	Активна участь у житті суспільства	Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень

Рис. 1.9 – Матриця визначення рівня досконалості підприємства

Залежності можуть бути *короткостроковими* (наприклад, залежність понаднормової продуктивності праці від величини оплати) і *довгостроковими* (наприклад, залежність заробітної плати працівника від його особистої продуктивності).

Закони та закономірності мають механізм дії (формування залежності вихідних параметрів від вхідних) і механізм використання (набір правил і норм для працівника, що реалізує механізм дії). Для ефективної діяльності організації необхідно, щоб дані механізми були узгоджені між собою.

До *основних законів організації* належать: закон синергії; закон самозбереження; закон розвитку; закон інформованості-впорядкованості; закон єдності аналізу і синтезу; закон пропорційності-композиції.

Коротка характеристика законів наведена у таблиці 1.5.

Закон синергії має велике значення для підвищення ефективності і результативності організаційної системи. Він є основоположним законом теорії і практики організації. Адже саме завдяки орієнтації на його реалізацію організація стає високоефективною системою. Його основна роль визначається також і тим, що дія інших законів організації, в кінцевому рахунку, спрямована на досягнення більш високого результату синергетичного ефекту.

Синергетика (від грец. *synergetikos* – спільний, погоджений, діючий) – науковий напрямок, що вивчає зв'язки між елементами структури (підсистемами), які утворюються у відкритих системах завдяки інтенсивному (потоковому) обміну речовинами і енергією з навколишнім середовищем. Термін запропонував у 1969 р. керівник інституту Штутгартського університету Герман Гакен для позначення наукового напрямку, який на той час ще не існував. Нове русло досліджень потрібне було для вивчення систем з багатьох складових, аби пояснити, як через взаємодію різних елементів утворюються структури на макроекономічному рівні.

У складних системах спостерігається погоджена поведінка підсистем, у результаті чого зростає рівень її впорядкованості (явище самоорганізації), тобто зменшується ентропія. Це, зокрема, стосується економічних і соціальних систем. Результатом самоорганізації стає виникнення взаємодії (наприклад, кооперація) і, можливо, регенерація динамічних об'єктів (підсистем), складніших в інформаційному аспекті, ніж елементи (об'єкти) середовища, з яких вони виникають [6].

Таблиця 1.5 – Характеристика основних законів організації

Закони організації	Коротка характеристика закону
Закон синергії	Сума властивостей і результатів організації загалом перевищує арифметичну суму властивостей і результатів всіх її елементів окремо. Для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше простої суми потенціалів вхідних у неї елементів, або істотно менше
Закон самозбереження	Кожна організація прагне зберегти себе і для цього використовує весь своєї потенціал. При цьому сума потенціалів творення повинна бути більше суми потенціалів руйнування. Важливий показник для аналізу положення організації – рівень самозбереження – це різниця між потенціалами творення і руйнування, поділена на сумарний обсяг ресурсів творення
Закон розвитку	Кожна організація прагне зберегти себе як цілісне утворення та досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу
Закон інформованості-впорядкованості	Чим поінформованою є організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим вища ймовірність її успішного функціонування. Впорядкованість характеризує наявність певним способом визначених взаємозв'язків. Наслідок закону інформованості-впорядкованості: інформованість працівника після досягнення критичного рівня переходить у його компетентність
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси розподілу та диференціації в організації слід доповнювати протилежними процесами – поєднання, кооперації та інтеграції. Для дослідження організації спочатку здійснюється її аналіз за допомогою розподілу на окремі елементи і підсистеми, потім синтез – об'єднання у ціле частин, елементів, виділених в процесі аналізу. Кожна організація прагне налаштуватися на економічний режим діяльності за рахунок постійної зміни своєї структури чи виконуваних функцій. Швидкість і результат перетворень залежать від діапазону зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища
Закон пропорційності композиції	Кожна організація прагне отримати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси, які знаходяться в заданій пропорції. Набір ресурсів і їх пропорції повинні бути обмежені раціональними рамками для їхнього ефективного використання. Композиція відображає необхідність узгодження цілей організації і підпорядкування їх загальній меті

Предметом вивчення синергетики є процес упорядкування частин та елементів системи у просторі і часі за рахунок їх внутрішньої і зовнішньої взаємодії в умовах чергування циклічної і хаотичної фаз динамічного розвитку. На відміну від існуючих методологічних наук, синергетика досліджує різні рівні порядку і хаосу і розкриває конкретні механізми взаємодії елементів, що приводить до їхнього упорядкування і формування стійких структур.

Стосовно менеджменту термін «синергія» почав використовуватись у другій половині ХХ століття.

Синергія (синергетичність) є ефектом підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків і взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно. Формула синергії: « $2 + 2 = 5, 6, \dots, N$ » показує, що загальна віддача всіх факторів у організації вища ніж сума показників незалежного використання цих факторів підрозділами (працівниками) організації, тобто коли б вони діяли окремо. Питання про те, наскільки цей ефект перевищує арифметичну суму, пов'язане з якістю менеджменту і ступенем взаємодоповнення складових [15].

Отже, згідно закону синергії для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше простої суми потенціалів вхідних у неї елементів, або істотно менше.

Сенс ефекту синергії полягає в тому, що залучені ресурси або посилюють, або послаблюють одна одну, і у зв'язку з цим загальний потенціал організації стає більше або менше суми потенціалів всіх використовуваних у діяльності ресурсів:

- 1) підвищений потенціал організації:

$$P_1 = P_k - (P_1 + P_2 + P_3), \quad (1.1)$$

- 2) знижений потенціал організації:

$$P_1 = (P_1 + P_2 + P_3) - P_k, \quad (1.2)$$

де P_k – загальний потенціал компанії;

P_1, P_2, P_3 – потенціали 1, 2 і 3-го ресурсів.

Отже, ключем до розуміння сутності синергетики є самоорганізація, тобто спроможність систем до саморозвитку, самозародження з використанням при цьому переважно внутрішнього потенціалу. Таким внутрішнім потенціалом є глибинні зв'язки і відносини між підсистемами, складовими частинами, елементами та їхніми підрозділами.

В загальному синергію в менеджменті сміливо можна визначити змістом підприємництва. На великих підприємствах синергія виникає спочатку між вузькими сферами діяльності в межах одного підрозділу, згодом поширюється на кілька підрозділів. Як правило, синергетичний менеджмент охоплює два ієрархічні рівні – підприємство та його відділ. Взаємодія підрозділів створює вищий діловий рівень. Їх завдання

полягає у розвитку синергій між сферами діяльності. При цьому важливі всі види синергії: технологічна, що орієнтована на зниження витрат, і ділова, яка виникає на основі спільних інтересів зацікавлених груп. Їх координація сприяє додатковому успіху окремої підсистеми чи цілої системи.

У менеджменті організації виділяють кілька видів синергетичного ефекту, зумовленого виділенням окремих функцій і підсистем організації (рис. 1.10). Розглянемо більш детально особливості кожного з них (таблиця 1.6).

Зазвичай, досягати синергетичного ефекту дуже складно. Для цього потрібна висока кваліфікація не лише менеджера, а й усіх працівників, тобто всі зазначені види синергії можливі за наявності команди – колективу співробітників, що доповнюють і підтримують один одного.

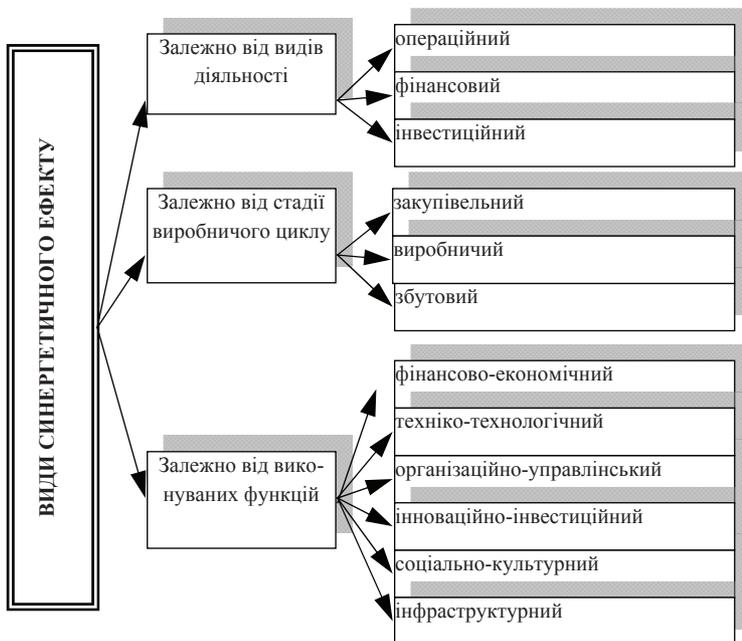


Рис. 1.10 – Види синергетичного ефекту

Таблиця 1.6 – Характеристика видів синергетичного ефекту

Вид синергетичного ефекту	Характеристика синергетичного ефекту
1	2
Операційний синергізм	Є результатом більш високого ступеня використання виробничих потужностей і трудових ресурсів, розподілу витрат, переваг закупівель великих партій товару, що характерно для великих організацій, діяльність яких диверсифікована
Фінансовий синергізм	Виникає за умови зниження податків, при можливості підвищення операційного важеля, зниження вартості капіталу, диверсифікації
Інвестиційний синергізм	Є наслідком спільного використання економічного потенціалу та інфраструктури (виробничих потужностей, спільних запасів сировини, перерозподілу витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські витрати між кількома продуктами, застосування універсального обладнання і т. ін.)
Синергія закупівель	Виникає за рахунок кількісного зростання закупівлі сировини, матеріалів, комплектуючих запасних частин тощо, тобто підприємство отримує економію на оптових умовах завдяки економії на масштабах
Виробнича синергія	Виникає в результаті оптимального використання засобів виробництва, виробничої інфраструктури, ефективного функціонування наявних у розпорядженні ресурсів (трудових, транспортних, фінансових тощо), які застосовуються при створенні кінцевого продукту
Синергія збуту	Проявляється у використанні єдиної для різних груп товарів (робіт, послуг) технологій продажу. При цьому номенклатура і асортимент продукції (робіт, послуг) може складатися як із взаємодоповнюючих, так і взаємозамінних товарів, спільна реалізація яких підвищує результативність діяльності підприємства
Фінансово-економічний синергізм	Є результатом стратегії підприємства, зваженого залучення і використання фінансових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, а також здатності їх простого і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку суб'єкта господарювання
Техніко-технологічний синергізм	Виникає в результаті технологічної сумісності різноманітних технологічних процесів, застосування ефективних технологій у різних галузях; проявляється в результаті використання спільної матеріально-технічної бази, застосування універсального обладнання для створення різних видів продукції тощо
Організаційно-управлінський синергізм	Виникає, коли в результаті поєднання певних централізованих та децентралізованих функцій управління досягається більш високий результат операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства

1	2
Інноваційно-інвестиційний синергізм	Виникає внаслідок використання інвестицій у розробці та дослідженнях нових технологій, у результаті спільного використання виробничого, фінансового, кадрового та інших видів потенціалу, перенесення провідних бізнес-процесів однієї сфери (галузі) на інші і т. ін.
Соціально-культурний синергізм	Проявляється в сукупній енергії населення, яка формується під дією певних мотивів і стимулів та залежить від рівня сформованих потреб, домінуючих інтересів і нормативно-етичних норм, стандартів
Інфраструктурний синергізм	Проявляється в збалансуванні необхідних умов для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволенні соціальних потреб його персоналу; в спільному використанні виробничої і невиробничої інфраструктури для ефективного функціонування і розвитку підприємства

Пошуки синергетичного ефекту відіграють на різних підприємствах неоднакову за важливістю роль. На практиці проблема полягає у тому, що окремі організаційні одиниці не прагнуть до кооперації, а навпаки – бояться конкурентів. Іноді ситуація складається так, що чим більше автономна структура відкриває власних ноу-хау, тим швидше виникає для неї небезпека погіршити свою позицію порівняно з іншими організаційними одиницями. У такому випадку найкращий вихід – обмінюватися інформацією, зруйнувавши бар'єри.

За своєю природою синергетичний ефект є організаційним ефектом. Завдання керівника полягає у знаходженні такого набору елементів і такому з'єднанні їх між собою, використовуючи прогресивні форми організації, щоб ресурси оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії.

Передумовами синергетичного ефекту на рівні підприємства виступають:

- цілі підприємства;
- методи та інструменти досягнення цілей;
- організаційно-виробнича структура підприємства;
- організаційно-управлінська структура підприємства;
- система розподілу і перерозподілу ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових тощо);
- техніко-технологічний рівень розвитку підприємства;
- наявність і рівень використання основних та оборотних фондів.

За наявності відповідних умов для отримання синергетичного ефекту потрібні організаційні дії. Синергія може виражатись у формі збільшення прибутку, скорочення витрат, економії грошових засобів,

часу, зростання продуктивності праці, активізації діяльності тощо. Розглянемо організаційні дії, спрямовані на одержання синергетичного ефекту, характеристика яких наведена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Характеристика організаційних дій, спрямованих на одержання синергетичного ефекту

Організаційна дія	Результат організаційної дії
1	2
Оптимізація організаційної структури	Оптимальний склад організаційних одиниць, оптимізація їх взаємовідносин і системи зв'язків досягається способом правильного набору організаційних елементів відповідно до цілей і функцій організації, раціоналізації зв'язків між ними. У процесі оптимізації структури зміни відбуваються як у системі матеріальних, так і параметричних зв'язків, тому синергетичний ефект має сталий характер. Як правило, він виражається у скороченні витрат, часу і водночас збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції (послуг)
Інтеграція	Інтеграція базується на інтеграційних зв'язках, які забезпечують ефективну взаємодію організаційно самостійних, але економічно і технологічно взаємопов'язаних організаційних елементів. Інтеграція спрямована на об'єднання функціонально взаємозв'язаних організаційних одиниць для забезпечення єдиного завершеного технологічного процесу. Синергетичний ефект в умовах інтеграції досягається за рахунок скорочення витрат на всіх стадіях спільної діяльності
Кооперація	Кооперація як форма співробітництва широко використовується для досягнення синергетичного ефекту, суть якої полягає в об'єднанні зусиль, ресурсів, коштів суб'єктами господарської діяльності для досягнення визначеної мети організації. Кооперація супроводжується відносною економією засобів виробництва. Вона відкриває можливості для раціональнішого використання трудових ресурсів за допомогою прогресивної організації праці і скорочення втрат робочого часу, а також за рахунок розвитку змагання. Кооперація забезпечуючи єдність праці, дозволяє заглиблювати його розділення і завдяки цьому гнучкіше пристосовуватися до зовнішніх умов
Спеціалізація	Спеціалізація як організаційна дія із забезпечення синергетичного ефекту, значно збільшує продуктивність праці, створює умови для організації безперервного (поточного) процесу виробництва, застосування найдосконаліших засобів праці, досягнення повного і ефективного використання технологічного устаткування, удосконалення структури підприємства. Спеціалізація дає можливість краще використати головну продуктивну силу – людину на основі врахування її індивідуальних відмінностей і здібностей. Спеціалізація у виконанні виробничих функцій веде до економії часу, позбавляє виробництво зайвих витрат, особливо під час зміни одного виду діяльності іншим видом

1	2
Диверсифікація	Диверсифікація є способом розвитку підприємства і досягнення синергетичного ефекту, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності організації. Ефективність здійснення диверсифікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоздатними. Диверсифікація потребує значних витрат, при цьому практика доводить, що вони виправдовуються і проявляється в численних вигодах і конкурентних перевагах

Перелік організаційних дій з досягнення синергетичного ефекту може бути значно розширений з урахуванням галузевої приналежності і особливостей діяльності організації.

До чинників, які визначають синергетичний ефект, можна віднести також і фактори внутрішнього середовища: рівень організації управління, рівень організації маркетингу, технологічного, виробничого і закупівельного процесів, можливості інвестиційно-інноваційного розвитку, рівень кадрового складу тощо.

Кожен чинник включає декілька чинників-параметрів, які дозволяють визначити сукупний синергетичний ефект.

Г.Л. Монастирський пропонує як найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії визначати оцінку показників діяльності організації, що аналізується, у порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. У таблиці 1.8. наводиться перелік основних показників, що дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок [16].

У цілому, синергетика допомагає виявити ті місця у структурі зв'язків, де через відповідний незначний вплив можна отримати суттєвий позитивний ефект, тобто конкурентну перевагу у будь-якій ланці системи.

Досить важко заздалегідь визначити необхідні ресурси та умови їх використання для досягнення синергії. Це можна робити або набуваючи власного досвіду у процесі оцінки використання різних ресурсів у діяльності компанії та подальшого відстеження економічного або соціального результату, або використовуючи досвід успішних компаній. Оцінка синергетичного ефекту може здійснюватися побічно – як частина (складова) економічної, соціальної, організаційної, технологічної ефективності.

Таблиця 1.8 – Основні показники ефекту синергії [16]

Одиничні та групові	Для організації в цілому
Збільшення продуктивності праці	Високий рівень показників економічної діяльності
Внесення пропозицій щодо покращення умов організації праці	Швидка і адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі
Підвищення рівня професійної підготовки	Використання прибутку з метою розширення власного бізнесу
Посилення виконавчої дисципліни	Стійкі показники розвитку організації
Освоєння суміжних професій	Вдосконалення структури
Зростання заробітної плати	Освоєння нових ринків збуту
Перехід до групових форм оплати праці і гнучка система заохочень трудової діяльності	Використання сучасних технологій комунікації і управління
Придбання акцій організації	Підвищений попит на продукцію
Свідоме ставлення до праці	Висока якість товарів і послуг
Лояльність до керівництва	Створення позитивного іміджу
Відсутність конфліктів	Сприятливий моральний клімат
Участь в колективних заходах	Інноваційна діяльність

Ознаками досягнення позитивної синергії в організації є: тривала і якісна робота обладнання та устаткування; позитивний психологічний клімат у колективі; зниження втрати працівників; довірчі відносини між співробітниками; підтримка колективної, а не відрядної оплати праці; скорочення технологічного циклу; часткова відмова від послуг сторонніх організацій; благодійна діяльність; постійний попит на продукцію; активне придбання працівниками акцій своєї компанії; посилення лояльності до своєї організації і безпосереднього керівництва; посилення інтересу працівників до підвищення кваліфікації; вироблення і підтримка традицій і цінностей організації; позитивне співвідношення розроблених і прийнятих для впровадження раціоналізаторських пропозицій та винаходів; зростання раціоналізаторських пропозицій з удосконалення виробництва і управління організацією; скорочення кількості оперативних нарад і збільшення кількості стратегічних; стійкість організації до невеликих збурень; посилення технологічної та організаційної дисципліни і т. ін.

Отже, синергізм є результатом комплексної взаємодії заходів, які забезпечують додаткову ефективність роботи підприємства. У зв'язку з цим визначення синергетичного ефекту функціонування і розвитку підприємства має велике значення, оскільки оптимізуючи свої ресурси і можливості, підприємство може гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку; здатне збільшити частку ринку за рахунок цінових і нецінових факторів; спроможне інвестувати (порівняно з конкурентами) більшу частину коштів в інновації, максимізуючи нор-

му повернення інвестицій і підвищуючи, тим самим, інвестиційну привабливість підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Визначте основні властивості і характеристики організацій як відкритих систем.
2. Розкрийте сутність системної моделі менеджменту організації.
3. Розкрийте сутність основних принципів системного підходу.
4. Розкрийте особливості системного і функціонального підходів до управління.
5. Визначте основні підсистеми менеджменту організації та опишіть їх ключові характеристики.
6. Визначте основні зацікавлені групи у діяльності організації, опишіть їх цілі та інтереси.
7. Розкрийте сутність європейської моделі досконалості «ідеального підприємства».
8. Визначте основні види синергетичного ефекту та особливості їхнього прояву.
9. Наведіть характеристику організаційних дій, спрямованих на одержання синергетичного ефекту.
10. Розкрийте сутність основних законів організації.

Тести

1. У чому полягає основна роль менеджменту в організації?
 - а) У мобілізації і забезпеченні балансу ресурсів організації.
 - б) У визначенні цілей організації.
 - в) У плануванні діяльності організації.
 - г) У забезпеченні підбору персоналу.
 - д) Всі відповіді вірні.
2. Що лежить в основі нової управлінської парадигми?
 - а) Проблема гнучкості і адаптивності до змін зовнішнього середовища.
 - б) Проблема вибору головної мети.
 - в) Проблема персоналізації авторитету керівника.
 - г) Проблема компетентності співробітників.
 - д) Проблема економічності організації.

3. Яка теорія застосовується щодо організацій з позиції нової управлінської парадигми?
- а) Систем.
 - б) Векторного обчислення.
 - в) Динамічної рівноваги.
 - г) А. Маслоу.
 - д) Великих чисел.
4. Які з перерахованих положень характерні для сучасної організації?
- а) Організація – це відкрита система.
 - б) Організацію формує група осіб із загальною метою.
 - в) Організацію може утворити як одна особа, так і група незалежних осіб.
 - г) Організація має жорсткі фіксовані межі і не залежить від навколишнього середовища.
 - д) Організація – це замкнена система.
5. Організація – це:
- а) Сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого.
 - б) Об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету і діють на основі певних правил і процедур.
 - в) Принцип структурної організації складних багаторівневих систем, що полягає в упорядкуванні взаємодій між рівнями в порядку від вищого до нижчого.
 - г) Ціле, створене із частин і елементів для цілеспрямованої діяльності.
 - д) Всі відповіді вірні.
6. Зазначте елементи зовнішнього середовища організації непрямого впливу:
- а) Політика, економіка.
 - б) Міжнародне оточення.
 - в) Технологія, соціально-культурні фактори.
 - г) Споживачі, конкуренти, закони, постачальники.
 - д) Усе перелічене.
7. До змінних внутрішнього середовища організації належать:
- а) Цілі, структура, трудові ресурси.
 - б) Обладнання, матеріальні запаси, технологія.
 - в) Культура організації.
 - г) Соціально-культурне оточення.
 - д) Усе перелічене.
8. Яка основна ознака будь-якої організації?
- а) Наявність мети.

- б) Організаційна культура.
 - в) Єдиноначальність.
 - г) Пристосування до умов обстановки.
 - д) Наявність проблем.
9. До факторів зовнішнього середовища прямого впливу відносять:
- а) Постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів.
 - б) Споживачів.
 - в) Конкурентів.
 - г) Природні фактори.
 - д) Цілі і завдання.
10. Дію якого закону описує наступне визначення: «властивості і можливості організації як єдиного цілого перевищують суму властивостей і можливостей її окремих елементів»?
- а) Синергії.
 - б) Самозбереження.
 - в) Інформаційної упорядкованості.
 - г) Розвитку.
 - д) Синтезу.



Використана і рекомендована література

1. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / за ред. Ю.Є. Петруні. – 2 -ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 216 с.
2. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
3. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
4. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М. : Вильямс, 2009 – 672 с.
6. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. – К. : Знання, 2011. – 436 с.
8. Ситник В.Ф. Основы інформаційних систем: Навчальний посі-

бник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. / В.Ф. Ситник, Т.А. Писаревська, Н.В. Срьоміна, О.С. Краєва; За ред. В.Ф. Ситника. – К. : КНЕУ, 2001. – 420 с.

9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2007. – 416 с.

10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К. : УФІМБ, 1997. – 542 с.

11. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. – Вид. друге доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с.

12. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.

13. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів : НУЛП, 2006. – 224 с.

14. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К. : Знання, 2007. – 471 с.

15. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.

16. Монастирський Г.Л. Теорія організації – К. : Знання, 2008. – 319 с.

17. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учебное пособие / Под ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 624 с.

18. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January, 2008. p. 86.

19. Ackoff R. L., Addison H. J. and Gharajedaghi J. Systems Thinking for Curious Managers: With 40 New Management f-Laws. Triarchy Press Ltd, 2010. 84 pp.

20. Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research (December), 2009. p. 283-295.

ТЕМА 2 ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ



*Управляти змінами не можна,
але їх можна випереджати.*

*П. Друкер
Якщо ви не захочете здійснювати зміни,
з'явиться хтось, хто зробить це за вас.*

*Дж. Уелч
Передбачати – значить управляти.*

Б. Паскаль

Бажання досягти успіху є характерним для багатьох. Організації, які існують в умовах мінливого зовнішнього середовища, не можуть пасивно спостерігати за змінами, а потім на них реагувати. Їхні стратегії мають бути далекоглядними, спрямованими на попередження зовнішніх загроз та перетворення їх у власні конкурентні переваги.

2.1 ЗМІНИ ЯК ОБ'ЄКТИВНИЙ ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розвиток організації, що супроводжується системними змінами, є безперервним процесом. Джерелами і рушійною силою змін є зрушення у зовнішніх і внутрішніх умовах господарської, виробничої, управлінської діяльності. До таких зрушень можуть бути віднесені, наприклад, зміни видів і типів конкуренції, технічні, технологічні та управлінські нововведення, зміни характеру попиту, зміни в законодавчій базі і політиці держави. Керівники, які є часто власниками компаній, під тиском ринку і внутрішніх протиріч усвідомлюють необхідність змін у своїх організаціях.

Для визначення взаємозв'язку між змінами і процесом розвитку організації слід розглянути сутнісні характеристики понять «зміни» та «розвиток».

В загальному *категорія «зміни»* характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкта.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток не є будь-якою зміною у структурі об'єкта, а тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будові

об'єкта, у його структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [13].

Розвитку, як складній економічній та філософській категорії притаманні наступні характеристики:

- планований та довгостроковий процес;
- процес, орієнтований на проблеми;
- процес, що відображає системний підхід;
- процес, орієнтований на дії;
- процес постійного навчання та перенавчання.

Отже, категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується не тільки незворотністю, спрямованістю і закономірністю, але й володіє ще такими похідними змістовними властивостями, як швидкість і результат. Основні характеристики та властивості розвитку організації наведено на рис. 2.1.

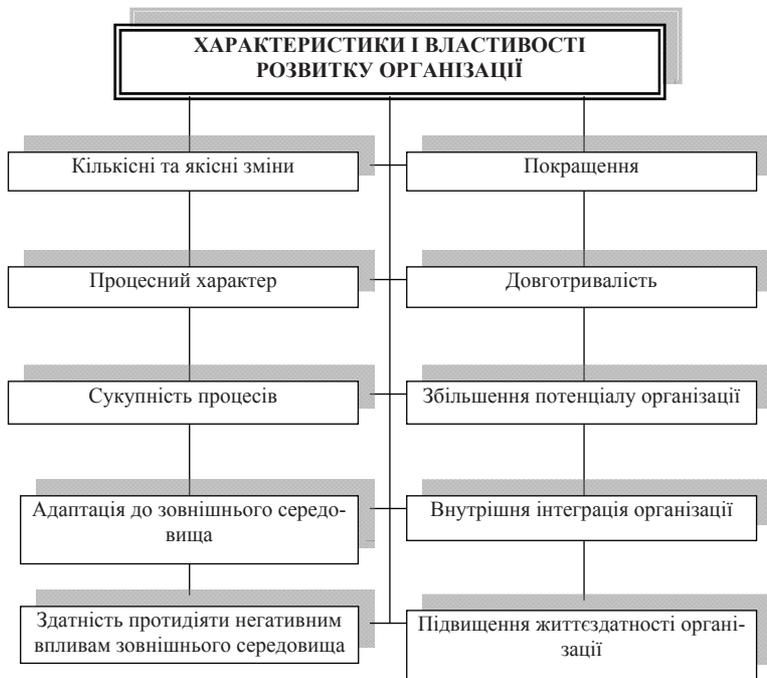


Рис. 2.1 – Характеристики та властивості розвитку організації

Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Принципи розвитку організації

Принципи розвитку	Змістова характеристика
Принцип динамічної рівноваги	Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування організації, що визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим та її частинами; оптимальну відповідність між стійкістю і мінливістю, самоорганізацією і безладом; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем
Принцип переважного розвитку	Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за допомогою переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі та перспективні напрямки. При нестачі матеріальних ресурсів в організації, засоби спрямовуються на забезпечення найбільш важливих напрямків та сфер діяльності
Принцип змінюваності	Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо і прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів. Як індивідуальний розвиток організму може відбуватися тільки на тлі постійного хімічного складу речовини клітин, клітинного складу організму, так і процес випадкових перетворень в організації знаходиться в рамках принципу змінюваності. На ринку один товар змінює інший не тільки з причини своєї переваги, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи
Принцип інерції	Зміна потенціалу системи, що сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій. Впровадження нового ресурсу має починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через деякий час після впровадження нового
Принцип еластичності	Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. За низької еластичності приймаються неадекватні рішення протягом тривалого терміну
Принцип безперервності	Процес зміни потенціалу організації йде безперервно, змінюється тільки швидкість і характер змін
Принцип раціоналізації	Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в даний момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації

Розуміння змін у організації має базуватись на таких ключових положеннях:

- зміни – це природний феномен;
- зміни відбуваються поступово і безперервно;

- мета змін – сприяння виживанню організації і її зростанню;
- виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище.

Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найбільш вдало, на наш погляд, взаємозв'язок між змінами і розвитком було визначено у працях Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [1], а саме: розвиток – це процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування.

Отже, *розвиток підприємства* – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Зміни можуть викликатися дією зовнішніх по відношенню до об'єкта обставин, розвиток є саморухом об'єкта – іманентним процесом, джерело якого у самому об'єкті, що розвивається.

Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін організації у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного її системного елемента.

Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку підприємства, потребують від системи управління певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії між елементами організації.

Логічну схему змістовного розуміння поняття розвиток та зв'язок категорій «зміна» і «розвиток» наведено на рис. 2.2.

З позиції менеджменту *зміна* – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися).



Рис. 2.2 – Зв'язок категорій «розвиток» та «зміна»

Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану: зростанню, стагнації, рецесії. Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися у перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та у зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висока динамічність сучасного ринку, з якою вимушені рахуватись всі економічні суб'єкти від корпорацій до малого бізнесу, переко-

нала навіть найзапекліших консерваторів у необхідності проведення регулярних та своєчасних змін у діяльності організації.

Причини змін можуть носити як зовнішній, так і внутрішній характер. Найчастіше обидва типи причин діють одночасно. В загальному, причини, які спонукають зміни, можуть бути дуже різноманітними: зміни попиту і пропозиції на ринку; економічні причини; соціальні причини; технологічні причини; політичні причини; стихійні лиха та ін.

З практичної точки зору найчастіше, за думкою авторів [15], зміни в організаціях відбуваються за таких обставин:

1. *Зміни ініціюються ринком.* Ринок – поняття емке, яке включає поведінку конкурентів, які можуть раптом понизити ціни, розширити асортимент або одержати іншу перевагу, на яку підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельну спроможність цільового сегменту, і появу нових товарів та технологій, і зміну законодавства, і багато іншого. Ринкові вимоги є явною причиною 80% змін і приховано присутні у решті випадків.

2. *Змінюються інтереси власників.* Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розподіл сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, яка також орієнтована на ринок батьківської структури. Все це примушує підприємство переглядати свої цілі та завдання. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки організації, але й люди.

3. *Компанія розширюється шляхом злиття або придбання діючого бізнесу.* У цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина новоствореної структури. Різниця у організації, традиціях і культурі настільки може бути істотною, що це переростає в проблему, яка потребує кардинальних перетворень.

4. *На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.* З різних причин у організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. У більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не торкаючись структури, технологій або мотивації, а найчастіше – всієї організації та її бізнесу.

5. *Керівники планують розвиток підприємства і справи.* Рідко, але трапляється, що зміни проводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а як передбачення майбутніх проблем. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що вже відбулися, є

непростою задачею, а з іншого, планування засноване на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може отримати [15].

Зміни можуть бути *проактивними*, тобто попереджувальними, і *реактивними*. Наприклад, зміна для виправлення виявленої помилки, – це типова реактивна дія, а зміни, що здійснюються для усунення можливої загрози зовнішнього середовища до виникнення фактичної проблеми, є проактивними. Усі змінні організації взаємопов'язані, і зміна однієї з них неминуче позначиться на інших. Наприклад, зміни у техніці і технології (модернізація обладнання, оновлення технологічних ліній) можуть призвести до змін у структурі (системі комунікацій), чисельності і кваліфікаційному рівні працівників, а також характері і складності виконуваних завдань.

Отже, оптимальними процесами, які спрямовані на виживання і стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.

2.2 ЕВОЛЮЦІЙНІ ПОГЛЯДИ НА ПРОЦЕСИ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вивчення процесів змін як одного із напрямів управлінської науки почалося у другій половині ХХ ст. Більшість ранніх робіт була сконцентрована на процесній складовій змін, тобто на визначенні найефективніших методів впровадження перетворень.

Найбільш поширені концепції управління організаційними змінами описують набір методів і засобів управління, що спрямовані на вивчення стану об'єктів змін, виявлення причин опору змінам та описують «стан готовності» до їхньої реалізації.

Упродовж декількох десятиліть в управлінській науці домінував підхід до розуміння процесу організаційних змін, запропонований соціальним психологом К. Левіним у 1951 р. К. Левін розробив трьохетапну схему проведення змін в організаціях: «розморожування» – «зміна» – «заморожування». Відповідно до цієї теорії основними інструментами управління змінами є:

- *«розморожування»* – порушення стабільного балансу, який підтримує існуючі типи поведінки персоналу та модель менеджменту. Члени організації одержують інформацію про реальний стан справ, про методи реформ і їхні можливі наслідки. Цей процес повинен враховувати внутрішню загрозу, яку несуть у собі зміни по відношенню до людей, та необхідність мотивувати персонал, який залучений до змін з метою досягнення природного балансу;

- *«зміни»* – розвиток нових реакцій на виклики на підставі нової інформації; виконуються заплановані заходи для зміни поведінки пра-

цівників і структурних підрозділів;

- «заморожування» – стабілізація змін у результаті засвоєння людьми нових реакцій на виклики. Здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Працівники повинні переконатися у ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їхнє використання.

Отже, основна ідея описаного підходу полягає у прийнятті та усвідомленні необхідності проведення та закріплення змін. Цей підхід домінував в управлінській науці майже до 90-х рр. XX століття.

У 80-х-90-х рр. XX століття теорія змін почала розвиватись завдяки новій хвилі науковців, які здійснювали спроби розширити та удосконалити інструменти і механізми управління змінами в організації. Цей період характеризується формуванням концептуальних засад управління змінами, здійсненням спроб створити універсальну схему, яка дозволить узагальнити різні теорії змін, та обґрунтуванням механізму впровадження змін на основі кібернетичних та синергетичних підходів. Концептуальні основи організаційних змін були розглянуті у роботах К. Тюрлі, І. Ансоффа, Ф. Гуїяра, Дж. Келлі, М. Біра, Н. Норія, Л. Грейнера, І. Адизеса та ін.

Модель Л.Е. Грейнера (1972 р.) носить назву моделі життєвого циклу або організаційного розвитку, основна ідея якої полягає в усвідомленні необхідності змін вищим керівництвом, відповідальними керівниками тощо; визначенні проблем; пошуку шляхів виправлення ситуації; експериментальному впровадженню змін; мотивації персоналу.

Модель відображає еволюційний та революційний характер змін. Основні положення моделі зводяться до такого:

1) наявність чітко ідентифікованих фаз у розвитку компанії (від 3 до 15 років і кожна характеризується своєю унікальною структурою, системою управління і типом лідера);

2) революційні періоди переходу від однієї фази до іншої;

3) збереження «логіки парадоксу», коли рішення проблем однієї фази стає пізніше проблемою;

4) основний опір змінам зосереджений «нагорі», тому найбільше впливає на статус і владу топ-менеджерів.

Перевагою моделі є значний рівень делегування повноважень та структуризації етапів проведення змін. Практичне впровадження моделі включає п'ять основних етапів:

1) усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом;

2) діагностика проблемної області;

3) знаходження нового рішення;

- 4) експеримент з новим рішенням;
- 5) підкріплення рішення на основі позитивних результатів.

Актуальними підходами для впровадження моделі є системний та ситуаційний підходи, а інструментами – бенчмаркінг та організаційний розвиток.

К. Тюрлі (1979 р.) у своїх працях дав характеристику підходів, які слід враховувати і використовувати при побудові моделі управління змінами в організації. До них він відніс:

Директивний – нав'язування змін у кризових ситуаціях або в ситуаціях, коли інші методи були неефективними. Здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій з працівниками.

Переговорний – підхід за яким влада розподіляється між роботодавцем і найманим робітником, а зміни відбуваються на основі переговорів, шляхом досягнення компромісу до початку реалізації процесів організаційних змін.

Аналітичний – це раціональний і логічний підхід, який використовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації через постановку цілей, проектування процесів змін, оцінку результатів до визначення цілей наступного етапу у процесі змін.

Метод «завоювання сердець» – підхід, за яким проведення комплексних змін у настановах та цінностях, формування загального бачення організації здійснюється шляхом залучення і переконання персоналу організації.

Дійовий – цей підхід ґрунтується на визнанні існування певних проблем, які ще не мають чіткого визначення. Пошук можливих рішень методом спроб та помилок призводить до визначення характеру проблеми, після чого виникає розуміння можливого оптимального рішення проблемної ситуації.

Окрім наведених підходів у працях К. Тюрлі розглянуто й інші підходи до дослідження організаційних змін та їх наслідків, а також змістовні і процесні аспекти змін.

Модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа (1989 р.). Автор акцентує увагу на тому, що у ході стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів:

- а) стратегії, що дасть нову продукцію і нові ринки;
- б) компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння, знання і навички;
- в) поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі компетенцій і розподіл влади.

Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом та-

ка: Стратегія – Система – Поведінка реформаторів.

Впровадження моделі починається з розробки і пропаганди нового бачення перспектив майбутніх ринків і визначення стратегії їх завоювання, а також обов'язковим є забезпечення умов для широкої участі персоналу у перетвореннях.

У моделі значну увагу приділено отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню у корпоративній культурі.

Ф. Гуяр та Дж. Н. Келлі (1990-ті рр.) розробили модель «біологічної корпорації», яка передбачає загальний аналіз поточного стану організації, формування бажаного стану, перепроєктування системи. Основна ідея моделі полягає у тому, що організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Переосмислення поточного стану є підготовчим етапом для забезпечення конкурентоспроможності, а скорочення розмірів компанії сприяє отриманню персоналом нових знань та навичок.

Основними етапами моделі є:

- 1) рефреймінг (досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив);
- 2) реструктуризація (перетворення з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства);
- 3) оживлення (зростання за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу і нових інформаційних технологій);
- 4) оновлення (вироблення «рефлексів адаптації» до змін навколишнього середовища, створення мотивації розробки системи винагороди, формування нових знань тощо).

Модель передбачає значну деталізацію та урахування виробничих і психологічних аспектів, але водночас є досить складною для сприйняття та вимагає найму висококваліфікованих менеджерів.

Ще однією моделлю цього періоду є *Теорія E і O організаційних змін М. Біра та Н. Норія (1990-ті рр.)*. *Теорія E* виходить із домінування фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Ця теорія використовується, якщо необхідні швидкі і кардинальні зміни. Керівники, які сповідують *Теорію E*, використовують, як правило, жорсткі методи, приділяючи основну увагу створенню структури і систем на основі механістичного підходу.

У 1990-ті рр. *Теорія E* стала домінуючою моделлю організаційних змін у США. Згодом вона стала проникати в управлінську практику у Європі. Одна з головних причин такої популярності – отримання шви-

дких і суттєвих результатів, спрямованих на поліпшення фінансового стану.

Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») – навчання і розвиток співробітників, зміни параметрів корпоративної культури. Вона спрямована на поступовий розвиток.

Мета змін відповідно до *Теорії О* – розвиток організаційних здібностей, особливо здібностей співробітників, для залучення їх у процес прийняття рішень щодо вирішення організаційних проблем. Метою є створення робочої системи, у якій співробітники стають емоційно прив'язаними до завдань розвитку компанії. Фокусуючись на ефективності та продуктивності, з якою люди працюють на кожному рівні, лідери досягають позитивних результатів організаційних змін, здатних поліпшити фінансове становище організації.

Прихильники *Теорії О* стверджують, що акцент на структурі і системі, особливо нав'язаний згори, не призведе до фундаментальних змін. Проста зміна структури і системи не змінює культуру. Культурні зміни вимагають від менеджменту емоційно залучати людей, щоб нові структура і системи не зустрічали опору.

У таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику цих теорій.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика Теорій Е та О

Характеристика	Теорія Е	Теорія О
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	Зверху вниз (автократичне)	Знизу доверху (партисипативне)
Об'єкт змін	Структура і системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Програмовані і плановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Посидання різних стимулів

Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів, врахування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління тощо. М. Бір і Н. Норія вважають, що саме комбінування жорстких і м'яких методів необхідне для досягнення максимального ефекту. Проте вони відзначають, що вміння комбінувати ці методи, залишаються справою найбільш талановитих і підготовлених лідерів. Невдала і непродумана комбінація жорсткого і м'якого методів може призвести до повного провалу, і краще використовувати жорсткий або м'який підхід у «числому» вигляді, розуміючи недоліки і обмеження кожного з них.

Період з початку 2000-х рр. і до тепер характеризується розвитком економіки знань, поглибленням глобалізації і посиленням її ролі у конкуренції, впровадженням мережевих та інших форм міжфірмових організацій. На відміну від попередніх періодів рівень динамізму бізнес-середовища стає дуже високим. Все це вимагає розвитку концепцій управління змінами на основі симбіозу управління знаннями, реінжинірингу і когнітивної людської складової. У цей період більшість науковців схиляються до концепції управління змінами в організації з урахуванням етапу її життєвого циклу.

Однією із таких моделей є *модель життєвого циклу організації І. Адизеса (2000-ті рр.)*. За цієї моделі етапи життєвого циклу організації поділяються на дві стадії: зростання і старіння. При правильній стратегії і тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту і перебувати у певному стані нескінченно довго. Ключ успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації так, щоб вона змогла розвиватися далі.

Отже, аналізуючи наведені моделі можна визначити декілька основних етапів в еволюції теорії управління змінами, а також особливості менеджменту у кожному з них (таблиці 2.3).

Таблиця 2.3 – Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організації

Період	Характерні особливості середовища	Автор та назва моделі	Концептуальні положення моделі
1	2	3	4
1950-1970 рр.	Посилення конкурентної боротьби через високі темпи економічного зростання організацій. Низький рівень мінливості середовища	К. Левін Модель організаційного розвитку	Прийняття неминучості та необхідності змін. Трьохетапна модель проведення змін: розморожування (порушення стабільного балансу) – зміни (розвиток нових реакцій на виклики середовища) – стабілізація (закріплення змін у результаті засвоєння нових реакцій на виклики)

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
1970-1980 рр.	Загострення внутрішньої та міжнародної конкуренції за володіння ринковими нішами, невисокий рівень мінливості середовища	Л. Грейнер Модель організаційного розвитку	Модель характеризується високим рівнем делегування повноважень та структуризації етапів: усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення; експеримент з новим рішенням; підкріплення рішення на основі позитивних результатів
		К. Тюрлі Змістовно-процесуальні підходи до моделі організаційних змін	Визначено п'ять основних змістовно-процесуальних підходів до проведення змін в організації: директивний, переговорний, аналітичний, метод «завоювання сердець», дійовий
1980-1990 рр.	Зростання значущості інновацій, оптимізація бізнес-процесів, високий рівень динамізму середовища	І. Ансофф Модель управління стратегічними змінами	Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом така: Стратегія – Система – Поведінка реформаторів. Модель передбачає отримання швидких результатів, закріплення успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню у корпоративній культурі
1990-до теперішнього часу	Глобалізація економічних систем, обмеженість ресурсів, надзвичайно високий рівень динамізму та мінливості середовища	Ф. Гуіяр, Дж. Н. Келлі Модель «біологічної корпорації»	Організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Основні етапи моделі: рефреймінг – реструктуризація – оживлення – оновлення
		М. Бір, Н. Норія Теорія Е та О організаційних змін	Модель спрямована на досягнення стрімких кардинальних фінансових результатів (теорія Е) за допомогою використання «жорстких» методів управління «зверху – вниз» та створення сильної корпоративної культури «м'якими методами» і належної системи мотивації змін (теорія О), зміни відбуваються «знизу-вверх»
		І. Адизес Модель життєвого циклу	За цієї моделі ефективність управління досягається завдяки вмінню керівництва зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі та уникнути ентропії

Отже, основні зміни у організації обумовлені реакцією компанії на розвиток зовнішнього середовища (зв'язки, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, у якому існують. Одночасно самі вони також генерують зміни у зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і послуги.

2.3 ЗНАЧЕННЯ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

За сучасних умов, організація щоб вижити, повинна постійно змінюватись. Успішна організація постійно знаходиться у динаміці. Організація – це живий організм, який постійно рухається у напрямку зростання або ж спаду. Усі організації спрямовані на розвиток, а відповідно їх ціллю є рух тільки у позитивному напрямку, у напрямку росту. З розвитком організації відбувається і еволюція змін. Як ми уже зазначали, основна причина змін – дія зовнішніх по відношенню до організації чинників.

Розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну (що змінилося?) і процесну (як змінилося?). Змістовний аналіз змін дає змогу зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваний проміжок часу. Процесний аналіз вказує на те, у який саме спосіб відбувається ця зміна.

Значення змін у діяльності організації визначається їхньою метою, напрямками, особливостями організації та управління, об'єктами, а також тими вигодами, які очікує отримати компанія.

Метою організаційних змін є:

- забезпечення керованості організацією та стійкого розвитку;
- адаптація до мінливих зовнішніх умов;
- розвиток бачення майбутнього та творчого потенціалу;
- отримання нових конкурентних переваг.

Що стосується *напрямів змін*, то вони можуть стосуватися будь-якої функціональної сфери діяльності організації: технологічної; кадрової; структурної; фінансової та інших.

Найчастіше організаційні зміни стосуються кадрових і структурних напрямів, а саме:

- управління змінами у розподілі влади та відповідальності: зміни характеру взаємин «керівник – підлеглий»;
- управління змінами щодо джерел влади: зміна частоти використання різних джерел влади;
- управління змінами щодо організаційної побудови;
- управління процесами розвитку організаційних структур з ме-

тою забезпечення керованості та адаптивності організації.

Особливості організаційних змін визначаються їх природою та сутнісними характеристиками, до яких варто віднести такі:

- організація не лише здатна адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й сама ці зміни спричиняє;
- ідеальна єдність між відділами недосяжна, іноді різні частини організації діють автономно і для цього можуть бути об'єктивні причини;
- змінами не можна керувати, вони з'являються самі по собі;
- напруженості та конфлікти – ознаки змін, що зароджуються;
- не існує єдиного правильного способу побудови та розвитку організації;
- основа успіху організації – формування якісного інформаційного обміну між складовими частинами організації та зовнішнім середовищем;
- прагнення до максимальної індивідуальної і групової відповідності;
- порядок народжується з хаосу;
- організація від початку має здатність до самооновлення;
- неспокій потрібний для створення нових форм і видів діяльності.

Рушійні сили організаційних змін існують як всередині, так і поза організацією. Зовнішні сили формуються в усіх секторах зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, технології, національна економіка, міжнародне оточення та ін.). Внутрішні рушійні сили змін виникають з діяльності самої організації та прийнятих у ній управлінських рішень (стратегії розвитку, вимоги працівників, профспілок, низькі показники продуктивності та ін.).

До *об'єктів змін* у організації відносяться:

- *Структура організації*. Змінюються внутрішня структура організації, зміст трудових процесів, процесів прийняття рішення, інформаційних систем. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Це реальна необхідність, коли відбуваються значні зміни у цілях або стратегії. Змінюються характер і рівень ділової активності, правова структура, форма власності, джерела фінансування, характер операцій, відбуваються процеси злиття, поділу, створюються спільні підприємства або проекти.

- *Цілі та завдання діяльності*. Модифікація цілей необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточні цілі вже досягнуті.

- *Застосовувана технологія*. Змінюються обладнання, сировина

та матеріали, технологічні та інформаційні процеси.

- *Організаційна культура.* Змінюються цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва. Найбільш поширений і дієвий інструмент зміни культури організації – навчання.

- *Персонал.* Змінюються керівництво і підлеглі, рівень їх компетентності, мотивація, поведінка і ефективність праці.

- *Ефективність роботи організації.* Змінюються фінансові, економічні та соціальні результати її діяльності, змінюється діловий престиж в очах громадськості і ділових кіл.

Вплив чинників на характер змін в окремих елементах внутрішнього середовища наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика змін у внутрішніх складових організації

Причина змін	Характер змін
1	2
1. Незадовільне функціонування підприємства	Найбільш поширеною причиною необхідності змін в організації є невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів зниження зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або залучення нових фінансових ресурсів. Як правило, перш за все, впроваджуються такі заходи, як зміни у складі та рівні кваліфікації працюючих, застосування більш досконалих методів управління та ін.
2. Перевантаження вищого керівництва	Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірного, виснажливого навантаження на декількох вищих керівників. Якщо очевидні заходи щодо зміни методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не призводять до тривалого полегшення, то ефективним засобом вирішення цієї задачі стає перерозподіл прав і функцій, коригування та уточнення структури організації.
3. Відсутність орієнтації на перспективу	Майбутній розвиток підприємства вимагає з боку вищих керівників усе більшої уваги до стратегічних завдань, незалежно від характеру підприємства і роду його діяльності. Однак, багато керівників вищого рангу продовжують основний час приділяти оперативним питанням, а їх рішення, які будуть мати вплив і у перспективі, ґрунтуються на екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. Вищий керівник (або їх група) повинен усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає у тому, щоб зробити підприємство здатним розробити і реалізувати стратегічну програму діяльності підприємства. Забезпечення такої можливості майже завжди пов'язане з перетвореннями організаційних форм, а також з введенням нових або докорінно змінених процесів прийняття рішень. Система стратегічного управління повинна містити чітку ієрархію цілей та відповідних заходів, показників реалізації стратегії та стратегічних змін.

1	2
4. Розбіжності з організаційних питань	Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне вирішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів чи підрозділів, недостатньо чітко висвітлює значення деяких функціональних ролей тощо. Коли виникають глибокі і стійкі розбіжності з приводу системи управління і особливо, коли вище керівництво має сумніви щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури з метою її удосконалення.
5. Зростання масштабу діяльності	Навіть в умовах стійкого асортименту продукції, стабільних виробничих процесів і збуту при тривалому збільшенні розміру підприємства з'являється необхідність у значному структурному перетворенні.
6. Диференціація портфеля діяльності	Розширення номенклатури продукції або послуг, вихід на різноманітні ринки, додаткове освоєння нових виробничих процесів потребують техніко-технологічних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших змін в організації.
7. Об'єднання господарюючих суб'єктів	Злиття двох або кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов'язково вносить деякі зміни у систему управління. Проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, плутанина у розподілі прав і відповідальності вимагають відповідних організаційних змін.
8. Зміни у технологіях управління	Наукові досягнення в сфері управління починають все більше впливати на організаційні структури і процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій та планування, проектні та матричні форми побудови тощо). З'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень.
9. Вплив НТП	Вплив наукових і технічних змін на систему управління є найбільш поширеним аспектом організаційних змін. Швидкий розвиток галузевих досліджень, поширення управління проектами, зростаюча популярність матричних та проектних структур – все це свідчить про поширення впливу точних наук на підприємства та організації.

Результат управління змінами, а отже і вигоди від їх проведення визначаються, перш за все, напрямками та метою їх реалізації. Зміни відображаються у загальній робочій атмосфері, умовах праці, рівні ротатції персоналу, вони запроваджують чи модифікують певні стандарти діяльності, позначаються на перестановці кадрів, а отже, мають значення для безпосередніх виконавців, персоналу та компанії в цілому.

У таблиці 2.5 наведено значення та можливі вигоди від проведення організаційних змін за різними напрямками.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники організацій, оскільки саме вони несуть відповідальність за розробку стратегії змін і планування заходів з їх здійснення. Ці люди

мають володіти певними якостями, до яких належать:

1. Творче бачення. Керівники-перетворювачі створюють і пропагують своє бачення організації, тобто виражений у певній формі довгостроковий імідж компанії, або уявлення про те, чим компанія може і повинна стати. Бачення змушує співробітників відволіктися від сьогоденних проблем, приймати більш активну участь у діяльності організації, формувати спільні переконання і цінності, які є базисом для зміни організаційної культури.

Таблиця 2.5 – Значення та вигоди від проведення організаційних змін

Напрямок	Значення змін
Економічні вигоди	Покращення техніко-економічних та фінансових показників діяльності організації; запровадження нових стандартів діяльності компанії
Управлінські вигоди	Підвищення дисципліни серед керівництва і персоналу; налагодження ефективного зворотного зв'язку в компанії; досягнення синергії в менеджменті організації; підвищення результативності системи менеджменту
Ринкові вигоди	Досягнення стратегічних цілей організації; загальна активізація діяльності; збільшення ринкової частки компанії; підвищення іміджу організації; створення додаткових конкурентних переваг
Технологічні вигоди	Розвиток нових технологій, зниження трудо-, витрато- та енергомісткості продукції (послуг)
Соціальні вигоди	Підвищення лояльності та відданості персоналу; покращення умов праці та загальної атмосфери у колективі; підвищення добробуту працівників компанії
Екологічні вигоди	Зменшення шкідливих викидів; покращення екологічних характеристик продукції

2. Наявність комунікативної харизми. Трансформаційним лідерам необхідно переконати працівників у тому, що пропонуване бачення майбутнього компанії реально досяжне, і мотивувати їх для втілення майбутнього в сьогодення. Харизма – одна з характеристик лідерства, здатність керівника вплинути на працівників, спонукати їх до активних дій. Харизматичні лідери беруть на себе ризик перетворень, демонструючи високий ступінь компетентності та обґрунтовану впевненість у собі. Працівники ставляться до таких лідерів з великою повагою і довірою. Але харизматичним лідерам (як і усім менеджерам) необхідно усвідомлювати емоційну вразливість працівників у ході перетворень і здійснювати заходи, спрямовані на зменшення остраху співробітників, одночасно стимулюючи їх до здійснення змін.

3. Уміння стимулювати навчання персоналу. Найважливіше завдання перетворень (і керівників) – розвиток потенційних здібностей співробітників до творчого сприйняття, навчання на досвіді змін.

Отримана при здійсненні змін інформація дозволяє більш ефективно керувати майбутніми трансформаціями.

В умовах стрімкого розвитку техніки і технології, динамічних змін, безпрецедентного розвитку комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципово важливість набуває прагнення до організаційних змін як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Головним джерелом усіх цих можливостей стає управління змінами, спрямоване на сталий і ефективний розвиток.

2.4 ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СТАДІЇ ВИНИКНЕННЯ ЗМІН

Розвиток організації знаходить відбиток у «життєвому циклі», оскільки стадії розвитку організації – це періоди її життя у рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають у центрі уваги керівництва. Отже, періоди, в які організація принципово змінює цінності і орієнтації, називають циклами чи фазами розвитку організації.

У загальноприйнятій управлінській термінології та у визначеннях багатьох авторів зустрічається твердження, що життєвий цикл організації – це період від створення до ліквідації організації. Однак, це суперечить думці про перехід організації після проходження всіх стадій життєвого циклу до нового етапу розвитку – відродження та продовження життєдіяльності.

Поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів організації. У свою чергу, стадії життєвих циклів організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- 1) напрям та інтенсивність розвитку;
- 2) стратегічні та тактичні цілі;
- 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу;

4) конфігурація організаційного механізму.

Незважаючи на особливості і унікальність кожної організації, весь період її існування можна розбити на основні етапи, через які вона проходить.

Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із здійсненням змін. Для полегшення проведення змін і якісного переходу від одного етапу до іншого, необхідно знати особливості кожного етапу у цьому ланцюжку.

Для того, щоб організація успішно справлялася з проблемами, що виникають, керівництву необхідно вміти передбачати загрози, що чекають організацію у процесі її становлення і розвитку. Сучасні менеджери повинні вміти розробляти стратегії виживання і розвитку, планувати необхідні «проактивні» (попереджувальні) дії та кроки, контролювати зміни і розуміти, що необхідно зробити для ефективного запровадження тих чи інших організаційно-управлінських нововведень. Керівники повинні також усвідомлювати важливість самих працівників і їхніх потреб, як для успішної організації повсякденної роботи, так і у моменти втілення змін у діяльності. Тому винятково важливим є розгляд основних етапів життєвого циклу організації та особливостей менеджменту у кожному з них.

До основних стадій, які проходить організація у період свого життя, більшість авторів відносять такі: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

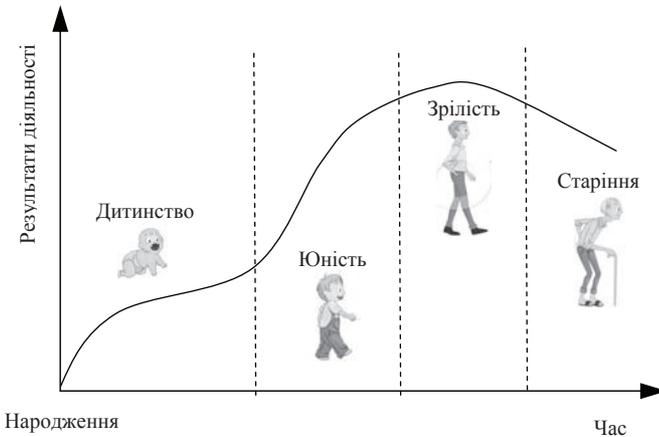


Рис. 2.3 – Типова крива життєвого циклу організації

Народження будь-якої організації пов'язано з необхідністю задоволення інтересів споживачів, з пошуком і займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії – виживання, що вимагає від керівництва таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, шалена працездатність тощо. Організація знаходиться у стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі організації є ще нечіткими, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

На даній стадії акцент робиться на ідеях і можливостях, якими володіє організація, що потребує розподілу обов'язків пропорційно ризикам, які супроводжують початок життя організації. Типова помилка власників компанії на цьому етапі – зосередження уваги лише на поверненні інвестицій.

Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме у цей період відбувається несумісне у порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії новостворені організації можуть потерпіти крах через недосвідченість і некомпетентність менеджерів. Комунікації і структура у такій організації залишаються неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток контактів і демонструють високі зобов'язання.

Основним завданням компанії у цей період є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається підвищенню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – зростаючий успіх і забезпечення бурхливого зростання.

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою одностумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування і прогнозування.

Основними характеристиками цього періоду є: швидке розширення, стійкий розвиток, підвищення іміджу, створення репутації, стійка форма організації, зростання через креативність та директивне керівництво.

Головна мета організації у даний період – забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характеризується тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що змушує менеджерів вдаватися до кількісних оцінок можливих втрат внаслідок дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями. Типовою помилкою цього періоду є самовпевненість власників у постійному зростанні та недостатня увага до проблем, що виникають.

Зрілість – розвиток організації на цій стадії здійснюється у площині збалансованого зростання на базі стійкої структури і ефективного управління. Для цього періоду характерним є: стабільність у діяльності, фінансова стійкість, володіння власною ринковою нішею. У цей період, як правило, керівник організації задоволений структурою системи управління, що знижує його інтерес стосовно адаптації до змін зовнішнього середовища, а також до оновлення і децентралізації в прийнятті управлінських рішень. Таким чином, зрілість організації пов'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, однак саме у цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна і остаточна.

Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації. У *період проміжної зрілості* відбувається збалансоване зростання, а *остаточна зрілість* – це період формування індивідуальності та іміджу організації.

Етап зрілості небезпечний можливістю появи у керівництва організації відчуття завершеності і відсутності необхідності рухатися вперед.

Стадія *старіння* характеризується верховенством бюрократії на всіх етапах управління, а часто – і загибеллю нових ідей у громіздких структурах управління. Відбувається звуження ринкової ніші, недоважнення виробничих потужностей, інертність структури. Старіюча організація замість прийняття ризиків активно уникає їх. Гнучкість організації упевнено знижується. Спроможність досягати результатів також низька. Метою стає короткострокова і мало ризикова діяльність. Безнадійне падіння частки ринку, продажів і прибутків веде організацію у процес старіння. Головним завданням організації у даний період є боротьба за виживання і збереження ринкової частки.

У період *відродження* в організацію приходять нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний струсонати усю структуру управління. Головна мета у цей період – поживлення організації. У цей період формуються передумови майбутнього організації та визначаються напрями організаційних змін.

Основні характеристики та особливості менеджменту на кожному з етапів життєвого циклу організації наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристики та особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Характерні особливості менеджменту	Основні завдання	Типові помилки
1	2	3	4
Народження	<ul style="list-style-type: none"> - наявність оригінальної ідеї; - формування місії, цілей та завдань організації; - наявність команди ентузіастів однодумців; - перспектива виробництва та збуту продукції (послуг); - гнучкість структури та функціональних обов'язків; - прості організаційні та комунікаційні зв'язки 	<ul style="list-style-type: none"> - максимальне використання можливостей організації; - адекватна оцінка ризиків; - визначення та завоювання власної ринкової ніші 	<ul style="list-style-type: none"> зосередження уваги власників лише на поверненні інвестицій
Дитинство	<ul style="list-style-type: none"> - мобільність та гнучкість організації; - зростання організації не завжди сумісне з управлінським потенціалом; - недостатня компетенція бюрократів; - незначний управлінський персонал; - значна залежність від ринкової кон'юнктури; - невідповідність мотивації та навантажень 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення бурхливого зростання; - швидке опанування нових видів діяльності; - забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг) 	<ul style="list-style-type: none"> надмірний фанатизм лідера та невміння його йти на компроміс
Юність	<ul style="list-style-type: none"> - швидке розширення та стійкий розвиток організації; - диференціація та делегування функцій і повноважень; - створення іміджу та репутації організації; - чіткі та прості структурні зв'язки; - креативність та директивність в управлінні 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення прискореного зростання; - захоплення ринкової частки; - посилення уваги до ризиків та загроз 	<ul style="list-style-type: none"> - самовпевненість власників у постійному зростанні; - недостатня увага до виникаючих загроз
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність у діяльності; - фінансова стійкість; - володіння ринковою нішею; - достатня кількість ресурсів; - ускладнення структури управління; - зниження адаптивності до зовнішнього середовища; - поява суперечок у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення та диференціація діяльності; - прискорення швидкості реагування на середовище; - розумна децентралізація структури 	<ul style="list-style-type: none"> - бюрократизація структури; - відсутність необхідності у власників рухатися вперед

1	2	3	4
Старіння	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність у номенклатурі діяльності; - поява значних суперечок у колективі; - висока залежність від ринкової кон'юнктури; - верховенство бюрократії та інертність структури; - зменшення ринкової частки; - уповільнена реакція на зміни зовнішнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка заходів та заходів, спрямованих на виживання та підтримку конкурентного статусу; - впровадження управлінських та технологічних інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - загибель нових ідей в громіздких структурах управління; - консерватизм керівництва
Відродження	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових лідерів в організації; - структурний перегляд місії, цілей та завдань організації; - організаційні перетворення 	<ul style="list-style-type: none"> - утримання власних споживачів та ринкової частки; - поживлення організації шляхом визначення і впровадження організаційних змін 	<ul style="list-style-type: none"> небажання власників та керівників йти на ризиковані зміни

Для ефективного управління організацією керівникам необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій її життєвого циклу. Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово, або достатньо різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Як показують численні дослідження фахівців з організаційного розвитку, для тих організацій, які мають і реалізують плани росту, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і досить сприятливому зовнішньому середовищу, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними.

Необхідність змін впродовж життєвого циклу організації не викликає сумніву. На зміни необхідно реагувати швидко і чітко. Існує низка чинників, які будуть уповільнювати процеси змін в організації. До основних із них відносять такі:

- вік організації та стадія її життєвого циклу;
- стиль керівництва;
- система комунікацій;
- корпоративна культура;
- опір персоналу;
- система мотивації.

Одним із найважливіших чинників є опір змінам зі сторони персоналу. Зміни відбуваються у внутрішньому середовищі, а, відповідно,

торкаються організаційної культури. Все це потребує від керівників обережності, уваги та виваженості при прийнятті будь-яких управлінських рішень, пов'язаних зі змінами.

Кожен з етапів життєвого циклу організації пов'язаний одночасно як із зростанням, так і кризою окремих функцій. Найкраще таке розуміння характеризує модель змін Л. Грейнера, яка виходить із припущення, що проходячи через певні етапи розвитку, організація переживає «революції» на межі кожного із них. Таких етапів виділяється п'ять, а отже і п'ять революцій:

1 етап – зростання через креативність – криза лідерства;

2 етап – зростання через директивне керівництво – криза автономії;

3 етап – зростання через делегування – криза контролю;

4 етап – зростання через координацію – криза «тяганини»;

5 етап – зростання через співробітництво – криза.

Характеристика наведених етапів моделі змін наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика етапів моделі змін Л. Грейнера

Етап	Основні характерні риси
1	2
1 етап – зростання через креативність – криза лідерства	<ul style="list-style-type: none"> - увага власників фокусується не на менеджерських функціях, а на виробництві і продажі нового «продукту» (послуги); - домінування неформальних відносин у колективі; - швидке реагування на запити ринку; - мотивація ґрунтується на очікуванні майбутніх вигід; - управління підпорядковане наявним ресурсам; - ускладнення діяльності вимагає появи виконавчих директорів, які здатні впровадити ефективні управлінські технології – настає криза лідерства
2 етап – зростання через директивне керівництво – криза автономії	<ul style="list-style-type: none"> - при реалізації стратегії організації керівна роль віддається новому лідеру; - наявність організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками; - впровадження систем моніторингу та контролю, планування бюджету та вироблення стандартів якості; - комунікації стають більш формальними і знеособленими; - посилення поділу функцій володіння і управління; - настання кризи автономії, коли функціональні фахівці прагнуть до самостійного прийняття управлінських рішень
3 етап – зростання через делегування – криза контролю	<ul style="list-style-type: none"> - посилення децентралізації у структурі управління; - покращення мотивації на всіх рівнях через делегування повноважень; - швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі; - диверсифікація бізнесу; - виникнення протиріч у координації різних напрямів діяльності; - виникнення кризи контролю, коли менеджери вищої ланки відчувають втрату контролю над компанією в цілому

1	2
4 етап – зростання через координацію – криза «тяганини»	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження та/або серйозний перегляд формальних процедур планування; - найм (або навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціювання програм моніторингу та контролю; - використання процедур ретельного моніторингу витрат; - посилення бюрократизму системи; - відсутність духу співпраці і брак впевненості у власній інформованості у менеджерів вищої ланки; - виникнення кризи «тяганини», коли складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність
5 етап – зростання через співробітництво – криза	<ul style="list-style-type: none"> - фокусування уваги на вирішенні проблем через командну взаємодію менеджерів; - запровадження матричних організаційних структур; - зниження чисельності корпоративного персоналу та перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних обов'язків; - пріоритетність інновацій; - впровадження програм підвищення кваліфікації та саморозвитку з метою удосконалення необхідних навичок і вмінь персоналу; - виникнення загальної кризи управління через надання переваги поведінковим методам менеджменту

Таким чином, сучасні організації, що функціонують в умовах безперервних змін зовнішнього середовища, розвиваються шляхом постійної мінливості структур і підходів до управління. Вони переживають низку процесів централізації, злиття, децентралізації, а також реструктуризації систем менеджменту, аж до процедур зміни власності. Як можна побачити, модель Л. Грейнера досліджує принципи управління організацією і оцінює розвиток організації саме з цієї позиції. Відповідно до наведеної моделі розвиток організації має лінійний характер і закінчується загальною кризою управління.

Основні завдання та рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на кожному з етапів моделі змін наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Напрями удосконалення системи менеджменту

Етап	Рекомендації
1 етап – зростання через креативність – криза лідерства	Чим більше розмір організації, тим більше менеджерського мистецтва потрібно для ефективного управління бізнес-процесами і контролю якості вироблених продуктів і послуг. У цей період і настає криза лідерства, коли стає очевидно необхідність у сильному і професійному менеджменті, що зможе впровадити ефективні управлінські технології
2 етап – зростання через директивне керівництво – криза автономії	Використання можливостей, які надає децентралізація управління у частині підвищення професійності виконуваних функцій і обов'язків
3 етап – зростання через делегування – криза контролю	Рішення проблеми лежить у площині контролю і координації різних напрямів діяльності, зберігаючи при цьому важелі мотивації, засновані на «ентузізмі автономії» співробітників або підрозділів
4 етап – зростання через координацію – криза «тяганини»	Необхідно знайти рішення, яке дозволяє керувати розгалуженим і складним механізмом без використання занадто громіздких формальних і контролюючих процедур з урахуванням фактору часу
5 етап – зростання через співробітництво – криза	Відповідь на рішення проблем лежить у посиленні міжособистісної співпраці. Соціальний контроль і самодисципліна беруть гору над формальним контролем, значний акцент робиться на роботу у командах і здатність керувати міжособистісними конфліктами

2.5 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗМІН. ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЗМІН

Оскільки організація складається із взаємозв'язаних компонентів, то успішна зміна її поведінкової моделі повинна включати використання декількох точок опори або модифікацій у низці компонентів, які визначають поведінку організації і людей, які у ній працюють. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, які проводяться окремо, ізолювано від інших, мають тенденцію до швидкого згасання, даючи незначні ефекти, а іноді і дисфункціональні наслідки. Зміни мають бути структуровані таким чином, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик появи нових зон несумісності між організаційними компонентами. Концепція управління змінами включає різні аспекти – технологічні, структурні, ресурсні, кадрові, психологічні тощо.

Сучасний підхід до управління змінами називають *організаційним розвитком*. Мета організаційного розвитку – підвищення ефективності функціонування організації. Досягнення ефективності забезпечується здатністю організації швидко і своєчасно адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Інструментом

досягнення цієї мети є зміни у поведінці членів організації, які свідомо впроваджуються шляхом цілеспрямованого впливу на систему ціннісних орієнтацій працівників, індивідуальні виробничі навички, а також за допомогою створення умов для більш інтенсивного використання людського потенціалу.

За сучасних умов господарювання процеси управління змінами привертають усе більше уваги як науковців, так і керівників-практиків. Проте технології проведення змін в організаціях як і раніше залишаються досить невизначеними і недостатньо розробленими.

Перш за все, слід визначити відмінності між звичайним управлінням функціонуванням організації та управлінням, яке спрямоване на зміни. Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоднішній день, а управління змінами – на майбутнє. Воно повинне забезпечувати адекватне розуміння потреб (не тільки тих, які вже проявили себе, але й тих, які актуалізуються в майбутньому) і можливостей розвитку, постановку яasnих і реалістичних цілей, вибір раціональних способів їхнього досягнення, зацікавленість колективу у досягненні цілей розвитку, надійний контроль за ходом перетворювальної діяльності і своєчасне прийняття відповідних управлінських рішень.

З погляду життєвого циклу організації, управління змінами є характерним для усіх етапів, але найбільш необхідним є на етапі відродження.

Відродження організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів чи доповнення їх такими, що раніше не існували, з метою наблизити її можливості до вимог зовнішнього середовища.

Факторами, що сприяють змінам в організації є:

- усвідомлення необхідності змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- використання поведінкових підходів до управління.

З іншої сторони, є низка чинників, які можуть перешкоджати проведенню змін в організації, до них відносять такі:

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя у цілях;
- організаційна інертність;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю

керівництва;

- невдачі у впровадженні системних перетворень;
- опір і побоювання змін.

При проведенні організаційних змін надзвичайно важливим є вибір відповідної стратегії. Під стратегією змін розуміється той чи інший підхід до здійснення змін, обраний залежно від конкретних обставин.

До факторів, що впливають на вибір стратегії змін відносять:

- ступінь і вид очікуваного опору;
- широта повноважень ініціатора змін;
- обсяг необхідної інформації;
- фактори ризику.

Перед тим як скористатися тією чи іншою стратегією здійснення змін, необхідно пам'ятати, що завжди є вибір, тобто існує декілька можливих підходів до проведення змін.

Окрім цього, успішне здійснення змін залежить від якості їхньої підготовки. Підготовчий етап включає такі складові:

1) усвідомлення необхідності зміни (визначення потреби зміни, часто обумовленої зовнішніми факторами, що впливають на організацію);

2) визначення рівня або рівнів, на яких відбувається зміна (індивідуальний, груповий, організаційний), і ймовірного ступеня складності, з яким буде пов'язане здійснення зміни;

3) визначення сил, що сприяють і стримують процес зміни (аналіз поля сил);

4) визначення ймовірного ступеня опору змінам, можливих причин такого опору і способів його подолання;

5) вибір відповідної стратегії зміни, у рамках якої змінами можна ефективно керувати.

Основними критеріями при виборі стратегії змін повинні бути:

- наявний стан компанії;
- характер проваджуваних змін;
- методи проведення змін.

Розглянемо основні типи стратегій змін відповідно до наведених критеріїв.

Приблизники стратегічного підходу до управління організацією відзначають, що стан компанії може змінюватися у результаті комплексного впливу змін зовнішніх умов і ефективності заходів, вжитих у відповідь на них її керівництвом. Якісне співвідношення між групами факторів визначає чотири можливі стани організації:

- відмінний (організація має конкурентні переваги, максимально

гучка, фінансово стабільна, має великі можливості для розвитку);

- *стійкий* (організація здатна витримувати тиск зовнішнього середовища, ефективно використовує наявні ресурси, має високі можливості для удосконалення);

- *вразливий* (слабка здатність організації реагувати на виклики середовища, обмеженість ресурсів, зниження ефективності діяльності, можливість швидкого банкрутства);

- *кризовий* (неможливість організації витримувати тиск зовнішнього середовища, фінансова неплатоспроможність, внутрішній хаос, висока ймовірність банкрутства).

Для кожного з наведених станів характерними є відповідні *типи стратегій змін*, а саме:

- випереджальна (наступальна) стратегія;

- стратегія стійкого розвитку;

- стратегія оптимізації;

- стратегія скорочення (ліквідації).

Розглянемо особливості наведених вище стратегій.

Випереджальна стратегія досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій. Обираючи випереджальну стратегію, організації швидко створюють конкурентну перевагу і мають певні можливості за часом її використання. Дії організації спрямовуються не стільки на протистояння зовнішньому середовищу, скільки на випереджачі удари по слабким сторонам конкурентів, захопленні ринку тощо. Для успішної підтримки конкурентної переваги організації повинна на голову випереджати суперників, починаючи один стратегічний наступ за іншим для зміцнення своєї ринкової позиції і зберігаючи прихильність споживачів.

Стратегія стійкого розвитку характеризується здатністю організації до постійного удосконалення своїх можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання наявних ресурсів, розширення та якісного удосконалення портфеля діяльності, оскільки новий бізнес може викликати синергетичний ефект за рахунок кращого використання технології, ресурсів і т. ін., а також здатністю до розширення ринкових можливостей. За цієї стратегії організація має робити усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

Стратегія оптимізації використовуються в умовах передбачуваного спаду виробництва, або у випадках, коли розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку. Стабілізація розвитку підприємства може бути здійснена шляхом економії всіх видів витрат, уповільнення тривалого падіння. Основною метою цієї стратегії є еко-

номія ресурсів, яка спрямована на зупинення падіння організації, намагання досягти пожвавлення, яке є початковою стадією зростання. Стратегія оптимізації вимагає обов'язкової ревізії витрат. Необхідною умовою для здійснення скорочення витрат є готовність до конфліктів, які можуть бути спричинені жорсткою економією, при цьому економія має бути не самоціллю, а засобом для змін на краще. Основними завданнями стратегії оптимізації є:

- оптимізація структури управління;
- скорочення адміністративних витрат;
- виключення з портфеля діяльності нерентабельної продукції (послуг);
- ретельний аналіз резервів продуктивності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Стратегія скорочення є однією з еталонних стратегій розвитку, оскільки за певних обставин її не можливо уникнути. Вона реалізується тоді, коли організація має потребу у перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності. В окремих випадках це єдино можлива стратегія відновлення бізнесу, оскільки відновлення і зростання – взаємовиключні процеси розвитку організації. Стратегія скорочення полягає у тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів (видів діяльності), щоб отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям організації видам діяльності.

Стратегія ліквідації є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли організація не може вести подальший бізнес.

Другим критерієм вибору стратегії змін є характер її впровадження. При виникненні необхідності проведення змін в організації розрізняють два підходи:

- 1) радикальний;
- 2) поступові, покрокові дії.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії у тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому у ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішніх організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Поступове перетворення здійснюється у тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом (послугою) на ринок і намага-

ється завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо у тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

Окрім цього різні стани організації або ситуації у відповідності з їх динамікою вимагають різних підходів до впровадження змін. У загальному випадку:

- чим ближче стан компанії до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на мету удосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи підприємства. Іншими словами, метою змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості тощо);

- чим ближче стан компанії до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи компанії і, зазвичай, ведуть до зміни домінуючої політики – до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміни стратегічних пріоритетів і т. ін.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану компанії неминуче вплине на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для компанії, що знаходиться в передкризовому або кризовому стані, здатна тільки продовжити її кризу або навіть погіршити її стан. Іншими словами, корисність тієї чи іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки у конкретному стані конкретної організації.

Третім критерієм вибору стратегії змін є методи проведення змін. За цим критерієм розрізняють стратегії, в основі яких лежать підходи, запропоновані К. Тюрлі, описані у п. 2.3 даного посібника:

1. *Директивна стратегія.* При її застосуванні прийняття рішень залишається за менеджером (керівником проекту), який здійснює зміни, не відступаючи від попередньо розробленого плану, а люди, залучені у змінах, змушені просто змиритися з фактом їх проведення.

2. *Стратегія, заснована на переговорах.* Використовуючи дану стратегію, менеджер, як і раніше є ініціатором зміни, але вже проявляє готовність вести переговори з іншими групами з питань здійснення зміни і, у разі необхідності, піти на поступки.

3. *Нормативна стратегія («серця і уми»).* При використанні цієї стратегії робиться спроба розширити рамки звичайних дій з проведення змін, а саме: крім отримання згоди службовців на певні зміни, домогтися у них почуття відповідальності за здійснення змін і досягнення загальних цілей організації.

4. *Аналітична стратегія.* Її застосування передбачає залучення

технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін. З цією метою формується команда фахівців, що включає експертів з провідних відділів або зовнішніх консультантів, які працюють під суворим керівництвом.

5. *Стратегія, орієнтована на дію*, за своїм змістом близька до аналітичної стратегії і відрізняється від неї за двома ознаками: проблема не так точно визначена; залучені до зміни співробітники утворюють групу, на яку менеджер не має сильного впливу. Така група апробує цілий ряд підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

При обранні стратегії змін виникає багато непорозумінь та проблем, що гальмує процес організаційного розвитку. До основних відносять опір персоналу.

Основними причинами опору змінам є:

- відчуття працівниками дискомфорту, що викликається самою природою зміни, коли співробітники висловлюють невпевненість у правильності прийнятих рішень, негативно сприймають майбутню невизначеність;

- неготовність до змін, у зв'язку з недостатнім рівнем кваліфікації, відсутністю довіри до менеджерів, які керують програмою змін, відсутністю розуміння цілей, наслідків, перспектив змін;

- відчуття співробітниками несправедливості, викликане тим, що користь від проведених ними змін отримує хтось інший, острах невідомості, загроза безпеки їхньої роботи;

- відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат;

- відсутність реальної програми змін у менеджерів, які організують і проводять зміни, непослідовна безсистемна реалізація змін, внаслідок чого настають негативні наслідки для організації.

До основних форм (тобто способів прояву) опору відносяться [15]:

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

- *Індиферентність*. Люди не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі вельми негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх зусилля не будуть оцінені належним чином, і т. ін. Коли таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, справа не в їхній лінії або упертості. Необхідне

з'ясування дійсних причин.

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

- *Скептицизм*. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть відбуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом із самопідсиленням.

Уникнути цього опору неможливо, оскільки сама природа людини чинить опір будь-яким змінам, але необхідно прагнути мінімізувати його, зрозумівши, перш за все, першопричину цього опору. *Для мінімізації опору*, з метою підвищення ефективності процесу змін, необхідно:

- відкрите обговорення ідей;
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників, які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- просування окремих працівників на більш високі посади;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

Загальна логіка управління змінами в організації полягає у наступному:

1) визначити цілі і завдання розвитку організації, погодити та затвердити їх з керівником, власником і апаратом управління;

2) забезпечити суб'єктів змін інформацією щодо цілей і наслідків планованих змін;

3) сформувати робочу групу для проведення змін, в яку слід залучити топ-менеджерів, які користуються авторитетом і повагою серед колег. Причому, як у процес узгодження, так і у процес реалізації слід залучати «неформальних» лідерів.

4) надати робочій групі особливий статус, наділивши її членів достатніми повноваженнями;

5) визначити критерії досягнення цілей змін;

6) забезпечити бюджет розвитку;

7) узгодити та визначити етапи реалізації змін з керівниками підрозділів, які піддаються змінам;

8) супроводжувати зміни розробкою та запровадженням нової системи мотивації.

Основним елементом управління процесами змін у будь-якій організації слід вважати вплив на персонал, як основний чинник і об'єкт процесу змін. При цьому досить важливим є саме психологічний чинник, який проявляється у такому:

- чим тіснішим є зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися у певний спосіб;

- чим більш бажаним є результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, яка, на нашу думку, приведе до цього результату;

- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку працівників організації, активізувавши діяльність одних і подолавши опір інших потрібно, по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки і, по-третє, переконати їх, що все це призведе до бажаного для них результату.

Таким чином, для успішного проведення змін в організації керівництву, незалежно від типу, сутності і змісту змін, необхідно скласти сценарій можливого опору змінам; провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам; усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведені зміни. Окрім цього підвищується значущість управлінських функцій – зростає роль оперативного реагування на відхилення та прогнозування виробничого а ринкового середовища; виникає розуміння того, що стійкість а прибутковість організації залежить від швидкості реакції на зміни потреб споживача.

У сучасних умовах мінливим стало не лише зовнішнє середовище, а й системи, які в ньому взаємодіють. Для стійкості управління у такій ситуації, час на прийняття рішення щодо проведення змін у системі і час на реалізацію такого рішення повинен бути набагато меншим, ніж той, який витрачається на зміни як у самій системі, так і у зовнішньому середовищі. Уповільнення у системі можуть бути спричинені відсутністю цілісності структури, яка визначає обов'язки керівників та їх підлеглих.



Питання для самоконтролю

1. Наведіть основні принципи розвитку організацій та дайте їх змістовну характеристику.
2. Визначте сутність змін в організації, причини їх виникнення та об'єкти змін.
3. Розкрийте особливості змін у внутрішніх складових організації.
4. Визначте основні концептуальні положення моделей змін К. Левіна, Л. Грейнера, К. Тюрлі.
5. У чому полягають особливості моделей змін, розроблені І. Ансофом, Ф. Гуїяром, М. Біром?
6. Наведіть характеристику основних етапів життєвого циклу організації.
7. Визначте особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації.
8. Визначте особливості кризових ситуацій і змін на різних етапах життєвого циклу організації.
9. Розкрийте сутність основних критеріїв і чинників вибору стратегії змін організації.
10. Розкрийте особливості стратегій проведення змін організації.
11. У чому полягають причини опору змінам та які заходи доцільно прийняти для їхнього подолання?

Тести

1. У чому знаходять відбиток внутрішні процеси організації?
 - а) Функціонування і розвиток.
 - б) Пристосування і відновлення.
 - в) Розвиток і мотивація.
 - г) Стимулювання і відновлення.
 - д) Досягнення і рівновага.
2. Динамічний стан організації включає наступні етапи життєвого циклу організації:
 - а) Зростання.
 - б) Зрілість.
 - в) Крах.
 - г) Ліквідація.
 - д) Спад.

- е) Зародження.
 - ж) Насичення.
3. Які основні цілі організаційного проектування?
- а) Створення нової системи.
 - б) Визначення чисельності адміністративно-управлінського складу.
 - в) Часткове удосконалення існуючої організаційної системи.
 - г) Визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації.
 - д) Радикальне перетворення існуючої організаційної системи.
 - е) Визначення типу структури керування.
4. Яка із зазначених стадій розвитку організації (по Грейнеру) потенційно може завершитися кризою, пов'язаною із втратою контролю над співробітниками?
- а) Делегування.
 - б) Директивне керівництво.
 - в) Креативність.
 - г) Координація.
 - д) Співробітництво.
5. До якого виду відносяться зміни, які не пов'язані зі зміною продуктової лінійки і галузі, але викликані, скоріше, злиттям або поглинанням іншою організацією?
- а) Радикальні перетворення.
 - б) Помірне перетворення.
 - в) Незмінне функціонування.
 - г) Звичайні зміни.
 - д) Перебудова організації.
6. До якого виду відносяться зміни, що стосуються виробничого і маркетингового процесу, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції?
- а) Помірне перетворення.
 - б) Перебудова організації.
 - в) Незмінне функціонування.
 - г) Радикальні перетворення.
 - д) Звичайні зміни.
7. Яким може бути розвиток організації?
- а) Прогресивним, нейтральним, регресивним.
 - б) Поетапним, самостійним.
 - в) Зовнішнім, внутрішнім, комбінованим.
 - г) Послідовним, паралельним.
 - д) Вертикальним, горизонтальним.
8. Зазначте основні причини змін у організації:

- а) Зміни ініціюються ринком.
 - б) Змінюються інтереси власників.
 - в) Фірма розширюється злиттям або придбанням діючого бізнесу.
 - г) На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.
 - д) Керівники планують розвиток підприємства і справи.
9. Які існують форми розвитку організації?
- а) Еволюційна і революційна.
 - б) Прогресивна і регресивна.
 - в) Позитивна і негативна.
 - г) Реальна і абстрактна.
 - д) Загальна і приватна.
10. Визначте, з яких основних стадій складається процес організаційних змін:
- а) Усвідомлення ситуації, здійснення перетворень, адаптація до нового.
 - б) Ухвалення рішення, реорганізація.
 - в) Оцінка обстановки, планування, контроль.
 - г) Оцінка обстановки, ухвалення рішення, планування.
 - д) Усвідомлення ситуації, перебудова.



Використана і рекомендована література

1. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х. : Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.: пер с. англ. – М. : Вильямс, 2009 – 672 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 2006. – 293 с.
5. Петрова І.Л. Управління змінами. – Посібник для слухача / Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управ-

ління змінами: Навчальний посібник. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Д. : ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.

8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К. : “Кондор”, 2006. – 664 с.

9. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 472 с.

10. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие.: пер с. англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.

11. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.

12. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.

13. Петрова І.Л. Управління змінами: Навчальний посібник. / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький. – К. : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУ-СІ», 2007. – 123 с.

14. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник. Ч. 2 / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.

15. Пивоваров М.Г. Концептуальна модель стратегії розвитку малого підприємництва / М.Г. Пивоваров / Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2012. – № 1. – С. 229-235.

16. Neil H Ritson, M O'Neill Strategic implementation: A comparison of three methodologies. Strategic Change, 2006, 15. pp. 187-196.

17. Bedeian Arthur G. The Evolution of Management Thought: Critical Perspectives on Business and Management. 4 vols. London : Routledge, 2011.

18. Wren Daniel A., Arthur G. Bedeian. The Evolution of Management Thought. 6th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2008.

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ



Ми живемо в епоху, характерною ознакою якої є постійні зміни. Тому нашим завданням є – створити такі організаційні структури, які б не лише дозволяли постійно адаптуватись до змін, що відбуваються, але й активно впливати на цей процес. Це означає, що організація рухається за вимогами ринку, а не навпаки!

А. Вайсман

Там де немає структури – немає організації, не може бути і управління. Найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і направляти зусилля своїх працівників задля задоволення вимог споживачів та ефективного досягнення цілей організації.

3.1 «ЖОРСТКИЙ» ТА «М'ЯКИЙ» СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Систему управління організацією можна розглядати як з позиції статичності, тобто як механізм управління, так і з позиції динаміки, як управлінську діяльність.

Системний підхід у управлінні полягає у тому, що будь-який більш чи менш складний об'єкт розглядається як відносно самостійна система зі своїми особливостями функціонування, що характеризується певним елементним складом, структурою як формою взаємозв'язку елементів, функціями елементів та системи в цілому.

Застосування теорії систем до управління дозволяє керівництву побачити організацію в єдності її складових частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім середовищем.

В історії розвитку системних ідей у менеджменті виділяють два етапи, які лягли в основу відповідних підходів до управління:

1-й етап. Становлення і розвиток «жорсткого» системного підходу (середина 1950-х – середина 1970-х років);

2-й етап. Становлення і розвиток «м'якого» системного підходу (середина 1970-х років – теперішній час).

«Жорсткий» системний підхід до управління характеризується застосуванням, насамперед, технічних методів і нововведень у прогнозуванні та управлінні ресурсами і структурою організації. Організація розглядається як механічна система.

«Жорсткі» елементи управління – це ті складові системи управління в організації, які відображають її формальну сторону. До них відносяться:

- стратегії,
- організаційні структури,
- системи і процедури.

За цим підходом управління в організації досить формалізовано і регламентовано, прийняті і встановлені початкові установки, чітко розподілена ступінь і межа відповідальності кожного працівника. Люди розглядаються як компоненти загального великого механізму, організму організації. Їхні думки, почуття, світогляд не приймаються до уваги – кожен відповідає тільки за свою певну справу, ділянку роботи.

Завдання «жорсткого» системного мислення полягає в оптимізації системи, формуванні цілісного погляду для вирішення певного завдання. Для цього слід змоделювати всі зв'язки між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем.

Розрізняють три основні інструменти «жорсткого» системного підходу: системний інжиніринг, системний аналіз і дослідження операцій.

Системний інжиніринг – це спосіб проектування складних систем, за якого досягається ефективна координація всіх компонентів системи.

Системний аналіз здійснює процедуру декомпозиції проблеми, що дозволяє побудувати ієрархію планів – від місії до завдань окремо-му виконавцю. За такого аналізу вихід будь-якого підпроцесу є входом наступного підпроцесу. Ця можливість аналізу повного набору входів і виходів робить системний аналіз засобом об'єднання частин системи. Системний аналітик може продовжити розбиття кожного процесу, поки не отримає набір елементарних дій. Мета настільки детального аналізу – розробити набір операцій або вказівок, які при заданих очікуваних входах приведуть до кращого або поліпшеного виходу.

Дослідження операцій – це набір наукових системних моделей визначення ймовірностей, ризику, за допомогою яких, стає можливим запобігти і зіставити результати альтернативних рішень або стратегій.

Окрім наведених основних інструментів, методами реалізації

«жорстких» стратегій є: бюджетування, планування фінансових та ресурсних потоків, впровадження систем контролю, обліку трудовитрат і їх грошової компенсації, реінжинірингу (перебудови) бізнес-процесів, реструктуризації тощо.

Не дивлячись на те, що жорсткий системний підхід ефективний при плануванні, координації і контролі організаційної діяльності, він є обмеженим у сфері соціальних взаємовідносин, оскільки поведінку людей неможливо описувати технічними способами. Інша проблема «жорсткого» системного підходу – необхідність визначення однозначної і єдиної мети. У соціальних організаціях цілі можуть бути різними і навіть суперечливими. Крім того, часто саме процес визначення цілей і складає основну проблему організації.

Отже, критика жорсткого системного підходу щодо завдань управління спиралася, головним чином, на аргументи, що, по-перше, в управлінні, як правило, важко чітко і однозначно визначити цілі, досягти їх повної декомпозиції; по-друге, важко (а іноді і неможливо) досягти згоди між провідними стейкхолдерами організації щодо цілей: кожна група стейкхолдерів пов'язує з ними свої власні інтереси, потреби, при створенні системної моделі компанії неможливо елімінувати ідеологію (саме вона визначає, які параметри системи є «істотними», а які – «несуттєвими»); нарешті, цей підхід не виключає зловживань, коли рішення приймаються всупереч організаційним інтересам [12].

«М'який» підхід до управління фокусується на людині, її світогляді, цінностях, інтересах. За такого підходу розглядаються різні точки зору на проблему задля визначення найбільш ефективного шляху організаційного розвитку.

«М'який» системний підхід, спрямований на вивчення у першу чергу живих соціальних систем. «М'яке» системне мислення виходить з того, що неможливо визначити прості, чіткі, постійні і однаково зрозумілі всіма членами організації цілі для соціальної системи. Головна увага концентрується на інтеграції різних, і часом суперечливих, поглядів на проблеми та їхнє вирішення в організації, які необхідні для підготовки та реалізації змін. Процес управління організацією будується таким чином, щоб система навчалася і самоорганізовувалась. «М'які» концептуальні ідеї є основою для дискусій щодо впровадження змін у діяльності організації.

«М'яке» системне мислення особливо підкреслює роль цінностей, переконань і загального погляду на зовнішнє середовище. Його головною метою є вивчення і опис культури і політики організації для того, щоб процес змін підтримувався всіма членами організації.

«М'які» елементи управління стосуються перш за все корпоративних комунікацій. Вони отримали свою назву з тієї причини, що багато компаній воліють організовувати власне управління, не рахуючись з наявністю, або відсутністю цих складових. Найчастіше на них не звертають уваги, вважаючи, що дані елементи управління навіть елементами управління як такими не є. До них належать:

- стиль управління;
- якісний склад персоналу;
- навички та цінності.

При формуванні системи управління підприємством на основі «м'якого» підходу головним елементом системи є люди з їх інтересами, здібностями, цінностями, що працюють в організації та привносять у неї динамізм і своєрідність. За такого підходу вирішується завдання щодо об'єднання людей на загальний результат у довгостроковій перспективі.

«М'який» підхід розглядає як систему процес пізнання організації та її контексту, тобто є системним процесом пізнання, заснованим на використанні системних моделей, які будуються як «система людської діяльності».

Таким чином, «жорсткий» системний підхід орієнтований на розвиток продуктивних сил, «м'який» – на стратегічні дії та розвиток управлінського і людського потенціалу.

Порівняльна характеристика «жорсткого» та «м'якого» системного підходів до управління організаційними процесами наведена у таблиці 3.1.

В ефективному поєднанні «жорстких» і «м'яких» елементів управління полягає сутність успішного менеджменту організації, адже це запорука побудови збалансованої стратегії компанії.

Дані методи управління слід застосовувати у різних сферах і у різних бізнес-процесах. Наприклад, для управління ресурсами і процесами варто використовувати тільки «жорсткі» елементи управління. А для не менш важливого управління корпоративними знаннями варто застосовувати «м'які» елементи. У кожного з цих підходів є своя область розповсюдження, впливу та ефективності, тому вони можуть взаємно доповнювати один одного.

Результати застосування обох підходів до управління в комплексі носять тривалий характер, проявляються не одразу, але в будь-якому випадку позитивні зміни спостерігаються завжди.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика «жорсткого» та «м'якого» системного підходів

Параметр	«Жорсткий» підхід	«М'який підхід»
Мета	оптимізація системи, розвиток продуктивних сил	стратегічні дії, розвиток управлінського потенціалу
Цілі та завдання	<ul style="list-style-type: none"> - складання календарних планів; - виконання проектних завдань; - бюджетування проектів реалізації стратегії; - реструктуризація: створення, об'єднання, ліквідація підрозділів; - ціноутворення; - реорганізація систем оплати праці і преміювання; - модернізація виробництва, впровадження нових технологій; - розвиток виробничої інфраструктури; - управління матеріальними, людськими, фінансовими ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> - формулювання місії організації; - вибір стратегічного напрямку розвитку; - розвиток ключових компетенцій; - розвиток відносин зі стратегічними споживачами; - розвиток самоконтролю і особистої мотивації; - формування корпоративної культури; - реструктурування інформаційних потоків; - впровадження управлінських інновацій; - зміна стилю лідерства; - зміна організаційного клімату
Основні елементи	<ul style="list-style-type: none"> - стратегії; - організаційні структури; - системи і процедури 	<ul style="list-style-type: none"> - стиль управління; - склад персоналу; - навички та цінності
Орієнтація	розгляд організаційної діяльності як жорсткої формалізованої системи	системний процес пізнання, заснований на використанні системних моделей «людської діяльності»
Недоліки	важкість ясно і однозначно визначити цілі систем та досягти їх декомпозиції; важкість досягнення згоди між окремими елементами системи (стейкхолдерами)	обмежена (людський фактор) область застосування

3.2 СИСТЕМНІ ПРАВИЛА МЕНЕДЖМЕНТУ

Значення системного підходу для раціоналізації управлінської діяльності і проектування організацій зростає у зв'язку із обов'язковою необхідністю урахування в управлінні особливостей внутрішнього та викликів зовнішнього середовища, до яких відносять:

- збільшення динамізму мінливості зовнішнього середовища (виникнення нових ринків, посилення конкурентної боротьби, скорочення життєвих циклів продуктів);

- інтернаціоналізація бізнесу (розмиття границь, глобалізація економічних процесів, домінування транснаціональних корпорацій);
- постійне перетворення організаційних структур (традиційні лінійно-функціональні структури, орієнтовані на стабільне зовнішнє середовище, не можуть забезпечити динамізм організаційних змін. Їм на зміну приходять мережеві, матричні, проектні структури);
- використання творчого потенціалу людських ресурсів (формування корпоративної культури і цінностей, участь працівників у формуванні організаційних цілей, шляхів їх досягнення, розподілу ресурсів).

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень передбачає використання системного підходу, заснованого на визначенні причинно-наслідкових зв'язків та закономірностей розвитку соціально-економічних процесів. Оскільки існують зв'язки і закономірності, відповідно існують і певні системні правила менеджменту, які безпосередньо впливають із властивостей системи.

До основних системних правил менеджменту відносять:

1. Не окремі компоненти самі по собі становлять суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму членуванні або формуванні компоненти системи.

Організація – це складна відкрита соціально-економічна система. Спочатку слід розглядати її як ціле, її властивості і зв'язки із зовнішнім середовищем і тільки потім – компоненти.

2. Сума властивостей (параметрів) системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів, а із властивостей системи не можна вивести властивості її компонентів (неадитивність системи).

Цілі системи можуть не збігатися з цілями її компонентів, а кожен компонент у системі виконує свої завдання, що призводять до реалізації її цілей.

3. Кількість компонентів системи, що визначають її розмір, має бути мінімальним, але достатнім для реалізації цілей системи.

Оптимізувати кількість компонентів системи та її структури можна за рахунок розвитку спеціалізації і кооперування виробництва; автоматизації управління; застосування до проектування структури комплексу наукових підходів; дотримання принципів раціональної організації виробничих і управлінських процесів (пропорційність, паралельність, безперервність тощо).

4. Для спрощення структури системи слід скоротити кількість рівнів управління, кількість зв'язків між компонентами системи і параметрів моделі управління, автоматизувати процеси виробництва та управління. Структура організації повинна бути раціональною.

5. Структура системи повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, здатною до швидкого переналагоджування для мобільного виконання нових завдань.

Підвищення мобільності системи можливе за рахунок забезпечення гнучкості засобів праці, організації самої праці, скорочення життєвого циклу продукції.

6. Структура системи повинна бути такою, щоб зміни у вертикальних зв'язках компонентів системи мінімально впливали на функціонування системи. Для цього слід обґрунтовувати рівень делегування повноважень суб'єктами управління, забезпечувати оптимальну самостійність і незалежність об'єктів управління у соціально-економічних і виробничих системах.

Наявність меншої кількості рівнів ієрархії дозволяє швидше виявити проблему у системі, однак, перевищення кількості підлеглих суб'єкту управління компонентів (більше 10), знижує керованість системи.

7. Горизонтальна відособленість системи, тобто кількість горизонтальних зв'язків між компонентами одного рівня системи має бути мінімальною, але достатньою для нормального функціонування системи. Зменшення кількості зв'язків веде до підвищення стійкості і оперативності функціонування системи. З іншого боку, встановлення горизонтальних зв'язків дозволяє реалізовувати неформальні відносини, сприяє передачі знань і навичок, забезпечує координацію дій компонентів одного рівня з виконання цілей системи.

8. Вивчення ієрархічності системи та її структуризації варто починати з визначення систем вищого рівня, кому підпорядковується або куди входить дана система, встановлення її зв'язків із системами вищого рівня.

При структуризації системи слід користуватися методами аналізу (зверху вниз) і синтезу (знизу вгору). Якщо результати аналізу та синтезу співпадуть, то можна вважати, що вони виконані правильно, структуризація системи проведена.

9. З урахуванням складності та множинності опису системи не слід намагатися пізнати всі її властивості і параметри, має бути розумна, оптимальна межа.

Множинність або глибина опису системи визначається рівнем її стандартизації, повторюваності (масштабу). Чим вище повторюваність системи, тим більше повинно бути охоплено рівнів ієрархії для аналізу та синтезу, підвищення обґрунтованості та якості управлінського рішення.

Наведені системні правила менеджменту безпосередньо витіка-

ють із властивостей системи, їхнє призначення – допомогти керівникам провести ґрунтовний, динамічний аналіз організації та визначити подальшу стратегію розвитку.

Отже, розвиток і удосконалення діяльності організації базується на ретельному дослідженні системи управління. Системний підхід є одним із найважливіших методологічних підходів сучасної управлінської науки і практики, який дозволяє найкращим чином організувати процес прийняття рішень на всіх рівнях системи управління, а також врахувати чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

3.3 КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ: ЕКОНОМІЧНИЙ, МОТИВАЦІЙНИЙ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ, ПРАВОВИЙ

Життєздатність сучасної організації забезпечується обмінними процесами із середовищем, які ускладнюються з розвитком техніко-технологічних засобів виробництва, посиленням у них ролі людини, вимагають зміни концепції менеджменту, орієнтації його на комплексне управління економічними та соціальними процесами.

Система управління організацією формує основу будь-якої соціально-економічної системи. Вона складається з таких компонентів (підсистем):

- керуючої підсистеми, яка містить статичну (суб'єкти управління) та динамічну (процеси управління – планування, організація, аналіз, контроль, облік тощо, які забезпечують реалізацію загальних і конкретних функцій управління) функціональні підсистеми;

- підсистем забезпечення (нормативно-правове, організаційне, обліково-аналітичне, фінансове, кадрове, інформаційне тощо), які повинні створювати сприятливі умови для функціонування основних підсистем управління організацією;

- механізму управління (сукупність організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших методів управління), який визначає, зокрема, цілі, принципи, способи управління об'єктами і процесами.

Механізм – (від грецького *mechodos* – машина) послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію.

У науковій літературі термін «механізм управління» є широко вживаним, але існує багато різних точок зору стосовно його формулювання. У загальному в економічній і управлінській науці «механізм» означає «внутрішню будову, систему чого-небудь».

Механізм містить певну послідовність економічних явищ: його

складовими елементами одночасно виступають вхідні і вихідні явища, а також весь процес, який відбувається в інтервалах між ними. Механізм є природною системою, що визначає необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами [10].

Розрізняють також два основних підходи до визначення поняття «механізм»:

- структурно-організаційний;
- структурно-функціональний.

Структурно-організаційний підхід визначає механізм як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ та процесів.

Структурно-функціональний підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні.

Статику механізму управління визначають суб'єкти та об'єкти управління, які становлять організаційно-структурну основу механізму, а динаміку – комплекс зв'язків та взаємодію між ними.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

Комплексний механізм управління має бути побудований як відносно самостійна система, тобто необхідно визначити його структуру, встановити взаємозв'язок між елементами, проаналізувати їх функції та спроможність діяти цілеспрямовано зі своїми особливостями. Це дозволяє розглядати його як результативний спосіб пізнання реальної дійсності і науково обґрунтованого впливу на процеси, які відбуваються в організації, що відповідає вимогам системного підходу.

Окрім того, *механізм управління* як складна управлінська категорія *включає* [13]:

- цілі управління (*ЦУ*);
- кількісний аналог цілей (*KУ*) – критерії управління;
- чинники управління (*ЧУ*) – елементи управління та їх зв'язки на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей;
- методи взаємодії на зазначені чинники управління (*МВ*);
- ресурси управління (*РУ*) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальний потенціал, за допомогою яких та при використанні відповідного методу управління забезпечується досягнення означеної цілі.

Відповідно, для конкретного об'єкта механізм управління можна відобразити функціоналом:

$$MU = f(CU; KU; CU; MB; RU) \quad (3.1)$$

Синхронізація основних функцій окремих механізмів управління у складі комплексного механізму сприяє створенню таких умов функціонування, які б забезпечили максимальну ефективність і результативність менеджменту.

Комплексний механізм управління – це взаємопов’язана система елементів організаційно-економічного, мотиваційного та правового впливу на процес управління організацією.

Комплексний механізм управління є складним і системним утворенням, що органічно поєднує в собі такі складові елементи (механізми) (рис. 3.1):

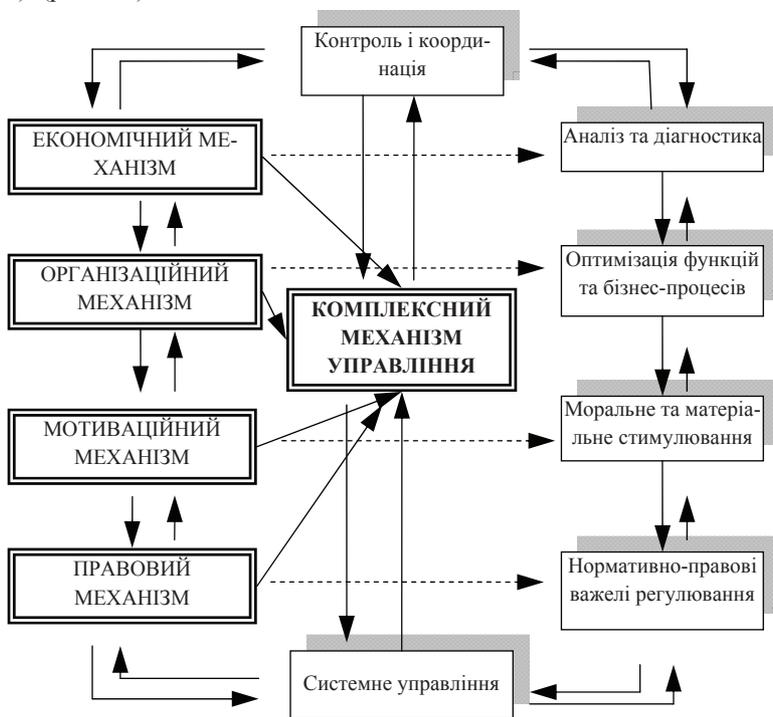


Рис. 3.1 – Комплексний механізм управління

- *економічний* (методи планування та прогнозування, методи та інструменти управління матеріально-технічною, фінансовою, інвестиційною та інноваційною підсистемою);

- *мотиваційний* (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал до високоефективної роботи);

- *організаційний* (об'єкти, суб'єкти управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результативність їх функціонування);

- *правовий* (нормативно-правове забезпечення управління: Господарський кодекс, Кодекс законів про працю, Цивільний кодекс, Податковий кодекс, закони та постанови Верховної Ради України, постанови і розпорядження Кабінету міністрів України, методичні рекомендації та інструкції).

Розглянемо більш детально елементи та інструменти наведених механізмів.

Економічний механізм визначає можливі способи підтримки належного стану об'єктів управління, обґрунтовані шляхи розвитку системи та методи залучення ресурсів для цього.

Економічний механізм має на меті збалансувати загальну ефективність управління функціонуванням організації та формує систему аналітичних співвідношень, на базі яких встановлюється система результативних взаємопов'язаних індикаторів.

Економічні методи управління – це способи досягнення економічних цілей управління на основі реалізації вимог економічних законів (фінансування, ціноутворення, господарський розрахунок, комерційний розрахунок тощо). Традиційно економічні інструменти розглядаються як управлінський контроль за прийняттям рішень у поточній діяльності організації з метою зростання прибутковості, рентабельності та зміцнення фінансового стану організації.

Мотиваційний механізм повинен виступати комплексом методів, способів та форм зацікавленості у досягненні найкращих соціально-економічних результатів управління елементами системи. Зацікавленість сприяє виникненню стимулів щодо досягнення суб'єктами управління визначених цілей, чим обумовлюється ініціювання визначеної активності суб'єктів управління в динамічних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Серед різноманіття економічних методів мотивації можна виділити, наприклад, методи економічного стимулювання. Економічне стимулювання – це метод управління, який спирається на економічні інтереси працівників. Його основу складає формування доходів підприємства та кожного працівника залежно від особистого внеску.

Економічне стимулювання спирається на наступні основні принципи:

- взаємозв'язок та узгодженість цілей економічного стимулювання з цілями розвитку організації;

- диференціація економічного стимулювання, спрямована на

реалізацію необхідних змін у структурі виробництва;

- поєднання економічного стимулювання з іншими методами мотивації;

- поєднання економічного стимулювання з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність працівників.

Організаційний механізм управління підприємством – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

В основі організаційного механізму лежать такі процеси, як формування органів управління організацією, розподіл компетенції між ними, формування системи внутрішнього та зовнішнього документообігу, формування та закріплення регламентів взаємодії між керуючою і керованою підсистемами.

Основним призначенням організаційного механізму у складі комплексного механізму управління є формування та посилення організаційного потенціалу компанії як складової ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Формування організаційного потенціалу досягається шляхом:

- проектування структури організації та її формування як цілеспрямованої виробничо-господарської соціотехнічної системи;

- організації діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності;

- організації інформаційного забезпечення управління діяльністю компанії;

- реструктуризації компанії та реорганізації її діяльності відповідно до змін потреб суспільства, цілей організації і стану зовнішнього середовища;

- розвитку мотивації раціоналізації організаційних структур і систем управління.

Правовий механізм повинен забезпечувати регулювання правовідносин між суб'єктами управління. На практиці одні правові норми підсилюють вплив одного із зазначених механізмів, а інші правові норми при цьому втрачають потенційну силу впливу. *Основним завданням правового механізму* є усунення кількості суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту.

Основною формою реалізації та застосування адміністративно-правових методів управління є розпорядництво та оперативне втручання у процес управління з метою координації зусиль його учасників

для виконання поставлених перед ними завдань. Ці методи відрізняються від інших методів управління чіткою адресністю директив, обов'язковістю виконання розпоряджень і вказівок; їхнє невиконання розглядається як пряме порушення виконавчої дисципліни та спричиняє певні стягнення.

Наведені механізми у сукупності здатні забезпечити збалансоване та ефективне функціонування організації. Кожен окремий із зазначених механізмів повинен сприяти кінцевій меті у процесі управління організацією.

3.4 НОРМАТИВНО-ПРАВОВА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ, ПІДСТАВИ ТА ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Формування та розвиток організації значною мірою залежить від створення відповідної правової бази, яка стимулювала б підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Правова база підприємства – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що регламентують окремі особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

Господарське законодавство регулює правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності на території України. Законодавство встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки; визначає види та організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації та ліквідації; організаційний механізм здійснення підприємницької діяльності; встановлює державний контроль у сфері ліцензування та відповідальність суб'єктів господарювання і органів ліцензування за порушення законодавства тощо (Господарський кодекс України).

Податкове законодавство визначає чинну у країні податкову систему, тобто сукупність податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів різних рівнів, а також до державних цільових фондів, що стягуються у встановленому відповідними законами держави порядку; встановлює об'єкти оподаткування та методики їх визначення, джерела

сплати податків; регулює розміри ставок податків; визначає терміни сплати податків та порядок надання податкових пільг; регламентує застосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства суб'єктами господарювання (Податковий кодекс України).

Інвестиційне законодавство регулює інвестиційні процеси в країні, надає державні гарантії вітчизняним та іноземним інвесторам, визначає засади функціонування біржового та позабіржового ринків цінних паперів в Україні, встановлює правила здійснення операцій з цінними паперами та забезпечує контроль за діяльністю емітентів, інвесторів та професійних учасників фондового ринку – інвестиційних фондів, інвестиційних компаній, страхових компаній тощо (Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про державне регулювання ринку цінних паперів», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» та ін.).

Митне законодавство регулює порядок здійснення операцій з експорту та імпорту сировини, продукції, послуг; визначає ставки мита на ввезення (вивезення) сировини та продукції, встановлює пільгові ставки мита на певні групи товарів, регламентує процедуру перетину кордону країни та оформлення вантажів, забезпечує контроль за сплатою мита і митних зборів тощо (Митний кодекс України).

Валютне законодавство регламентує порядок здійснення операцій з іноземною валютою, процедуру видачі Національним банком України дозволу комерційним банкам на здійснення операцій, відкриття валютних рахунків суб'єктами господарської діяльності тощо (Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті» та ін.).

Таким чином, правове середовище функціонування підприємства є достатньо складним. Ступінь впливу його елементів визначається, насамперед, організаційно-правовою формою підприємства, сферою діяльності, видами діяльності, залежністю від іноземних постачальників або споживачів, обсягом товарообігу тощо.

Відповідно до ст. 62 Господарського Кодексу України, *підприємство* – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Підприємство є самостійним суб'єктом, що господарює відповідно до засновницьких документів, має права юридичної особи і здійс-

нює виробничу, науково-дослідницьку та комерційну діяльність з метою отримання прибутку або доходу, виступає від власного імені, має завершену систему обліку та самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. За зобов'язаннями підприємство несе повну відповідальність усім своїм майном [1].

Класифікація підприємств, за основними ознаками, відображеними у Господарському Кодексі України, наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Класифікація підприємств

Класифікаційна ознака	Види підприємств
Мета і характер діяльності	- комерційні; - некомерційні
Форма власності	- приватні; - колективні; - комунальні; - державні; - змішані
Належність капіталу	- підприємство з іноземними інвестиціями; - іноземне підприємство
Спосіб заснування та формування статутного капіталу	- унітарні; - корпоративні
Кількість працюючих та масштаб діяльності	- великі; - малі; - середні

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Основою діяльності підприємств, які створюються та функціонують з метою отримання прибутку, є підприємництво.

Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку [1].

Підприємництво здійснюється на основі таких принципів:

- вільного вибору видів діяльності;
- залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна та грошових коштів юридичних осіб та громадян;
- самостійного формування програми діяльності, вибору постачальників та споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до чинного законодавства;
- вільного найму працівників;
- залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, користування яки-

ми не обмежене або не заборонене чинним законодавством;

- вільного розпоряджання прибутком, що залишається після сплати платежів, встановлених законодавством.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- державне підприємство, що діє на основі державної власності;

- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені чинним законодавством.

У разі, якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному капіталі якого, іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші

підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються ст. 63 Господарського Кодексу та іншими законодавчими актами.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень. Усі інші підприємства визнаються середніми.

Господарський Кодекс України визначає також майнові правовідносини суб'єктів господарювання.

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Цілісний майновий комплекс підприємства визнається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод, на умовах і в порядку, визначених Господарським Кодексом та законами, прийнятими відповідно до нього.

Держава гарантує захист майнових прав підприємства. Вилучення державою у підприємства майна, що ним використовується, здійснюється лише у випадках і порядку, передбачених законом.

Створення та порядок реєстрації підприємства визначаються

Господарським Кодексом України, який регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємств; розкриває загальні принципи управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою.

Детально процедура державної реєстрації регламентується Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців».

Будь-яке підприємство може бути створене:

1) за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу шляхом заснування нового підприємства;

2) шляхом реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого підприємства з додержанням вимог законодавства;

3) шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України.

Процедура створення підприємства, як юридичної особи, передбачає три основні стадії: підготовчу, установчу, організаційну.

Підготовча стадія включає наступні етапи:

Етап 1. Прийняття рішення про підприємницьку діяльність на основі підприємницької ідеї.

Це досить відповідальний, визначальний етап діяльності підприємця. Рішення формується під впливом багатьох факторів. Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від: споживачів; працюючих фірм; Уряду тощо. Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідотворним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

Етап 2. Визначення цілей підприємницької діяльності, розробка стратегії розвитку підприємства.

При створенні підприємства або іншої підприємницької структури мають бути визначені конкретні цілі їхньої діяльності, тобто кінцевий стан господарювання, якого організація сподівається досягти.

Особиста мета підприємця може зводитись до бажання:

- отримувати якомога більше дивідендів на вкладений капітал;
- творчо працювати та почувати себе комфортно;
- привести у рівновагу складові елементи життя: власні кар'єру і сім'ю, друзів тощо;
- домогтися того, щоб колеги визнали його професіоналом, знавцем у обраній сфері підприємницької діяльності.

Цей етап передбачає визначення місії підприємства, формування цільових орієнтирів, обрання сфери діяльності, визначення цілей підприємства, оцінку і аналіз зовнішнього середовища, прогнозування потенціалу підприємства, побудову моделі узгодження інтересів учасників діяльності підприємства.

Етап 3. Вибір організаційно-правової форми підприємництва. Вибір місця розташування підприємства.

Приймаючи рішення про вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми, підприємець перед усім повинен [11]:

1) визначити потрібний йому рівень і обсяг можливих прав і обов'язків, що залежить від профілю та змісту майбутньої підприємницької діяльності, можливого кола партнерів, співвідношення найбільш доцільної форми організації підприємництва і можливостей, що надаються чинним законодавством. Одна справа, коли підприємець передбачає здійснювати низку одноразових підприємницьких проєктів, зовсім інша – коли підприємницька ідея може бути зведена до довготривалого повторення певного виробничого циклу. Можливий інший випадок: підприємницька ідея може здійснюватися без тісної кооперації з партнерами (наприклад, організація консалтингової фірми) або для практичної реалізації потребує обов'язкової і добре налагодженої виробничої кооперації (наприклад, виробництво будь-якого багатокомпонентного виробу);

2) вирішити питання про форму створення статутного фонду підприємства, що також залежить від конкретного змісту майбутнього підприємництва, власних можливостей, масштабів діяльності, рівня конкуренції у тій галузі, у яку підприємець має намір проникнути;

3) ретельно зважити і вибрати найбільш ефективну форму організаційної побудови підприємства, яке бажано створити і схему управління останнім, спираючись на зарубіжний та вітчизняний досвід підприємницької діяльності.

Установча стадія складається з таких етапів:

1. Визначення складу засновників, пошук партнерів (якщо це необхідно). Допомогу в цій справі можуть надавати бізнес-центри (центри розвитку малого бізнесу), консалтингові компанії.

2. Визначення величини статутного фонду (початкового капіталу) та джерел фінансування.

Статутний фонд – це сукупність грошових коштів та майна, яка необхідна для організації та початку функціонування підприємства (фірми). Статутний фонд створюється внесенням вкладів засновниками (учасниками) і може поповнюватися за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а у разі потреби також додаткових вкладів учасників, у тому числі спонсорів. Вкладом до фонду можуть бути всі види майна – будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності; кошти засновників (учасників), у тому числі у вільно конвертованій валюті; усі види майнових прав – на користування землею та іншими природними ресурсами, різними майновими об'єктами, а також на використання винаходів, «ноу-хау», інших об'єктів інтелектуальної власності та інші права, що не належать до майнових, але мають товарну вартість.

3. Розробка назви підприємства.

У найменуванні юридичної особи зазначається її організаційно-правова форма і назва українською мовою. У назві забороняється використання найменувань органів державної влади, місцевого самоврядування та історичних державних найменувань, перелік яких встановлює Кабінет Міністрів України. У назві юридичної особи не може бути використано слово «національний» в усіх відмінках, окрім закладів (установ), які набувають статусу національного закладу (установи).

4. Підготовка установчих (засновницьких) документів, а саме: установчого (засновницького) договору та статуту.

Засновницький договір – це угода (договір), яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства певним шляхом. Засновницький договір є громадянсько-правовим актом, яким засновники юридично закріплюють свій намір створити підприємство з тією або іншою назвою. У засновницькому договорі, зокрема, обов'язково мають бути відомості про організаційно-правову форму, найменування та місцезнаходження майбутнього підприємства (юридична адреса), про розміри часток у статутному фонді (капіталі) кожного із засновників підприємства, положення про порядок внесення засновниками підприємства майна до статутного фонду (капіталу) підприємства. Крім того, встановлюється порядок розподілу прибутків та збитків, управління діяльністю підприємством, процедура вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності підприємства, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону. У договорі мають бути визначені найменування та реквізити засновників (а для громадян – паспортні дані, іден-

тифікаційний код і місце проживання). Засновницький договір має бути підписаний усіма засновниками товариства.

Якщо засновником товариства є одна особа – установчий договір не укладається.

Статут підприємства – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства та розподілу прибутку, порядок реорганізації та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут підприємства має містити такі дані:

- повна назва підприємства, юридична адреса;
- склад засновників та учасників;
- термін, на який створюється підприємство;
- правовий статус;
- майно, статутний капітал, розподіл часток;
- права і обов'язки засновників;
- органи управління;
- склад і компетенція органів управління та порядок прийняття

рішень;

- порядок зміни складу засновників;
- трудові відносини з працівниками;
- облік та звітність;
- ревізійна комісія і аудит;
- припинення діяльності та реорганізація підприємства;
- порядок внесення змін до статуту.

Цей перелік може бути розширений з урахуванням різних чинників і особливостей діяльності організації.

5. Реєстрація підприємства у відповідних органах державної влади.

Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності проводиться у виконавчому комітеті міської (районної) ради за місцезнаходженням або місцем проживання суб'єкта, якщо інше не передбачено законом.

Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності юридичної особи, власник (власники), уповноважений ним (ними) орган чи особа (заявник) особисто або поштою подають до органу державної реєстрації такі документи: рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу; установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб; рішення Антимонопольного комітету України про згоду на створення, реорганізацію (злиття, приєднання) суб'єктів господарювання у випадках,

передбачених законом; документ (документи), що засвідчує сплату засновником (засновниками) внеску до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом; реєстраційну картку встановленого зразка; документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.

Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

6. Оформлення атрибутів підприємства (печатка, бланки, рахунки підприємства).

Організаційна стадія включає:

1. Організацію управління підприємством.

2. Формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції.

3. Підбір та розстановку персоналу.

4. Організацію виробничого процесу.

Підприємницька діяльність припиняється у таких випадках:

а) після закінчення строку, на який створювалося підприємство, або після досягнення мети, поставленої при його створенні;

б) з власної ініціативи підприємця (власників);

в) у разі припинення існування підприємця;

г) у разі закінчення строку дії ліцензії;

д) на підставі рішення суду: за клопотанням банківських установ у разі неплатоспроможності та визнання його банкрутом; контролюючих органів за систематичне або грубе порушення чинного законодавства;

е) за іншими підставами, передбаченими установчими документами та законодавчими актами України.

Підприємства можуть припинити свою діяльність не тільки з причини нерентабельності, а й тому, що змінюють форму функціонування, об'єднуються з іншими підприємствами, відокремлюються з розподілом майна тощо. Припинення діяльності суб'єкта підприємництва здійснюється двома шляхами – реорганізацією та ліквідацією.

Підприємство реорганізується у випадках: злиття з іншим підприємством та утворення в результаті нового підприємства; приєднання одного підприємства до іншого; поділу підприємства; виділення з підприємства одного або кількох нових; перетворення одного підприємства в інше.

У разі злиття підприємств усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до підприємства, утвореного внаслідок злиття.

У разі приєднання одного або кількох підприємств до іншого підприємства до останнього переходять усі майнові права та обов'язки

приєднаних підприємств.

У разі поділу підприємства всі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових підприємств, що утворені внаслідок цього поділу.

У разі перетворення одного підприємства в інше до новоутвореного підприємства переходять усі майнові права і обов'язки попереднього підприємства.

Ліквідація підприємства здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється власником або уповноваженим органом, а у випадку визнання підприємства банкрутом – судом або арбітражним судом [1]. В обов'язки ліквідаційної комісії входить оцінка наявного майна підприємства, що ліквідується, розрахунок з кредиторами, а також складання та передача власнику чи уповноваженому органу ліквідаційного балансу підприємства.

Підприємство вважається ліквідованим або реорганізованим з моменту виключення його з державного реєстру України.

3.5 МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР

Методологія проектування системи менеджменту – це сукупність процедур і технологій формування та вдосконалення системи управління організацією.

Система управління організацією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління. Система цілей і показників відповідає на питання «чого?» необхідно досягти організації і як буде визначатися досягнення цілей; модель бізнес-процесів відповідає на запитання «що?», «коли?» (у деяких випадках і «як?») необхідно для цього робити; організаційна структура відповідає на питання «хто?» це буде робити.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними елементами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Найчастіше *організаційна структура* визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і

працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами і працівниками, регламентує потоки інформації, знаходить свій відбиток у схемі і параметрах структури управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між окремими елементами системи управління.

Основними елементами організаційної структури є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними;
- інформаційні зв'язки тощо.

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проектування і перепроєктування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації.

Організаційне проектування (від англ. *project* – задум) – процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки і проведення всього комплексу процесів організації.

Сьогодні склалося чимало течій і методологічних підходів до організаційного проектування. Більшість моделей проектування будувалися для універсального застосування без урахування особливостей організацій.

У загальному *методологія організаційного проектування* містить такі елементи: *об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.*

При виборі принципів і методів проектування структур управління важливо відійти від уявлення структури як застиглого набору підрозділів, відповідних кожній спеціалізованій функції управління. *Організаційна структура управління* – поняття багатостороннє, яке включає склад підрозділів, пов'язаних певними відносинами; розподіл завдань і функцій за усіма ланками; розподіл відповідальності, повноважень та прав всередині організації, що відображає співвідношення централізації і децентралізації управління. Механізм управління передусім повинен бути орієнтований на досягнення цілей. Важливими

елементами структури управління є комунікації, потоки інформації і документообіг в організації. Нарешті, організаційна структура – це поведінкова система, це люди і їх групи, які постійно вступають у різні взаємостосунки для вирішення загальних завдань.

Складність виробничої діяльності визначає необхідність системного підходу до формування та рішення завдань управління. За системного підходу, по-перше, кожний об'єкт управління розглядається як система, що складається з безлічі підсистем; по-друге, чітко визначаються цілі системи і її підсистем; по-третє, ефективно забезпечується досягнення цих цілей. Важливою рисою застосування системного підходу в організаційному проектуванні є те, що не завдання пристосовуються до сформованої організації, а організація будується виходячи із характеру завдань і методів їхньої реалізації.

Варто зазначити, що системний підхід надає важливого значення науково-обгрунтованому визначенню функцій управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційної структури, орієнтує розробників на більш загальні принципи проектування організацій. Передусім він передбачає похідне визначення системи цілей організації, які зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління [4].

Об'єктами організаційного проектування є склад і властивості модельованої системи.

Завдання організаційного проектування виходять із системності підходу до формування організаційної структури і полягають у наступному:

1) не випустити з уваги жодне з управлінських завдань, без рішення яких реалізація мети виявиться неповною;

2) виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерально-го директора підприємства до майстра ділянки;

3) дослідити та організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління, тобто з координації діяльності різних ланок і органів управління при виконанні загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;

4) забезпечити органічне поєднання вертикалі і горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для даних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні. Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структури, детального аналізу і визначення системи цілей, продумано-го виділення організаційних підрозділів і форм їх координації.

Принциповою є проблема визначення того, на чому повинна

пріоритетно проектуватися, формуватися, функціонувати, спеціалізуватися сучасна організація: на функціях, цілях, проблемах або процесах. Від відповіді на це питання залежить не тільки концептуальна орієнтація проектування організації та управління, але і в цілому ефективність роботи організації.

Саме таким стратегічним підходом визначається необхідність принципового рішення, як проектувати сучасну організацію: під стратегію або під функції, під задачі, проблеми, проекти або бізнес-процеси.

Вирішенням цієї проблеми може стати виділення форматів організаційного проектування, що визначають і інтегрують всі сучасні підходи до проектування організації і дозволяють в рамках певної процедури, в залежності від стратегії і цілей організації, адекватно і найбільш ефективно організувати і реалізувати процес організаційного проектування (рис. 3.2).

Рис. 3.2 відображає один з основних принципів організаційного проектування, який полягає у тому, що відправною точкою організаційного проектування є стратегія і цілі організації. Разом з тим, побудова представленої моделі форматів організаційного проектування наочно демонструє, що організаційна структура сучасної організації може проектуватися і розвиватися, орієнтуючись як на постановку і вирішення визначальних завдань, проблем, проектів і програм, так і на реалізацію основних бізнес-функцій і виконання стратегічно важливих видів діяльності, а також на забезпечення бізнес-процесів організації.

Організаційне проектування як і будь-яка інша діяльність має здійснюватись на основі певних принципів, які синтезують у собі об'єктивність закономірностей управління та характерні ознаки управлінської практики. Принципи організаційного проектування визначають вимоги, зміст, структуру та організацію цього процесу.

До принципів організаційного проектування, які впливають із системного підходу варто віднести:

- поєднання наукового і емпіричного підходу;
- законність;
- економічність;
- декомпозицію стратегії і цілей;
- функціональну спрямованість та диференціацію;
- модульність елементів;
- збалансованість прав і відповідальності;
- варіативність компонентів управління;
- ієрархічність;
- зворотній зв'язок;

- оптимальність норм керованості;
- персоналізацію відповідальності.

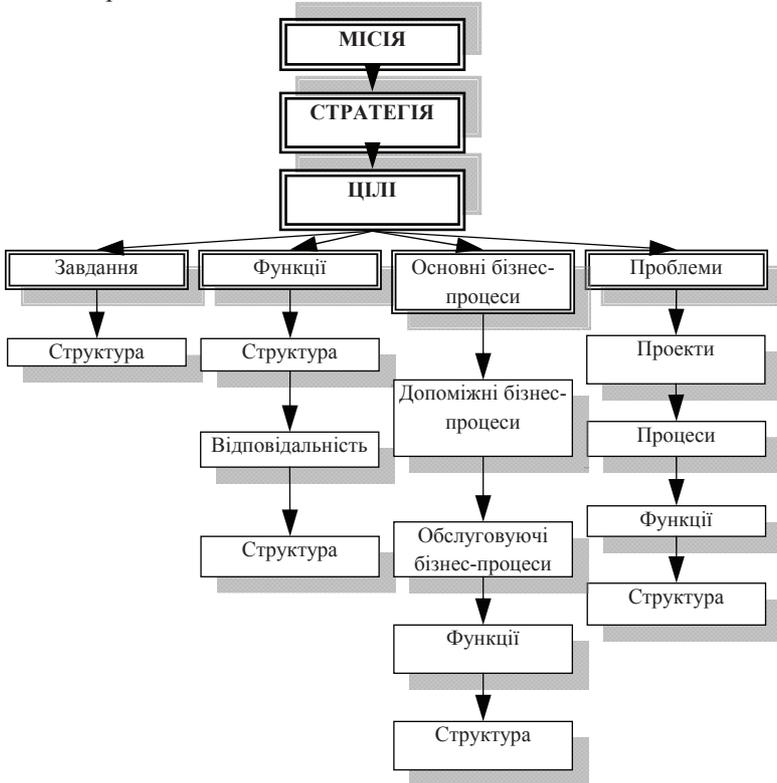


Рис. 3.2 – Формати організаційного проектування

Основні вимоги до організаційного проектування можна звести до таких:

- наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи;
- динамічність проектованої структури;
- цілісність проектованої структури;
- здатність змінювати структуру і варіанти поведінки;
- здатність структури до адаптації;
- здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

Наслідком організаційного проектування є організаційне управління, що має забезпечувати такі вимоги:

- *стійкість* – це властивість процесу управління зберігати і від-

новлювати свою якість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень. Вона є результатом технічної та функціональної стійкості організаційної структури;

- *оперативність* – це властивість процесу управління забезпечувати завершення циклу управління у необхідні терміни за наявної організаційної структури;

- *гнучкість* – це здатність змінювати форми і методи управління залежно від ситуації за допомогою підвищення рівня керованості, гнучкості структури системи, формування багатоваріантних структур реалізації процесу;

- *безперервність* – це властивість процесу управління не допускати перерви між послідовно виконуваними етапами та іншими діями, що призводять до зниження якості управління.

Зміст процесу формування організаційної структури у значній мірі є універсальним. Він включає у себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їхнє ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління [2].

Для знов створюваної організації організаційна структура найчастіше будується на основі сформованих, відповідно до цілей, функцій управління. Визначені функції існують об'єктивно і первинні по відношенню до структури. З точки зору теорії управління, сукупність функцій управління утворює концептуальну систему, а структура – реальна система конкретних виконавців (відділи, служби, окремі працівники). Конкретний вид виконавця (відділ, бюро, служба, працівник) залежить від трудомісткості виконуваних функцій, можливо також, що один працівник виконує декілька функцій.

У загальному процес проектування організаційної структури складається з наступних етапів:

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

Характеристика етапів проектування організаційної структури наведена у таблиці 3.3.

Для випадків, коли потрібна деталізована регламентація відповідальності по окремих етапах розробки і прийняття рішень при виконанні особливо складних завдань, що вимагають взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розробляються специфічні документи, які отримали назву органіграм.

Таблиця 3.3 – Характеристика етапів проектування організаційної структури

Етап	Характеристика етапу
Формування загальної структурної схеми апарату управління	<p>До принципів характеристик організаційної структури, які визначаються на цій стадії, відносять визначення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цілей виробничо-господарської системи та проблем, що підлягають вирішенню; - функціональних і програмно-цілевих підсистем, що забезпечують досягнення цілей та їх групування; - основних форм взаємодії із зовнішнім середовищем; - кількості рівнів ієрархії у системі управління; - основних процесів по рівнях ієрархії; - ступеня централізації і децентралізації; - вимог до економічного механізму, форм обробки інформації, кадрового забезпечення організаційної системи
Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними	<p>Основне завдання цього етапу – розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними – полягає у тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не тільки у цілому по лінійно-функціональним і програмно-цілевим блокам, але і по самостійним (базовим) підрозділам апарату управління, розподіл конкретних завдань між ними і побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків. Базові підрозділи – це самостійні структурні одиниці (відділи, управління, бюро, сектори, лабораторії), на які організаційно розділяються лінійно-функціональні і програмно-цілеві підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру</p>
Регламентация організаційної структури	<p>На цьому етапі здійснюється розробка кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (бюро, відділів і окремих посад); - визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційного складу виконавців; - визначення масштабу керування і контролю; - розподіл задач і робіт між конкретними виконавцями; - розподіл прав і відповідальності; - розробка порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємозалежних комплексів робіт; - остаточне формування структури певного типу; - розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах проектованої організаційної структури

Органіграма є графічною інтерпретацією процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що входять до них, які описують розподіл організаційних процедур розробки і ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними елементами і окреми-

ми працівниками. Поєднання організаційного алгоритму механізму управління з алгоритмом технологічної обробки інформації, що здійснюється шляхом побудови органіграми, дозволяє пов'язати процес раціоналізації технологічних маршрутів та інформаційних потоків з впорядкуванням взаємозв'язків між структурними елементами системи управління, що виникають при організації узгодженого виконання її завдань і функцій. На відміну від документограм, органіграми не відображають інформаційного змісту виконуваних робіт, вони фіксують лише організацію управлінського процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення, розробку і ухвалення управлінських рішень [2].

Особливість проектування організаційної структури управління полягає у тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді задачі формального вибору найкращого варіанту за чітко сформульованим, однозначним критерієм. Створення структури повинне спиратися не тільки на досвід, аналогію, звичні схеми та інтуїцію, але й на наукові методи організаційного проектування.

До основних *методів організаційного проектування* відносять:

- метод конструктивних аналогій;
- метод структуризації цілей;
- експертно-аналітичний метод;
- метод організаційного моделювання.

Ці методи мають різну природу, кожний з них окремо не дозволяє вирішити всі важливі проблеми побудови організаційної структури апарату управління і мають застосовуватись в органічному поєднанні з іншими.

Розглянемо більш детально наведені методи.

Метод конструктивних аналогій передбачає використання досвіду проектування організаційних структур управління в аналогічних організаціях. Він полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) відносно до організації, що проектується.

Метод конструктивних аналогій дає змогу встановити відношення еквівалентності (відповідності, схожості) між двома системами, що розглядаються, за деякими ознаками. Будь-яка з цих систем може реально існувати або бути абстрактною.

Метод аналогій це важливий евристичний метод рішення творчих задач. Застосування аналогії є проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. У рішенні творчих задач використовують конкретні і абстрактні аналогії.

Використання методу аналогій засноване на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший із них полягає у виявленні (для кожного типу виробничо-господарських організацій і різних галузей) значень і тенденцій зміни головних організаційних характеристик і відповідних ним організаційних форм і механізмів управління, які, виходячи з конкретного досвіду або наукових обґрунтувань, ефективні для певного набору вихідних умов. Другий підхід є, по суті, типізацію найбільш загальних принципових рішень щодо характеру і взаємин між ланками апарату управління та окремими посадами у певних умовах діяльності організацій даного типу у конкретних галузях, а також розробкою окремих нормативних характеристик апарату управління для цих організацій [2].

Основною проблемою у реалізації даного методу є обґрунтування вибору підприємств-аналогів, і здійснення всебічного аналізу закономірностей формування організаційних структур. Основними недоліками такого підходу є складність застосування у конкурентному середовищі, можливість перенесення недоліків структури підприємства-аналога.

Метод структуризації цілей передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їхнє кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

На першому етапі використання методу здійснюється побудова «дерева цілей», згідно якого слід провести ранжування цілей організації шляхом поділу їх на цілі першого, другого і третього порядку. Форма побудови «дерева цілей» визначається логічною послідовністю дій під час його формування, тобто це побудова ланцюжків та ув'язування їх у структуру на підставі оцінок змістової несуперечності і повноти забезпечення одних цілей щодо інших.

Основне завдання у рамках ресурсного блоку цілей – це ув'язка цільових завдань, відображених у «дереві цілей», з ресурсним забезпеченням. Залежність рівня забезпеченості програми матеріальними ресурсами від наявності фінансових та доцільність розгляду залучення трудових ресурсів в організаційному блоці програми зводять завдання даного блоку до визначення напрямків формування і використання фінансових та інформаційних ресурсів.

На другому етапі проводиться експертний аналіз запропонованих варіантів організаційної структури з погляду організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, дотримання принципу однорідності цілей, визначення зв'язків у керівництві, підпорядкування, кооперації підрозділів, виходячи із взаємозв'язків їхніх цілей.

На третьому етапі здійснюється складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, у яких регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі та управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких закріплюється відповідальність; права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів.

За цим методом оптимальною вважається така організаційна структура управління, яка найкращим чином відповідає цілям підприємства і максимально сприяє їх досягненню. Недоліком цього підходу є суб'єктивізм розробки дерева цілей і висока трудомісткість.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами та досвідченими менеджерами-практиками, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління. Як правило, цей метод застосовується у поєднанні з іншими (наприклад, аналогій і структуризації цілей) і має різноманітні форми реалізації:

- проведення діагностичного аналізу особливостей, проблем організації;
- виявлення вузьких місць у системі управління діючої організації або в організаціях, аналогічних новостворюваній, для того, щоб передбачити організаційне вирішення виявлених проблем у розроблювальній структурі управління;
- проведення експертних опитувань керівників та членів організації для виявлення і аналізу окремих характеристик побудови і функціонування апарату управління;
- обробка одержаних експертних оцінок статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу та ін.).

Особливе місце серед експертних методів відводиться розробці графічних і табличних моделей організаційних структур та процесів управління, що відображають рекомендації з їхньої найкращої організації. До таких моделей відносять, зокрема, маршрутну технологію виконання управлінських функцій або їхніх етапів, засновану на принципах наукової організації праці, а також на прогресивних методах і технічних засобах проведення управлінських робіт і регламентуючий порядок їхнього виконання. Цьому передує розробка варіантів організаційних рішень, спрямованих на усунення виявлених організаційних проблем у частині дублювання функцій, що відповідають науковим принципам і передовому досвіду організації управління, а також необхідному рівню кількісно-якісних критеріїв оцінки ефективності органі-

заційних структур.

Для визначення і усунення паралелізму і дублювання функцій у кожній з підсистем управління можуть розроблятися маршрути проходження операційних потоків, документальна форма цих маршрутів може бути довільною, в залежності від складності системи управління (приклад фрагменту маршруту наведено в табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Фрагмент маршруту проходження операційного потоку підготовки заявок на постачання матеріалу А (умовне позначення)

Код точки маршруту	Короткий опис точки маршруту	Код виконавця	Код маршруту та точка контакту (за необхідністю)
.....			
145-099	Звірка норм витрат матеріалу А на виготовлення	2-233	267-133 Нормувальники технологічного відділу 3-145
145-100	Погодження номенклатури замовлень	2-233	102-367 Виробничий відділ
145-101	Розрахунок витрат матеріалу А на виготовлення програми по номенклатурі замовлень	2-233	
145-102	Перевірка та візування розрахунків витрат матеріалу А	2-230	267-113 Технологічний відділ
145-103	Оформлення заявки на поставку матеріалу А	2-233	
145-104	Складання та погодження проекту договору на поставку матеріалу А	2-233, 2-230, 2-200	387-410 Фінансовий відділ 435-251 Юридичний відділ
145-105	Процедура укладання договору	2-230, 2-233	387-410 Фінансовий відділ 435-251 Юридичний відділ
.....			

У таблиці 3.4 система кодування умовна, наприклад, перші три числа (або інша їх кількість в залежності від складності виробничого процесу) у колонці «Код точки маршруту» можуть формуватись за такою схемою: загальна функція виробництва (наприклад – виробництво) – підфункція забезпечення головної функції (наприклад – постачання матеріалів) – операція для реалізації підфункції (наприклад – підготовка заявок на постачання матеріалу певного виду). Останні три числа у кодї цієї колонки можуть просто позначати точки на маршруті. Код виконавця може формуватись з позначення підрозділу системи управління, останні три числа можуть відображати ієрархію підпорядкування у підрозділі.

У процесі співставлення та узгодження маршрутів встановлюються і усуваються виявлені паралелізм та дублювання функцій та

корегується, за необхідністю, структура підсистем управління та маршрутів.

Слід зауважити, що на практиці процедура маршрутизації може бути уніфікована, оскільки, незалежно, наприклад, від виду матеріалу маршрут буде практично однаковим.

Такий аналіз дає можливість виявити й усунути «вузькі місця» у матеріальних, енергетичних та інформаційних потоках підприємства, а також усунути ризики неповної, неточної інформації, дублювання інформації та функцій на підприємстві.

Отже, використовуючи експертно-аналітичний метод можна уникнути зайвих, повторюваних дій та визначити:

- як відбувається обмін матеріалами і інформацією між структурними елементами організації;
- недоліки у роботі організації;
- цінності, які реально створюються в організації та дії, які їх створюють;
- вплив продукту чи послуги на бізнес організації в цілому.

Як правило, при використанні цього методу здійснюється табличне подання переваг і недоліків кожного з варіантів з метою їхнього подальшого обговорення та аналізу.

Перевагою експертно-аналітичного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Однак, при усіх видимих перевагах, недоліком цього методу є суб'єктивізм у виборі критеріїв ефективності структурних рішень і ступеня їх досягнення.

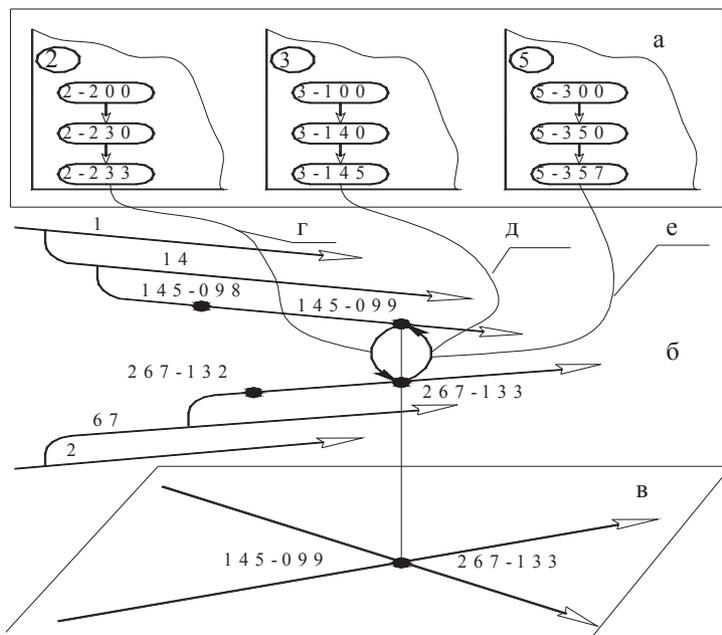
Метод організаційного моделювання базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування. Використання методу організаційного моделювання здійснюється за допомогою аналогової моделі, за допомогою якої можна наочно уявити собі формальну залежність між суб'єктами управління і посадовими особами та побачити дублюючі управлінські ланки.

Розрізняють такі *типи організаційних моделей*:

1) *математико-кібернетичні моделі* ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей;

2) *графоаналітичні моделі* організаційних систем, що представляють собою мережеві, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Вони дають можливість аналізувати їхню спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти групування взаємозалежних видів діяльності в однорідні підрозділи, «програвати» варіанти розподілу прав і відповідальності між різними рівнями керівництва і т. ін.

Приклад графічної інтерпретації маршрутизації операційного потоку на основі даних таблиці 3.4 наведено на рис. 3.4.



де *a* – площина фізичної системи управління; *б* – реальна ситуація; *в* – площина логічної системи управління; *г, д* – реалізація взаємозв'язків; *е* – непотрібний зв'язок, який видаляється у процесі оптимізації системи управління.

Рис. 3.4. Варіант графічної інтерпретації маршрутизації операційного потоку

3) *натурні моделі* організаційних структур і процесів, що передбачають оцінку їхнього функціонування у реальних організаційних умовах, а саме:

- *організаційні експерименти* – заздалегідь сплановані і контро-

льовані перебудови структур та процесів у реальних організаціях;

- *лабораторні експерименти* – штучно створені ситуації прийняття рішень і організаційної поведінки, подібні до реальних організаційних умов;

- *управлінські ігри* – дії практичних працівників (учасників гри), засновані на заздалегідь встановлених правилах з оцінкою їх поточних і довгострокових результатів.

4) *математико-статистичні моделі* залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збору, аналізу та обробки емпіричних даних про організації, які функціонують у порівнянних умовах.

Отже, метод організаційного моделювання дозволяє вирішувати завдання, основними параметрами яких є безпосередні характеристики організаційної структури, наприклад, завдання групування управлінських рішень за ланками структури, завдання формування складу і переліку структурних підрозділів, розробки документації, що регламентує діяльність підрозділу і системи в цілому.

Метод організаційного моделювання носить прикладний характер, оскільки охоплює управлінський, інформаційний, соціально-психологічний аспекти. Це створює можливість для комплексного розгляду питань, що стосуються рішення проблеми, починаючи з розрахунку кількісних параметрів, і закінчуючи організаційним регламентуванням підрозділів.

Процес проектування організаційної структури управління повинен бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів, однак вибір того чи іншого методу залежить від таких чинників:

- організаційно-правової форми організації;
- мети і стратегії організації;
- етапу життєвого циклу організації, на якому здійснюється проектування чи перепроjektування;
- ресурсів організації;
- кваліфікації розробників.

При проектуванні нової структури управління найчастіше користуються методом аналогій, орієнтуючись на згруповані певним чином типові структури. Для удосконалення діючої структури організації, внесення у неї прогресивних елементів і усунення вузьких місць застосовують експертний метод, метод організаційного моделювання, метод структуризації цілей тощо. При цьому метод структуризації цілей повинен доповнюватись методом статистичних групувань, регресійним і

кореляційним аналізом. Досвід показує, що кращих результатів досягають тоді, коли для проектування структур застосовують зазначені методи комплексно.

Окрім цього на різних етапах організаційного проектування можуть використовуватись різні методи.

3.6 ПРОЕКТУВАННЯ ІЄРАРХІЇ ТА СКЛАДУ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ

Ієрархія (від грец. *єрархία*, з *єрós* «священний» та *рхї́* «правління») – порядок підлеглості нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу дерево; принцип управління у централізованих структурах.

Для побудови ієрархічної структури застосовують метод декомпозиції, який часто представляється графічно у вигляді блок-схеми.

Декомпозиція – науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих.

Декомпозиція, як процес розчленування, дозволяє розглядати будь-яку досліджувану систему як складну, що складається з окремих взаємопов'язаних підсистем, які, в свою чергу, також можуть бути розчленовані на частини.

Кожне розчленування утворює свій рівень. Приклад ієрархічної системи (блок-схема) наведена на рис. 3.5.

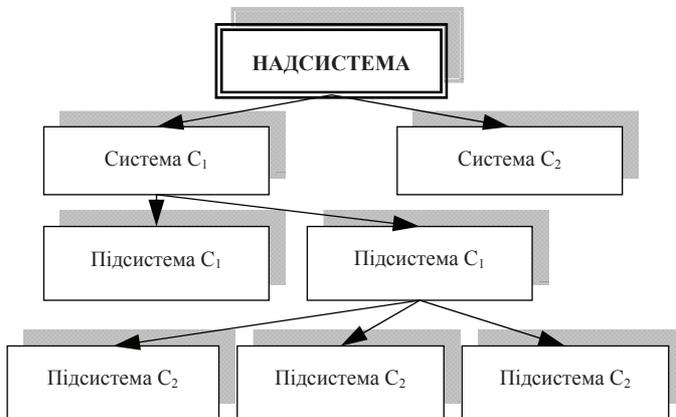


Рис. 3.5 – Приклад ієрархічної системи

Вихідна система розташовується на нульовому рівні. Після її

розчленування виходять підсистеми першого рівня. Розчленування цих підсистем або деяких з них, призводить до появи підсистем другого рівня і т. д.

Спрощене графічне представлення декомпонованої системи називається її ієрархічною структурою.

Основними елементами проектування ієрархії є:

- поділ праці;
- ієрархія рівнів управління;
- характер зв'язків;
- розподіл прав і відповідальності;
- делегування повноважень;
- діапазон керованості;
- централізація і децентралізація управління.

Оскільки будь-яку організацію створюють щонайменше дві людини, одразу постає питання поділу праці, розподілу обов'язків тощо. *Поділ праці* – це диференціація, спеціалізація трудової діяльності. Проектування ієрархії організації передбачає горизонтальний та вертикальний поділ праці.

При горизонтальному поділі праці види робіт розподіляються у межах одного рівня, наприклад, виділяються виготовлення, обробка деталей виробу і збір виробу з цих деталей. Аналогічно здійснюється відокремлення видів діяльності, наприклад, постачання, проектування, збут і т. ін. *Горизонтальний поділ праці* – це розділення всієї роботи на складові компоненти, тобто розчленування загального виробничого процесу на окремі частини, безперервне відособлення різних видів трудової діяльності зі спеціалізацією виробництва і виконавців.

По горизонталі праця розділяється, як правило, по функціональній, товарній, просторовій і кваліфікаційній ознаках. Тобто горизонтальний поділ праці характеризує переваги спеціалізації діяльності. Не дивлячись на те, що спеціалізація має ряд переваг, таких як, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи, занадто вузька спеціалізація призводить до монотонності праці, що знижує мотивацію і задоволеність працею, відводить загальну мету організації від працівника, збільшує потребу у координації робіт.

При *вертикальному поділі праці* відбувається розподіл за рівнями, наприклад, розмежовується виробництво і управління підприємством. Вертикальний принцип поділу праці – це створення ієрархії рівнів управління, щоб скоординувати горизонтально розділену діяльність для досягнення цілей організації, тобто відділення дій від керування цими діями.

На першому етапі проектування ієрархії структури відбувається

чіткий поділ праці як по горизонталі, так і по вертикалі.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а за вертикаллю – на рівні управління.

Ланки управління становлять організаційно-відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації під час опрацювання, прийняття та реалізації рішень. Ланки управління взаємозв'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо) [3].

Рівень управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному щаблі управління та відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху.

Отже, рівень управління – це та частина організації, в межах якої і відносно якої можуть прийматись самостійні рішення без їхнього обов'язкового узгодження з вищими або низовими частинами. Кількість та ієрархія рівнів управління визначає «поверховість організації».

Ієрархічна піраміда управління здійснює диференціацію за рангом командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню тощо.

Ієрархія управління є інструментом для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вище ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність функцій, що виконуються, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. Одночасно ростуть і вимоги до кваліфікації і особистої свободи в управлінні. Чим нижче рівень – тим більше простота рішень, частка оперативних видів діяльності (рис. 3.6).

Кількість рівнів управління визначають ступінь ієрархічності, за яким структури поділяються на плоскі та високі (рис. 3.7).

Плоска структура характеризується незначною кількістю управлінського персоналу, простими комунікаційними зв'язками, оперативністю проходження інформаційних потоків та прийняття управлінських рішень, менш формальними зв'язками між керівниками і підлеглими, але вимагає високого професіоналізму як керівників, так і виконавців. При цьому ступінь контролю підлеглих значно знижується.

Високий тип структури характеризується збільшенням кількості рівнів ієрархії та відповідно кількості управлінського персоналу. При цьому здійснюється більш тісне управління за чіткою взаємодією та підвищується жорсткість контролю.

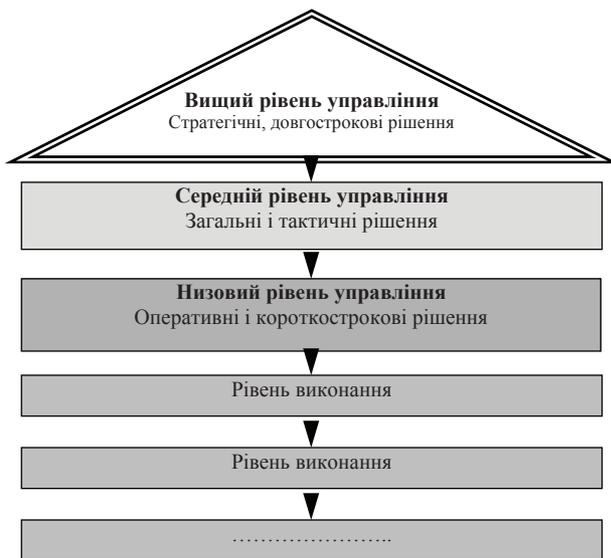


Рис. 3.6 – Ієрархія управління організацією

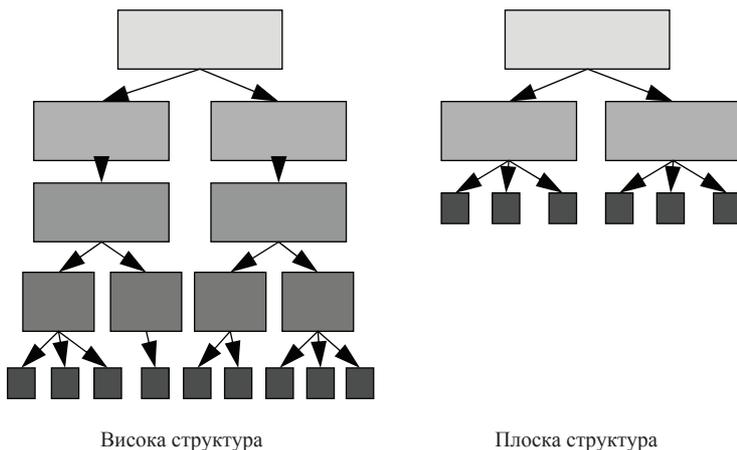


Рис. 3.7 – Схема високої та плоскої структури організації

Для такого типу характерним є зниження оперативності у проходженні інформаційних потоків та зниження гнучкості самої структури.

Проте, віддаючи перевагу тому або іншому типу структури, необхідно виходити з наступних параметрів проєктованої організації:

- сфера контролю за діяльністю підлеглих, яку передбачається покласти на керівника (широка, яка передбачає усі види активності підлеглих, або спеціалізована за напрямками діяльності, вузька);
- рівень взаємозв'язку між підрозділами (висока інтенсивність взаємодії та обміну інформацією або низька);
- ступінь невизначеності завдань, розв'язуваних структурою (низька, коли рішення відомі та шляхи досягнення цілей алгоритмізовані, або висока);

- рівень складності завдань, що стоять перед організацією.

Відповіді на ці питання можуть слугувати підставою для вибору високого або плаского типу організаційної структури.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- зростання витрат на управління;
- ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- ускладнення процесів планування і контролю.

В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватись координація їх діяльності. Ця координація є основою структури організації. У кожній організації існують зв'язки: вертикальні і горизонтальні; лінійні і функціональні; формальні і неформальні.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частини. Вони формалізуються у процесі проектування організації, діють постійно і відтворюються на всіх можливих її схемах, відображуючи розподіл повноважень. Дані зв'язки слугують каналами передачі розпорядничої і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації. У рамках вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи. Використання вертикальних зв'язків у якості каналів передачі інформації для прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація, що використовується для прийняття рішення, змушена проходити декілька рівнів організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку створюється небезпека виникнення перекручування (деформації) інформації, сповільнюється весь комунікаційний процес і виникають значні витрати.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації, їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації чи вирішенню виникаючих між ними проблем. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і роблять організацію, в цілому, більш стійкою за різноманітних зовнішніх і внутрішніх

змін. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг. Вони заощаджують час і підвищують якість взаємодії. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, але, зазвичай не формалізуються при проектуванні.

Лінійні зв'язки – характеризують адміністративне підпорядкування, це відносини, у яких керівник реалізує свої владні права і здійснює пряме управління підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори донизу і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо.

Функціональні зв'язки забезпечують допомогу у прийнятті та оцінці управлінських рішень. Природа функціональних зв'язків – дорадча, у вигляді рекомендацій. За допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, регульовані встановленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами. На практиці формальні зв'язки є основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо у частині опису характеру відносин між різноманітними посадами. Такими відносинами, наприклад, є відносини між директором заводу і начальником цеху незалежно від того, хто займає ці посади.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі або не відповідають інтересам працівника або організації. В основі неформальних відносин лежать відносини не між установленими посадами, а між конкретними індивідами, тобто це не відносини між директором і начальником цеху, а відносини між конкретною людиною, що займає посаду директора, і конкретною людиною, що є начальником цеху. Реальні люди, бажаючи робити речі дещо по-іншому, можуть будувати свої відносини не так, як це продиктовано інструкцією.

Поява неформальних зв'язків є індивідуальною захисною реакцією індивідів на неадекватну адаптацію організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Внаслідок розвитку в організації неформальних зв'язків в ієрархічній субординації при реалізації владних прав та інформаційного забезпечення може спостерігатися зміна позиції.

Неформальні зв'язки є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення «паралельної» неформальної організації. За значної розбіжності між зафіксованою у відповідних документах формальною організацією і реально існуючою неформальною, керівник, залежно від рівня ефективності тієї або іншої, повинен або послабити, або навіть усунути неформальні зв'язки, або ж,

якщо вони більш ефективні, організаційно легалізувати, зробивши їх частиною нової формальної організації. Даний процес називається формалізацією організації [3].

Вище розглянуті елементи проектування організації описували способи розподілу роботи в організації, втім необхідно розглянути не менш важливий елемент проектування – розподіл прав і відповідальності.

Розподіл прав і відповідальності здійснюється на основі дотримання відповідних принципів керівництва. Можливі два основних підходи:

- підхід, який базується на принципі єдності розподілу прав і відповідальності (єдиноначальність);
- підхід, який базується на принципі повноважень за рівнями (подвійне підпорядкування).

За першим підходом структура управління будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема схожа на ялинку. Система «ялинка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчого за рівнем керівника.

Така система є основою бюрократичної організації, і відрізняється високою чіткістю у фіксації прав і відповідальності керівника кожного рівня. Вона дозволяє легко знайти відповідального за невдачу в організації. Недоліком системи «ялинка» є те, що в межах поширеної функціональної департаментизації вона послабляє функціональні права.

Згідно другого підходу структура управління – це система подвійного, або множинного підпорядкування («матрьошка»).

На відміну від «ялинки» система «матрьошка» побудована так, що права і відповідальність вищого за рівнем керівника цілком поглинають права і відповідальність усіх нижчих за рівнем керівників. За такої системи права і відповідальність розпорошені між багатьма рівнями організації, і тут практично неможливо знайти винного за те, що трапилося.

Ним може стати керівник будь-якого рівня, і визначатися це буде не у межах установленної політики і процедур, а за суб'єктивною думкою вищого керівника, що переслідує свої цілі. Система свідомо припускає наявність двох та більше осіб, що мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище виводить остаточне рішення на самий верх організації, і дозволяє здійснювати тотальний контроль.

Ключову роль у реалізації організаційної функції відіграє про-

цес делегування повноважень.

Делегування повноважень – це перерозподіл завдань і повноважень між посадовими особами, які беруть на себе зобов'язання за їхнє виконання.

Повноваження – це обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля інших працівників.

Повноваження визначаються єдністю прав і обов'язків у межах прийнятої відповідальності.

Особливості повноважень полягають у наступному:

- повноваження делегуються посаді, а не особі;
- делегуються повноваження, а не відповідальність, відповідальність може бути покладена, але не делегована.

Важливість делегування повноважень полягає у такому[14]:

- розширює здібності і компетентність менеджерів. Шляхом делегування різних задач ключовим службовцям менеджер здатний братись за більш амбіційні проекти, краще планувати свою діяльність;
- делегування повноважень забезпечує гарні можливості для навчання і тестування потенційних можливостей. Коли вище керівництво делегує деякі управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність;
- делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих у будь-якій особливій галузі;
- делегування дозволяє впровадити спеціалізацію у роботу менеджера.

Розрізняють три типи організаційних повноважень: лінійні, штабні, функціональні.

Лінійні – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до підлеглого, це право приймати самостійні рішення без узгодження з іншими керівниками в межах, встановлених даною структурою. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії є скалярним процесом. Ієрархія розгортається у систему супідрядних рівнів управління, які обумовлюють існування скалярних ланцюгів, або ланцюгів команд, за якими і здійснюється процес делегування лінійних повноважень.

Лінійні повноваження мають, як правило, керівники, які очолюють підрозділи, що здійснюють основний вид діяльності організації. Традиційно лінійні повноваження відбуваються у виробничій, збутовій і фінансовій діяльності організації.

Штабні (функціональні) повноваження, як і зв'язки мають до-радчий характер. Необхідність у штабних підрозділах збільшується із

зростанням організації, ускладненням технологій, із змінами та ускладненнями зовнішнього середовища організації. З урахуванням функцій, які можуть виконувати штабні підрозділи організації, їх можна розділити на консультативні та обслуговуючі. До обслуговуючих, наприклад, відносяться секретарі і помічники керівників. Консультативні – це підрозділи, що виконують інформаційні, аналітичні, експертні та консультативні функції, повноваження такого роду підрозділів, як правило, носять рекомендаційний характер. До них відносяться, наприклад, інформаційно-аналітичні відділи, відділи маркетингових досліджень, юридичний відділ тощо. Штабні повноваження деяких підрозділів можуть бути розширені до рівня обов'язкового погодження з ними своїх рішень лінійними керівниками. Ще більш високий рівень штабних повноважень – це паралельні повноваження, коли для того, щоб документ вважався дійсним, на ньому має бути два підписи, лінійного керівника і керівника відповідного штабного (функціонального) підрозділу.

Функціональні повноваження – це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Не дивлячись на те, що функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів, функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника, має одразу двох начальників – лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів [14].

Під час делегування повноважень виникають труднощі як організаційного, так і психологічного характеру. Наприклад, з боку керівника – це: відсутність здатності управляти; відсутність довіри до підлеглих; боязнь ризику; впевненість, що він сам зробить це краще за інших; недосконалість системи контролю; побоювання втратити імідж. Зі сторони підлеглих – це боязнь критики; відсутність необхідної інформації і ресурсів; відсутність впевненості у собі; відсутність належної мотивації.

3.7 ДІАПАЗОН КЕРОВАНOSTІ І ФАКТОРИ, ЩО ЙОГО ВИЗНАЧАЮТЬ

Внаслідок делегування повноважень в організації виникає необхідність у визначенні діапазону або масштабу керованості. Оскільки

вартість кожної ланки управління вимагає значних коштів на утримання, важливо щоб кожному менеджеру була підпорядкована оптимальна кількість підлеглих, роботою яких можна було б ефективно управляти. Саме тому, одним з найважливіших елементів організаційного проектування є встановлення діапазону контролю.

Діапазон контролю (норма керованості) – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи. Отже, проблема постає у визначенні оптимального числа підлеглих.

Підпорядкованість одному керівникові багатьох працівників є причиною неузгодженості у роботі, низького рівня керівництва, а підпорядкованість двох-трьох призводить до ускладнення роботи апарату управління, його структури та зростання витрат на його утримання.

Успішному використанню цих особливостей сприяє врахування трьох різних видів відносин, що звичайно складаються при виконанні взаємозалежних робіт:

- прямі відносини підпорядкування, число яких дорівнює числу підлеглих;
- перехресні відносини (взаємне консультування), що виникають між підлеглими одного керівника;
- прямі групові відносини, що виникають між менеджером і кожною можливою комбінацією відносин між підлеглими [5].

При визначенні оптимальної кількості взаємозв'язків керівника варто враховувати особливості його взаємодії з підлеглими, які полягають у тому, що:

- перехресні відносини між працівниками іноді можуть вимагати участі керівника як посередника;
- якщо робота підлеглих не взаємозалежна, то перехресні і групові відносини не беруться у розрахунок.

Розрізняють два види норми керованості (діапазону контролю):

- 1) норму на нижчих рівнях управління;
- 2) норму на вищих рівнях управління.

На нижчих рівнях норма керованості може досягати 30 осіб, на вищих – обмежується 3-7 підлеглими. Так чи інакше, норма керованості – це параметр, який визначає високу чи плоску структуру ієрархії, а також вузький чи широкий масштаб керованості.

Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. У результаті, щоб з'єднати нижні ланки організації з вищою ланкою, збільшують кількість ієрархічних рівнів. Таке групування людей і робіт має низку переваг. При

меншій кількості підлеглих керівнику легше здійснювати контроль за їхньою роботою, і тому у нього з'являється можливість робити це більш якісно. Він також може швидше обмінюватися інформацією з меншою кількістю підлеглих. Проте у такої побудови зв'язків є і недоліки. У керівника, дуже завантаженого контролем невеликого числа робітників, може з'явитися прагнення до втручання у їхню безпосередню роботу. Крім того, багато рівнів роблять зв'язки громіздкими і дорогими.

Широкий масштаб керованості характеризується максимально можливою кількістю підлеглих одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії. Таке групування людей і робіт характеризується іншими перевагами. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження, щоб їх усіх завантажити роботою. Надаючи своїм підлеглим права з виконання роботи, керівник повинен бути впевнений, що вони з нею впоратяться, і тому найчастіше у такому випадку підбирається сильна і кваліфікована команда.

До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести значне перевантаження керівника при розв'язанні рутинних завдань. Розвиток ситуації у цьому напрямку може призвести до втрати контролю над підлеглими, що перебувають за межами можливостей керівника. Все це пред'являє до керівників дуже високі професійні вимоги.

Досліджуючи еволюцію підходів до визначення діапазону контролю варто відмітити, що найбільшу увагу йому приділила класична школа адміністрування на чолі з Анрі Файолем. Організаційну модель Файоля можна представити у вигляді піраміди, яку ми наводили на рис. 3.6. Фундаментом піраміди був результат горизонтального (функціонального) зростання, тобто збільшення кількості персоналу, котрий виконує виробничі завдання. Вертикальна частина піраміди – посадове зростання – відображала потребу в збільшенні кількості керівників для управління і координації нижчих рівнів. За основу А. Файолем було взяте співвідношення: 15 робітників на 1 керівника і 4 керівники (менеджери) на 1 керівника вищого рангу.

Принцип діапазону контролю А. Файоля відіграє важливу роль в «синтетичній» теорії управління. Кількісну сторону діапазону контролю визначали й інші представники школи, а саме, Я. Гамільтон, В. Грайкунас та Л. Урвік.

Вони визначили, що керівник вищого рівня повинен мати не більше 3-6 підлеглих. Оскільки людина не здатна контролювати одночасно багато людей, її діапазон уваги обмежений психологічними та фізичними особливостями організму. При арифметичному збільшенні чисельності підлеглих кількість можливих зв'язків між ними, вважав

Л. Урвік, збільшується у геометричній прогресії.

Щоб зменшити навантаження на керівника, Л. Урвік запропонував делегувати частину його повноважень помічникам. Для вищих менеджерів Л. Урвік рекомендує застосовувати тейлорівський «принцип виключення»: приділяти увагу лише значним виключенням і порушенням встановлених правил.

Управління буде ще більш ефективним, вважали Г'юлік і Урвік, якщо вищі менеджери будуть дотримуватися «принципу відповідності». Цей принцип твердить, що на всіх рівнях управління влада і відповідальність повинні співпадати і бути рівними. Якщо влада велика, а відповідальності жодної, то це шлях до хаосу, а якщо на менеджера покладено занадто велику відповідальність, але йому не дають влади, його дії будуть безрезультатними. У рамках своїх повноважень керівник є відповідальним і за своїх підлеглих.

Формула « 7 ± 2 », яку вивів американський інженер-психолог Д. Міллер, підтверджується також історичними фактами. Армія Стародавнього Риму будувалася за принципом шістки (6 маніпул – центурія, 6 центурій – когорта, 6 когорт – легіон). Отже, оптимальне число підлеглих для вищого керівництва за Д. Міллером, – від 5 до 9 осіб.

Н. Бонапарт, керуючи більш складною за своєю структурою армією, заклав у її основу принцип трійки, тобто зменшив норму керованості (3 взводи – рота, 3 роти – батальйон, 3 батальйони – полк).

Для розв'язання проблеми визначення діапазону керованості часто використовується теорія зв'язків «підлеглий – керівник», запропонована французьким консультантом з управління В.А. Грейкунасом (1933 р.).

За теорією Грейкунаса існує три види посадових зв'язків «підлеглий – керівник»:

- прямий одиничний зв'язок (керівник – підлеглий);
- прямий груповий зв'язок (керівник – можливі групи підлеглих);
- перехресний зв'язок (зв'язки між підлеглими).

Для визначення загальної кількості усіх можливих видів зв'язків В.А. Грейкунас запропонував такі розрахунки (табл. 3.5):

$$n = 2 \text{ (} A \text{ і } B \text{ працівники);}$$

$$b = 2 \text{ (} A \text{ з } B \text{ і } B \text{ з } A);$$

$$d = 4 \text{ (} a + b);$$

$$a = 2 \text{ (} C \text{ з } A \text{ і } C \text{ з } B);$$

$$c = 2 \text{ (} C \text{ з } A \text{ у присутності } B; C \text{ з } B \text{ у присутності } A);$$

$$e = 4 \text{ (} a + c);$$

$$f = 6 \text{ (} a + b + c);$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок кількості робочих зв'язків за В. Грейкунасом

Тип відносин	Варіант	Працівники, відпо- відальні за взаємоза- лежну роботу	Працівники, відповідальні за незалежну роботу
Прямі одиничні зв'язки	a	n	n
Перехресні зв'язки	b	$n \cdot (n - 1)$	$n / 2 \cdot (n - 1)$
Прямі і групові зв'язки	c	$n \cdot (2 \cdot n / 2 - 1)$	$2 \cdot n - (n - 1)$
Сума прямих і перехрес- них зв'язків ($a + b$)	d	$n \cdot 2$	$n / 2 \cdot (n + 1)$
Сума прямих одиничних і групових зв'язків	e	$n \cdot (2 \cdot n / 2)$	$2 \cdot n - 1$
Сума прямих і перехрес- них зв'язків ($a + b + c$)	f	$n \cdot (2 \cdot n / 2 + (n - 1))$	$2 \cdot n + n / 2 \cdot (n - 1) - 1$

Таким чином, загальна кількість усіх можливих видів зв'язків визначається за формулою:

$$i = n ((2 \cdot n - 1) / 2) + n - 1, \quad (3.2)$$

де i – загальна кількість можливих взаємодій керівника з підлеглими та підлеглими між собою; n – кількість підлеглих.

Якщо $n = 2$, то $i = 6$;

$n = 3$, то $i = 18$;

$n = 5$, то $i = 100$.

Отже, складність управління за Грейкунасом зростає у геометричній прогресії у залежності від кількості підлеглих.

Недоліком цієї теорії є те, що вагомість та практична користь цієї формули зменшується внаслідок того, що вона не враховує частоту та жорсткість посадових зв'язків стосовно витрат часу на їх здійснення. Для керівника загальна кількість потенційних посадових зв'язків не так важлива, як їх частота та час, який вони відбирають. Будь-яка управлінська дія, яка скорочує кількість та частоту посадових зв'язків, може збільшити діапазон контролю і, внаслідок цього, скоротити витрати від надмірної кількості підрозділів.

Чинниками, які суттєво впливають на частоту та кількість зв'язків у структурі, є:

- рівень професійної підготовки підлеглих (чим вище професійна підготовка підлеглих, тим ширше може бути діапазон контролю);
- ступінь складності завдань, що виконуються підлеглими (чим складніші завдання – тим вужчим має бути діапазон контролю);
- ступінь одноманітності завдань підлеглих (чим більш схожими є такі завдання, тим ширше може бути діапазон контролю);
- ступінь, у якому діяльність підлеглих піддається плануванню

(чим більше можливостей чітко формулювати завдання для підлеглих, тим ширшим може бути діапазон контролю);

- ступінь мінливості завдань підлеглих (чим частіше змінюються завдання підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю);

- потреби у вказівках (директивах) для підлеглих (чим більше потреби у регулярному спрямуванні діяльності підлеглих, тим вужчим має бути діапазон контролю.

- контакт, що вимагається (чим їх більше, тим діапазон стає ширшим);

- здатність спілкуватися (ефективний механізм вирішення проблем – збільшення діапазону контролю);

- тип підприємства (для конвеєрного виробництва діапазон контролю ширший ніж для наукової організації).

- знання і досвід керівника (чим професійнішим є менеджер, тим більшою може бути норма керованості).

На практиці у вирішенні проблеми діапазону контролю у сучасних умовах домінуючим є ситуаційний підхід. Відповідно до нього кожна управлінська ситуація характеризується великою кількістю змінних, які не дозволяють стверджувати, що існує оптимальна кількість підлеглих, якими менеджер здатний ефективно керувати. Отже, з практичної точки зору у кожному конкретному випадку скоріше слід шукати причини, які обмежують діапазон контролю, ніж передбачати, що існує його загальноприйнята кількісна межа.

Норму керованості звичайно збільшують шляхом мінімізації контролю, що дозволяє заощаджувати час менеджера. Домогтися цього можна таким:

- навчанням підлеглих, підготовкою їх до самостійного прийняття рішень і, таким чином, зменшення числа контактів з керівником;

- заохоченням співробітництва між членами трудового колективу, самостійного врегулювання розбіжностей і взаємної консультації;

- спрощенням прийняття рішень у стандартних ситуаціях шляхом встановлення детальних правил (алгоритмів) прийняття рішень для можливих виробничих ситуацій.

3.8 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Ще однією проблемою при виборі оптимальної структури організації – є проблема вибору між централізацією та децентралізацією.

Централізація передбачає концентрацію прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління. Суть

централізованих організацій полягає у розділенні процесів прийняття рішень та їх впровадження: вищі керівники приймають рішення, керуючі середньої ланки передають і погоджують їх, працівники – виконують. Такі організації повільно пристосовуються до змін ринку і слабо реагують на мінливі потреби клієнтів, обмежені у творчості і ініціативі, щоб ефективно діяти в умовах конкуренції.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижчих рівнях управління. Переваги централізації управління найбільш повно проявляються при вирішенні глобальних, стратегічних завдань.

Централізовані структури можуть вважатися доцільними і корисними у випадках, коли:

1) ситуація вимагає відповідальних (наприклад, стратегічних) рішень, що не допускають сумнівів і подвійних тлумачень;

2) централізовані рішення можуть призвести до економії і скорочення витрат завдяки швидкості їх прийняття, однозначності і орієнтації на детальний контроль;

3) потрібне прийняття специфічних рішень (фінансових, юридичних та ін.), які дозволять забезпечити виживання організації та її адаптацію до зовнішнього середовища;

4) діяльність організації здійснюється в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Децентралізація – це передача або делегування повноважень і прав на нижні рівні управління організацією.

Передача на низові ланки процесу прийняття рішень, припускає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

- рішення, прийняті на нижчих рівнях, більш важливі;

- різні організаційні функції піддаються більшому впливу рішень, прийнятих на нижчих рівнях;

- зменшується обсяг централізованого контролю за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Такий підхід призводить до підвищення автономності у прийнятті рішень в окремих підрозділах, скорочення сфери централізованого контролю. Завдяки цьому зростає відповідальність підрозділів за їхню прибутковість.

Децентралізація управління компанією стає можливою завдяки дотриманню певних принципів делегування. Зміст цих принципів зводиться до такого [2]:

- передача повноважень повинна здійснюватися відповідно до

очікуваних результатів; підлеглий повинен володіти достатніми повноваженнями для досягнення необхідного результату;

- передача повноважень повинна здійснюватися за рівнями управління, з тим, щоб кожний підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив, перед ким він несе відповідальність;

- кожен керівник приймає рішення у межах своїх повноважень. Все, що перевищує його компетенцію, передається вищим ланкам управління;

- передаються лише повноваження; вища посадова особа продовжує нести відповідальність за дії підлеглого.

Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією. Вона існує лише по відношенню до централізації, і в цьому їх діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень у ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність, у силу певної обмеженості фізіологічних можливостей людини, проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав.

Одним із основних принципів менеджменту – є принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті – це проблема розподілу повноважень щодо конкретно визначених рішень на кожному рівні управлінської ієрархії. Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики – цілей і стратегії організації в цілому, а децентралізованими – рішення, які відносяться до оперативного управління.

Порівняльна характеристика переваг та недоліків централізації та децентралізації наведена у таблиці 3.6.

Абсолютна централізація чи децентралізація рідко існує в організації. При проектуванні організації на рівень співвідношення централізації і децентралізації в управлінні безпосередній вплив мають такі фактори:

- розмір організації;
- кількість напрямків діяльності;
- організаційна культура;
- концепція управління;
- ступінь поділу праці;
- якість контролю;
- зміни зовнішнього середовища;
- наявність компетентних керівників.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика переваг та недоліків централізації і децентралізації

	Переваги	Недоліки
Централізація	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високої узгодженості дій ланок організації; - покращення контролю діяльності підрозділів; - скорочення кількості помилок при прийнятті рішень; - концентрація процесу прийняття рішень у руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має ширший кругозір, знання, досвід; - усунення невиправданого дублювання управлінських функцій, що приводить до економії відповідних витрат; - посилення стратегічної спрямованості управлінського процесу і забезпечення при необхідності концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності організації 	<ul style="list-style-type: none"> - значні витрати часу на передачу інформації, у процесі чого значна частина її втрачається або спотворюється; - найважливіші рішення приймаються особами, відірваними від життя і погано представляють собі конкретну ситуацію, у той же час виконавці, яким ситуація добре знайома, від вироблення і прийняття рішень усунуті і ті нав'язуються їм у примусовому порядку; - рішення виявляються не досить якісними і неефективно реалізуються на практиці
Децентралізація	<ul style="list-style-type: none"> - оперативність вирішення проблем; - об'єктивність прийняття рішень; - організаційна гнучкість; - стимулювання ініціативи, розвиток творчих здібностей керівників середнього і нижчого рівнів; - скорочення інформаційних потоків 	<ul style="list-style-type: none"> - слабе враховування або повне ігнорування інтересів інших підрозділів і організації в цілому; - рішення часто носять тактичний характер, виявляються дрібними, малоефективними; - відсутність загальних правил і процедур вироблення і прийняття рішень; - послаблення контролю та єдності у діях

Розмір організації впливає, насамперед, на її складність. Якщо організація наймає велике число працівників, вона буде прагнути отримати економічну вигоду від спеціалізації. Результатом стане зростаюча горизонтальна диференціація. Групування схожих функцій сприяє ефективності роботи всередині групи, однак може спричинити конфлікти. Доводиться розвивати вертикальну диференціацію для координування горизонтально організованих підрозділів. Зростання розміру організації супроводжується швидким і більш послідовним зростанням диференціації, особливо вертикальної. Із збільшенням числа працівників організації, додаються нові організаційні рівні, але

більш повільними темпами.

Сформовані організацією з моменту її створення ціннісні орієнтації, норми та зразки поведінки носять, як правило, стійкий характер і не можуть бути ігноровані при виборі проектованої системи. У соціальних системах, якою є організація, відділення частини від цілого супроводжується прагненням цієї частини перетворитися у нове ціле, стати самостійною. Тенденція проявляється тим сильніше, чим більше розходження між колишнім цілим і відокремленою частиною.

Відсутність у керівників нижчих рівнів готовності прийняти на себе велику відповідальність не може сприяти розвитку процесів децентралізації, а деколи може перерости у прихований опір цьому процесу.

Високо диверсифіковані компанії, як правило, будуються на децентралізованій основі по продукту, проекту, споживачеві, ринку, території. Кожен бізнес має свою динаміку, що характеризується різною швидкістю змін. Відомо, що висока швидкість змін неможлива за умов жорсткої централізації.

3.9 ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Відповідно до класичної теорії організації її організаційна структура повинна розроблятися (проектуватися) зверху вниз. У цілому, послідовність розробки організаційної структури схожа з послідовністю етапів процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, а потім поставити конкретні задачі. Послідовність дій проектування ієрархії структури є наступною [6]:

- 1) поділ організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації у стратегічному плані;
- 2) розподіл видів діяльності по вертикалі;
- 3) регламентація співвідношень повноважень різних посад з урахуванням норм керованості;
- 4) визначення посадових обов'язків по конкретним особам як сукупності певних завдань і функцій.

Більш деталізовану схему проектування організації наведено на рис. 3.8.

Типовими проблемами та помилками при проектуванні організації є такі:

- проектування організації суперечить структуруванню роботи у ній;
- не дотримується і не аналізується норма керованості;

- не виконуються або дублюються окремі функції управління;
- структура дуже жорстка, слабо реагує на зміни і не проявляє гнучкості;
- відсутні або застаріли положення про підрозділи або посадові інструкції;
- диспропорція у чисельності і завантаженні підрозділів.



Рис. 3.8 – Етапи проектування структури організації

Важливо пам'ятати, що процес організаційного розвитку не може бути зупинений, і будь-яка організаційна структура, одного разу створена, одразу ж починає «старіти», втрачати свій потенціал адекватності трьом основним умовам:

- змісту діяльності – діяльність розвивається, змінюються технології;

- особливостям персоналу – приходять нові працівники, навчаються, опановують нові види діяльності та ін.;

- зовнішньому середовищу – з'являються нові норми, закони, вимоги, змінюється ринок, споживачі тощо.

Процес проектування організації не може бути зупинений, в ефективній організації він повинен стати постійним.

Організаційна структура повинна відображати довгострокову програму і комплекс основних цілей організації, оскільки досягнення цілей є основою спільної діяльності.

Організаційна структура ефективна тільки тоді, коли вона сприяє досягненню поставлених цілей при оптимальних затратах праці і ресурсів. Пошук оптимальної для даного часу структури нерідко супроводжується серйозними помилками: перевищенням норми керованості управлінських працівників, невірно вибраним стилем управління, спробами домогтися економії за рахунок об'єднання близьких за профілем роботи структурних підрозділів.

Величезне значення має досягнення і підтримка у робочому колективі балансу влади, який визначається основним законом:

Рівень владного впливу особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Збільшення влади керівника можливе тільки при підвищенні залежності співробітників від менеджера. І навпаки, збільшення влади підлеглих над керівником можливо тільки при посиленні залежності менеджера від працівників. Якщо влада керівника над підлеглими більше, ніж влада підлеглих над керівником, баланс влади порушується, виникають проблеми, з'являються конфлікти.



Питання для самоконтролю

1. Визначте елементи та особливості «жорсткого підходу» до управління.

2. У чому полягає особливість «м'якого підходу» до управління?

3. Наведіть основні системні правила менеджменту та дайте їх характеристику.

4. Розкрийте сутність комплексного механізму управління.

5. Наведіть коротку характеристику основних стадій створення підприємства.

6. В чому полягає сутність методології проектування системи менеджменту?

7. Розкрийте сутнісну характеристику етапів проектування організаційної структури.

8. Розкрийте сутність методу «конструктивних аналогій» при проектуванні організаційної структури.

9. Дайте характеристику основних етапів проектування організаційної структури методом «структуризації цілей».

10. Розкрийте особливості експертно-аналітичного методу проектування організаційної структури.

11. Дайте характеристику основних типів організаційних моделей при моделюванні організаційної структури підприємства.

12. Дайте коротку характеристику основних елементів проектування ієрархії менеджменту.

13. Розкрийте сутність процесу делегування повноважень та наведіть його типи.

14. Визначте переваги та недоліки централізації і децентралізації в управлінні.

Тести

1. Елементи системи управління впливають один на одного відповідно до:

- а) Загальної мети системи.
- б) Меті найбільшого елемента системи.
- в) Ситуації.
- г) Цілей цих елементів.
- д) Бажання власника.

2. Сучасний менеджмент розглядає організацію як ... систему.

- а) Технічну.
- б) Відкрити.
- в) Закрити.
- г) Ізольовану.
- д) Просту.

3. «Загальна теорія систем» з'явилася у:

- а) 80-ті рр. XIX ст.
- б) 70-ті рр. XX ст.
- в) 50-ті рр. XX ст.
- г) 30-ті рр. XX ст.
- д) 90-ті рр. XX ст.

4. Елементи, що складають систему управління, називають:

- а) Агрегатами або надсистемами.
- б) Частками і станами.

- в) Фрагментами і секторами.
 - г) Компонентами або підсистемами.
5. З переліченого до параметрів організаційної структури відноситься:
- а) Норма керованості.
 - б) Лінії підзвітності.
 - в) Інформатизація системи.
 - г) Норма завантаженості.
 - д) Усе перераховане.
6. Для підтримки цілісності системи в умовах середовища, що змінюється і внутрішніх трансформацій (випадкових або навмисних) потрібна особлива організація системи, що забезпечує її ...
- а) Самоорганізацію.
 - б) Біфуркацію.
 - в) Структуризацію.
 - г) Стійкість.
 - д) Цілісність.
7. Яке основне призначення організаційної структури управління?
- а) Встановлення цілей організації.
 - б) Забезпечення єдності дії всіх елементів організації.
 - в) Стимулювання дій працівників організації.
 - г) Контроль виконання функцій.
 - д) Всі відповіді є вірними.
8. Організації з екстенсивним використанням формальних правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в роботі і жорсткою ієрархією влади є:
- а) Механістичними.
 - б) Дивізіональними.
 - в) Органічними.
 - г) Лінійними.
 - д) Адаптивними.
9. Які з перелічених елементів характеризують організаційну структуру управління?
- а) Рівні управління.
 - б) Ланки управління.
 - в) Види відповідальності.
 - г) Зв'язки між ланками.
 - д) Тип управління.
10. Які ланки виділяють в організаційній структурі управління?
- а) Виробничі.
 - б) Технологічні.
 - в) Правові.

- г) Лінійні.
- д) Функціональні.



Використана і рекомендована література

1. Господарський кодекс України // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
2. Мильнер Б.З. Теория организации. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 477 с.
3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.
4. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
5. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
6. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
7. Завадський І.С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1-3 – вид., доп. – К. : Вид-во Європ. ун-ту – 2001. – 542 с.
8. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навчальний посібник. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
10. Кульман А. Экономические механизмы. / А. Кульман; [пер. с фр.] / общ. ред. Н.И. Хрустальной – М. : А/О Издательская группа «Прогресс», «Университет», 1993. – 192 с.
11. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навчальний посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання-Прес, 2003. – 286 с.
12. Пронина З.Ю. Оценка имплементации стратегии как ключевое звено стратегического процесса // Российское предпринимательство. – 2010 – №12 – С. 54-59.
13. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: ученик для вузов/ Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. –М.:РДЛ, 2003. – 464с.
14. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування: Навчальний посібник. Ч. 2 / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с.

15. Jones Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2010.
16. Tolbert Pamela S., Richard H. Hall. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2009.
17. Cole G.A. *Management Theory and Practice*, 7th edition. International Thomson Business Press, 2011.

ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ



Сьогодні можна будувати фірми, які набагато ефективніше колишніх, і які зможуть конкурувати в світі без кордонів. Але все це можливо тільки в компаніях, керівництво яких візьме на себе лідируючу роль.

Джеймс Чампі

У сучасному мінливому світі, де постійними є лише зміни, існує необхідність в інструментах та методах, які дійсно допоможуть організаціям стати більш ефективними. В умовах жорсткої конкуренції існує необхідність знаходити шляхи, які допоможуть стати першими, або наздогнати інших, а для цього необхідні механізми, котрі допоможуть спростити надто складні речі. Саме з цією метою проводиться інжиніринг організації.

4.1 ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

Організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в її поточному стані.

У результаті проведення аналізу визначається застосовувана в організації модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна їм інформаційно-технологічна модель. Основне призначення такого аналізу – визначити проблемні місця підприємства з погляду організації управління ним, оцінити його організаційно-управлінський потенціал, а також, за необхідності, визначити цілі організаційної реструктуризації та підходи до її проведення.

Технологія організаційно-управлінського аналізу є комплексом аналітичних досліджень, виконуваних за такою схемою:

- аналіз системи цілей організації і стратегій їх досягнення;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз структури інформації;
- аналіз організаційної культури.

Кожна складова аналізу має свій зміст та спрямування (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Зміст складових організаційно-управлінського аналізу

Складова аналізу	Зміст аналізу	Джерело інформації
Аналіз системи цілей організації та стратегій їх досягнення	Визначення і аналіз місії організації, цілей, критеріїв та обмежень їх досягнення; моніторинг загальнокорпоративної, ділової та функціональних стратегій організації	Організаційна документація, планова документація, експертне опитування, результати стратегічного аналізу діяльності організації
Аналіз організаційної структури управління	Аналіз організаційних елементів, їх взаємозв'язків у досягненні цілей організації	Схема організаційної структури, опитування, спостереження, анкетування
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання і аналіз процесів	Результати аналізу організаційної структури, організаційна документація, спостереження
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, наявність зворотного зв'язку, схеми інформаційних потоків, визначення бар'єрів у проходженні інформаційних потоків	Схема організаційної структури та інформаційно-комунікаційних зв'язків, організаційна документація
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньо-корпоративних пріоритетів, традицій, норм, цінностей	Спостереження, опитування, організаційна документація

Розглянемо більш детально зміст складових організаційно-економічного аналізу.

Аналіз системи цілей компанії та стратегій їх досягнення включає:

1. *Аналіз місії компанії* на чіткість її формулювання, відповідність стратегії і цілям компанії, усвідомлення її персоналом та відповідність стратегічним перспективам розвитку компанії.

Місія, тобто основне призначення організації – це відповідь на питання, в чому полягає діяльність організації, а не припущення, чим вона має намір займатися. Формулювання місії підкреслює основний зміст діяльності, що дозволяє відрізнити одну організацію від іншої і наділити її власними рисами. Визначення місії організації стикається часто з низкою труднощів. У більшості випадків вона не є формалізованим, чітко вираженим визначенням головної мети організації. Найчастіше – це розрізнені пропозиції-припущення щодо причин існування організації.

У процесі формулювання місії та стратегічного бачення необхідно враховувати такі вимоги:

- місія ставить в основу клієнта, а задоволення його вимог і є основне завдання організації;

- місія розробляється на основі об'єктивної, правильної оцінки ситуації всередині організації;

- місія відповідає реальним вимогам ринку і включає у себе механізм адаптації до змін зовнішнього середовища;

- місія містить детальне і чітке визначення того, що виробляє організація, чиї інтереси вона задовольняє, яким чином вдається цього досягти, який імідж організації на ринку, які цінності організації і т. ін.;

- місія організації знаходить своє відображення у діяльності кожного підрозділу.

Ретельно сформульована місія має наступну управлінську цінність: формує погляди вищого керівництва на розвиток організації; знижує ризик прийняття необґрунтованих рішень; служить стимулом доброго ставлення до роботи; полегшує підготовку організації до вирішення стратегічних завдань. Після визначення місії організації слід її критично осмислити. Досить часто формулювання місії здійснюється з такими недоліками:

- місія не є загальною метою організації, а є приватною функціональною метою;

- місія організації визначається вузько;

- місія слабо усвідомлюється і погано підтримується більшістю співробітників організації;

- місія орієнтована на внутрішні потреби організації без прив'язки до зовнішніх причин її існування;

- місія не підтримується сукупністю цілей і стратегій організації.

2. *Аналіз «дерева цілей» компанії.* Аналіз «дерева цілей» компанії повинен супроводжуватися формуванням різних сценаріїв розвитку організації залежно від варіантів взаємовідносин зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища і виявити ключові фактори успіху виконання місії та цілей для досягнення ефективних результатів.

Основні вимоги та правила побудови «дерева цілей» є такими:

- ясність і чіткість формулювання кожної цілі;

- цілі кожного рівня повинні бути співставні за своїм масштабом та значенням;

- формулювання цілей повинно забезпечити можливість їх досягнення;

- необхідно стежити за повнотою розукрупнення: кожна ціль

верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей нижчого рівня таким чином, щоб досягнення усіх цілей нижнього рівня означало б досягнення цілей верхнього рівня;

- ціль вищого рівня не є простою сумою цілей нижнього рівня;
- ціль нижчого рівня є засобом для досягнення вищих цілей;
- з переходом до нижчих рівнів цілі все більш конкретизуються;
- все «дерево» – єдина, але деталізована ціль.

Існує чотири простих правила для перевірки повноти і внутрішньої несуперечності складеного «дерева цілей»:

1. При читанні зверху вниз підціль повинна відповідати на запитання – «Що потрібно зробити для того, щоб реалізувати мету попереднього рівня?».

2. При читанні знизу вгору ціль більш високого рівня повинна відповідати на питання, для чого необхідна ціль безпосередньо під нею.

3. При читанні підцілей, необхідних для досягнення мети, слід уточнити, чи всі підцілі дійсно необхідні для її виконання, або які ще підцілі цього рівня можливо необхідні для її ефективного досягнення.

Крім того, корисно враховувати при побудові «дерева цілей» такі властивості:

- «змагальність цілей», у якій виражається уявлення про те, що досягнення однієї підцілі може ускладнювати досягнення іншої;

- «взаємопідтримка цілей», у якій виражається уявлення про те, що досягнення однієї підцілі сприяє досягненню іншої та допомагає розставляти пріоритети.

Найчастіше закінченого і правильно оформленого, з точки зору формальної логіки, «дерева цілей» побудувати не вдається у силу об'єктивної конфліктності між деякими цілями. Але у будь-якому випадку, його розробка дозволяє впорядкувати області діяльності організації, представити її у наочній формі і піддати осмисленню та аналізу. Аналіз системи цілей можна доповнити аналітичним дослідженням, коли цілі у «дереві цілей» експертами піддаються порівняльній оцінці за важливістю їх досягнення. Можливо визначення відносної важливості окремих заходів та їх внеску у досягнення цілей за рівнями і в цілому аж до реалізації місії підприємства.

3. *Аналіз системи відповідальності* за досягнення цілей і виконання дій, спрямованих на досягнення цілей. При цьому аналізується розподіл повноважень і відповідальності, яке дозволяє виявити повноту відповідності цілей, заходів і виконавців.

Необхідним компонентом системи цілей є система розподілу відповідальності за досягнення цих цілей. Зазвичай, система відповіда-

льності аналізується за допомогою матриць розподілу відповідальності, яка дозволяє побачити:

- чи всі цілі і заходи, спрямовані на їх досягнення, мають відповідальних виконавців;
- чи достатньо виконавців закріплено за цілями і завданнями;
- чи існує система контролю виконання.

За необхідності розподіл відповідальності може бути описаний більш детально, із застосуванням більшої кількості параметрів, що характеризують різні функції, виконувані працівником. Можуть бути додані характеристики, що позначають інформаційні потоки із зазначенням виконання, узгодження, затвердження та контролю.

Наступним елементом організаційно-управлінського аналізу є аналіз організаційної структури організації.

Аналіз організаційної структури управління включає:

- графічне моделювання організаційної структури;
- виявлення первинних кількісних характеристик;
- визначення якісних характеристик з використанням експертних оцінок;
- оцінку відповідності організаційної структури системі цілей, технології, розмірами компанії, стану зовнішнього середовища.

Для чіткого уявлення про організаційну структуру слід дотримуватися кількох правил:

- структурні одиниці, що стоять на одному рівні підпорядкованості, також повинні бути графічно зображені на одному рівні;
- декомпозиція структури за різними ланками також повинна бути однаковою: якщо один відділ представлений виконавцями, то й інший відділ повинен бути представлений аналогічно;
- різні ланки управління не повинні змішуватися, наприклад, у вертикалі з маркетингу не повинно бути представлено фінансових служб.

Оцінка організаційної структури управління здійснюється:

- за складом і співвідношенням лінійного, функціонального і цільового управління;
- за кількістю і складом управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях, типом існуючої структури управління, числом рівнів управління (лінійного і функціонального);
- за чисельністю і співвідношенням різних категорій керівників, фахівців і технічних виконавців у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;
- за обсягом перероблюваної інформації у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;

- за вартістю і співвідношенням зайнятих у підрозділах різних видів оргтехніки, розташуванням підрозділів апарату управління;
- за ступенем регламентації оргструктури, рівнем керованості у порівнянні з нормою керованості, рівнем якості існуючої структури управління;
- за кількістю і співвідношенням числа рішень, підготовлених і прийнятих у різних підрозділах і на різних рівнях апарату управління;
- за кількістю ліній супідрядності, числом зв'язків між підрозділами, відповідністю важливості вирішуваних завдань рівня лінійного керівництва;
- за витратами на управління окремими функціональними підрозділами і рівнями управління;
- за складом обслуговуючих ланок управління і їх співвідношенням з лінійними, функціональними та цільовими підсистемами управління.

При порівнянні організаційної структури та розмірів організації слід мати на увазі, що чим більше організація, тим більш формальна структура управління необхідна, тим менш централізованою вона повинна бути.

Наведемо деякі закономірності функціонування різних організаційних структур, які необхідно враховувати під час аналізу:

1. Чим більше рівнів управління, тим жорсткіша структура. Чим менше рівнів, тим більш адаптивна, гнучкіша організація, тим більше можливостей у організації адекватно реагувати на нестандартні ситуації, тим швидше організація перебудовується. Однак, чим менше рівнів управління, тим складніше керувати організацією.

2. Організаційна структура повинна відображати систему цілей організації. Рівні у «дереві цілей» повинні відповідати рівням організаційної структури. Якщо система управління має певну структуру, організаційна структура повинна їй відповідати.

3. Тип організаційної структури повинен відповідати загальним принципам технології основної операційної діяльності.

Аналіз процесів управління. Процесом управління називається об'єктивно існуюча сукупність взаємопов'язаних одиниць управлінської діяльності (операцій, завдань, робіт), описувана у термінах «вхід», «процес», «вихід». Організаційна структура є формою управління, у якій реалізуються процеси управління.

У рамках моделювання та аналізу процесів управління здійснюється накладання управлінських процесів та інформаційних зв'язків на організаційну структуру і проводиться аналіз їх ефективності з точки зору існуючих і нових сфер діяльності компанії. На базі вивчення ор-

ганізаційної структури і процесів управління формується інформаційна модель, яка циркулює в організації.

Аналіз структури інформації організації дозволяє оцінити ефективність системи інформаційного обміну і підтримки управлінських процесів, виявити слабкі місця в інформаційному забезпеченні.

Специфіка діяльності кожного рівня управління характеризується різними видами використовуваної інформації. Нижчий рівень управління у більшості випадків працює із внутрішньою інформацією і оперативними зовнішніми даними, які відносяться до класу постійної інформації. На середньому рівні управління циркулює агрегована внутрішня і постійна зовнішня інформація, а також змінна інформація різних типів. Вищий рівень переважно працює з агрегованою змінною інформацією, яка має велике значення для визначення стратегічних орієнтирів діяльності організації.

До основних проблем функціонування інформаційних систем організації належать такі:

- в інформаційні канали включаються значні обсяги інформації про одні й ті самі об'єкти, але представлені у різних схемах, з різною повнотою опису і представлення даних;

- відсутні часові індикатори, що дозволяють визначити дійсний стан об'єктів на даний момент часу;

- в інформаційних потоках циркулює завідомо неправдива або деформована інформація.

Якісний інформаційний потік повинен забезпечувати систему управління необхідною інформацією, тобто відповідати функціям управління.

Аналіз організаційної культури організації здійснюється за такими рівнями:

- поверхневий рівень, до якого належать: архітектура і дизайн будівель, приміщень; технологія виробництва; поведінка керівництва і персоналу; мова спілкування;

- внутрішній рівень: ціннісні орієнтації, переконання, що свідомо сприймаються працівниками організації;

- глибинний рівень: базові переконання, які підсвідомо і бездоказово сприймаються персоналом.

Загальний порядок дій щодо аналізу організаційної культури складається з таких етапів:

1. Діагностика недоліків і проблем організації (низька продуктивність праці, неспроможність до колективної роботи, низька трудова дисципліна, високий рівень плинності кадрів, недотримання комерційної таємниці та ін.).

2. Аналіз і виявлення місця локалізації можливих причин недоліків і проблем (відношення до праці, дослідження змісту і умов праці, дослідження соціально-психологічного клімату, дослідження якості трудового життя).

3. Формулювання проблем і висунення гіпотез, що може бути вирішенням проблеми.

4. Декомпозиція проблеми: визначення її структури, причин і чинників, що на неї впливають (недоліки в організації праці, брак уваги керівництва до потреб працівників, неефективний стиль керівництва, недостатня мотивація персоналу до праці, негативний морально-психологічний клімат у колективі).

Існує велика кількість управлінських процесів, на ефективність здійснення яких значно впливає організаційна культура: кооперація між працівниками та частинами організації, яку не можна забезпечити тільки формальними заходами; прийняття рішень, в основі яких є організаційні цінності і переконання; організація процесу контролю, у якому залежно від особливостей корпоративної культури можуть переважати ринкові, адміністративні і кланові механізми; зміст і особливості комунікацій в організації; розвиток у персоналу лояльності до організації.

Організаційна культура, впливаючи на кожен функціональний блок системи управління, відображає загальну ідеологію управління даною організацією. У цілому, організаційна культура має багаточисельову спрямованість: встановлює і підсилює взаємозв'язок, взаємодію між працівниками організації і підрозділами; надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників (наприклад, які вчинки і дії допускаються в організації, а які неприпустимі) та ін. Однак, головною метою організаційної культури є забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу.

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження. Необхідну для аналізу інформацію, можна отримати з таких видів документів:

- Штатний розпис. У цьому документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без позначення адміністративних зв'язків. Дана інформація не є обов'язковою, якщо в процесі дослідження не планується вивчення системи оплати і стимулювання праці.

- Організаційна структура. Даний документ є графічним зображенням організаційних одиниць і вертикальних зв'язків між ними.

- Положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників. Дані документи містять інформацію про розподіл діяльності (функцій, обов'язків) між організаційними одиницями часто із зазначенням прав, відповідальності, і взаємин з іншими організаційними одиницями.

- Накази, розпорядження. Ці документи закріплюють розподіл обов'язків, делегування повноважень, створення або скасування організаційних одиниць і т. ін.

- Внутрішній трудовий розпорядок (регламент). Цей документ може містити інформацію, що стосується внутрішньоорганізаційних відносин, як по вертикалі, так і по горизонталі, в тому числі опис елементів організаційної культури.

- Документи, які регламентують управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, інформаційні схеми, документація відділів інформатизації та комп'ютеризації. Крім того, важливу роль відіграють документи попередніх досліджень, пов'язані із удосконаленням організаційної структури управління, розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем менеджменту якості, інших управлінських інновацій.

Більшість існуючих вітчизняних підприємств має у себе лише деякі фрагменти вище перерахованих документів. Основну частину інформації, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу доводиться отримувати в ході опитування і спостережень.

Інтерв'ю (опитування). Для його проведення, тим більш успішного, необхідне дотримання наступних вимог. Про майбутнє інтерв'ю (дата, час, місце проведення, цілі, інформація) співробітник має бути попереджений своїм керівником. Співробітника бажано заздалегідь познайомити з особою, яка буде брати інтерв'ю.

Спостереження. За допомогою спостереження можна отримати значний обсяг інформації, корисної для цілей організаційно-управлінського аналізу. Необхідно шляхом спостереження вивчити організацію праці виконавців, технічну оснащеність, робочі взаємини між співробітниками, форми і зміст вербального і невербального спілкування співробітників і т. ін.

На основі аналізу сформованої системи управління виявляються проблемні зони і вузькі місця і відбувається оцінка організаційно-управлінського потенціалу компанії. *Результатом організаційно-управлінського аналізу є формування комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління організацією в цілому.*

4.2 ІНЖИНІРИНГОВИЙ ОПИС ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття «*інжиніринг*» запозичене з інженерної діяльності (від англ. *engineering* – проектувати, винаходити, придумувати). Більшість науковців вважають інжиніринг новим способом мислення, що формує погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність.

Інжиніринг процесу (процесів) є методом проектування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі.

Процесно-структурний підхід до проектування систем управління підприємством становить базис для інжинірингового опису процесів в організації. З точки зору процесного підходу організація розглядається як набір процесів, і управління нею стає управлінням процесами, кожен з яких при цьому має свою мету (результат). Мета кожного бізнес-процесу в кінцевому рахунку, є критерієм його ефективності, тобто наскільки оптимально даний процес веде до її досягнення. Більш того, управління саме стає процесом (а не набором функцій: планування, організація, мотивація, контроль), оскільки – це робота з досягнення поставлених цілей за допомогою оптимізації використання наявних у розпорядженні організації ресурсів.

Інжиніринговий опис процесів в організації базується на використанні таких понять:

Процес – послідовність дій (робіт), спрямована на отримання заданого результату, цінного для організації.

Власник процесу – посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу.

Входи процесу – ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу.

Виходи процесу – об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес-процесами або зовнішніми стосовно організації клієнтами.

Виконавець процесу – підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи процесу.

Модель – штучний об'єкт, що представляє собою відображення (образ) системи та її компонентів.

Інжиніринговий опис бізнес-процесів організації включає:

- види робіт, які необхідно виконати, щоб досягти поставленої мети;
- послідовність їх виконання;

- технологію контролю та управління бізнес-процесом;
- власників та виконавців роботи та процесу;
- порядок обміну інформацією, включаючи документообіг і чинні регламенти;
- необхідні ресурси для виконання кожної роботи, умови та джерела отримання даних ресурсів;
- якісні та кількісні показники виконання робіт та бізнес-процесу в цілому.

В основу інжинірингового опису процесів в організації покладено певні принципи (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Принципи інжинірингового опису процесів

Принцип	Характеристика принципу
Принцип об'єднання процедур	Операції, що виконувалися різними співробітниками, інтегруються в одну, тобто відбувається горизонтальне стиснення процесу. Якщо не вдається привести всі кроки процесу до однієї роботи, то створюється команда, відповідальна за даний процес
Принцип нерозривної послідовності	Кроки процесу виконуються в природному порядку, робота виконується у тому місці, де це доцільно, змішаними групами, що складаються з працівників різної предметної (функціональної) приналежності або спеціалізації
Принцип власника процесу	Уповноважений менеджер забезпечує єдину точку контакту, він відіграє роль буфера між складним процесом і замовником, і поводить із замовником так, як якщо би був відповідальним за весь процес
Принцип децентралізації відповідальності	Виконавці приймають самостійні рішення і несуть відповідальність за одержання заданого результату діяльності
Принцип горизонтального контролю	Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка
Принцип системності (цілісності) управління витратами	Управління витратами відбувається за місцем їх виникнення, система управління витратами будується спільно з організаційною структурою, без відриву від діяльності, «один процес – один підрозділ – один бюджет»

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [5].

Призначення кожного бізнес-процесу, що представляє собою множину внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного і більше входів і закінчуються створенням продукції, що необхід-

на клієнту, полягає у тому, щоб запропонувати клієнту товар або послугу, що задовольняє його у вартості, довговічності, сервісі та якості.

Основним питанням, яке постає перед розробником моделі є принцип виділення бізнес-процесів. Виходячи з наведеного визначення, принцип виділення процесів один – це результат. При виділенні бізнес-процесів необхідно стежити, щоб на одному рівні моделі були присутні однорівневі результати діяльності, а отже, і процеси.

Для здійснення інжинірингового опису процеси організації доцільно класифікувати наступним чином [6]:

- основні виробничі процеси;
- супутні процеси;
- допоміжні процеси;
- процеси, що забезпечують виконання;
- процеси управління;
- процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку.

При виділенні основних бізнес-процесів визначаються:

- цілі та критерії ефективності функціонування кожного бізнес-процесу;
- регламент управління бізнес-процесу його власниками;
- ієрархічні рівні відповідальності і цикли управління бізнес-процесом на кожному рівні (часові цикли відповідно до планових періодів і ієрархічні цикли, обумовлені переходами з одного рівня управління на інший).

Супутніми бізнес-процесами є процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і забезпечують отримання прибутку.

Допоміжними бізнес-процесами є процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис (наприклад, ремонтні, сервісні та інші процеси).

Забезпечуючими бізнес-процесами є процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис (наприклад, юридичний супровід, техника безпеки та ін.).

Бізнес-процеси управління – процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації в цілому.

Нарешті, *бізнес-процесами розвитку* є процеси удосконалення створюваного товару або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації обладнання, а також інноваційні процеси.

Для управління кожним процесом необхідно призначити власників процесів, тобто службових осіб або колегіальні органи. Надати у їхнє розпорядження всі необхідні ресурси (персонал, обладнання, фінансові ресурси, зв'язок, програмне забезпечення і т. ін.). Власник процесу повинен мати право розпорядження виділеними йому ресурсами.

Процеси виділяються у вигляді об'єктів управління. Для того, щоб визначити, що входить у кожний з об'єктів, його потрібно описати або документувати. З цієї вимоги випливають правила визначення розміру і кількості процесів:

1. Обсяг процесу і чисельність співробітників у ньому залежать від розмірів структурної одиниці (або бізнес-одиниці), для якої складається бюджет.

2. Обсяг процесу повинен бути не меншою величиною, ніж величина об'єкта управління (підрозділу), для якого складається план.

3. Обсяг процесу визначається економічною доцільністю створення обмеженого числа центрів врахування витрат.

4. Обсяг процесу, чисельність співробітників у ньому повинні бути достатньо великими, щоб його створення було економічно доцільним.

5. Власники процесу визначаються розбиттям наскрізного ланцюжка створення продукту на проміжні відрізки (процеси, підпроцеси, функції).

6. Кількість процесів, які знаходяться в підпорядкуванні одного власника, не повинна перевищувати типової норми керованості.

У одного власника в підпорядкуванні може бути не більше, ніж сім процесів. При цьому, якщо процеси в організації побудовані за принципом вкладу (декомпозиції) згори вниз, то для керівників верхнього рівня кількість процесів має бути менше семи, і т. д. Складність управління організацією збільшується зі зростанням її розмірів [6].

Логічна суть інжинірингу лежить у спробі знаходження оптимального алгоритму роботи для будь-якого бізнес-процесу на підставі аналізу і структуризації вхідної інформації і проектування вихідних форм. Таким чином, можна сказати, що *інжиніринг бізнес-процесів* є формою подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета яких надати інструментарій для аналізу всіх його структур і видів діяльності.

Інжиніринговий опис процесів реалізується графічним предста-

вленням взаємозв'язку функцій та бізнес-процесів, яке відображає поведінку компанії як системи і є своєрідним шаблоном при моделюванні діяльності організації, дозволяючи розкласти стратегічні цілі компанії на окремі складові і довести їх до кінцевих виконавців.

При цьому *процес* розглядається як робота, що переходить від однієї людини до іншої, а при глобальних процесах (закладених в основі ланцюжка створення споживчої вартості товару/послуг) – від одного відділу до іншого (рис. 4.1) при повній орієнтації на потреби споживача. *Функція* – це сукупність однорідних спеціалізованих робіт (дій, операцій), які здатна реалізувати організація.

Відповідно до рис. 4.1 бізнес-процес є сукупністю бізнес-операцій, певною кількістю внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і завершується створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник).

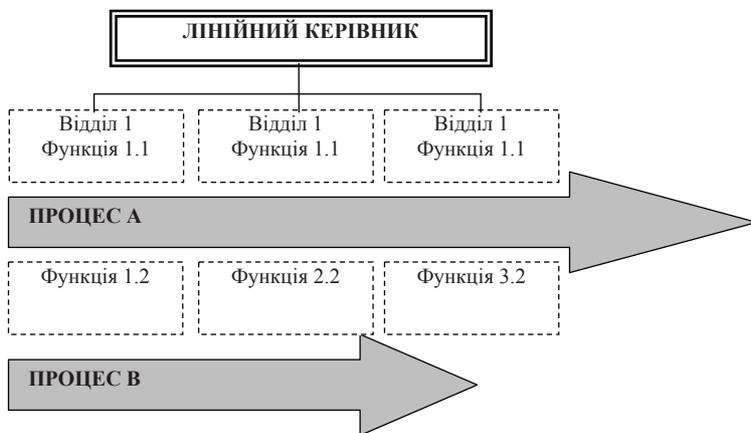


Рис. 4.1 – Організація процесів

Особливості взаємодії функцій і бізнес-процесів полягають у наступному:

- бізнес-процес і функції складаються з робіт;
- відмінності між процесами і функціями полягають у відмінностях способів об'єднання робіт і елементів, які використовуються для їх опису (табл. 4.2);
- функція є частиною бізнес-процесу і при цьому може входити як у різні етапи процесу, так і у різні бізнес-процеси.

Таблиця 4.3 – Порівняльна характеристика функцій і бізнес-процесів

Функція	Бізнес-процес
Сукупність однорідних видів діяльності. Сукупність спеціалізованих видів діяльності. Є частиною бізнес-процесу і може входити у різні бізнес-процеси	Сукупність різних видів діяльності. Взаємопов'язані і впорядковані роботи у часі і просторі. Наявність входів і виходів. Наявність результату, який є цінністю для споживача. Складається із функцій

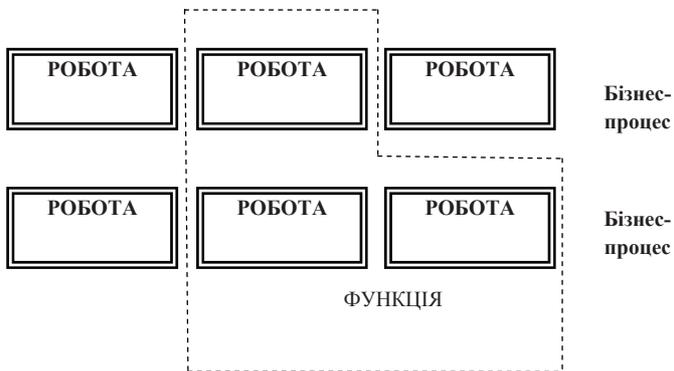


Рис. 4.2 – Взаємозв'язок робіт і функцій у бізнес-процесах

Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свою структуризацію. Не в останню чергу це відбувається через те, що у такий спосіб, у конкретній організації досягається глибше розуміння власної ситуації, коли її описують через процеси.

Бізнес-процес – це потоки роботи, в яких є свої межі, іншими словами початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу.

Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними. Процес завершується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: перший тип – це первинні

клієнти, ті, які одержують первинний вихід; другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, третій тип – непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними у ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них. Четвертий тип клієнтів – зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, – дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (п'ятий тип). Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Сучасне підприємство має до двадцяти ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку, а загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Типову класифікацію бізнес-процесів наведено в табл. 4.4 [7].

Ключовими параметрами опису бізнес-процесів є:

- сукупність цілей (показників) процесу, включаючи оцінку цінності, створюваної у результаті реалізації процесу;

- сукупність взаємопов'язаних робіт (кроків, завдань, дій) – складових процесу, при цьому кожна робота має як власні цілі, так і специфічні атрибути – дати початку і закінчення, тривалість, взаємозв'язки з іншими роботами і т. ін.;

- сукупність ресурсів (матеріалів, персоналу, устаткування і т. ін.), необхідних для успішного виконання кожної роботи процесу;

- фінансові витрати на реалізацію окремих робіт у визначеному бізнес-процесі.

Інжиніринговий опис процесів слугує основою процесного підходу до управління.

Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу до, так званої, ресурсозберігаючої організаційної структури. Основними рисами такої структури є:

- а) широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;

- б) скорочення кількості рівнів ухвалення рішення;

- в) підвищена увага до питань забезпечення якості продукції або послуг, а також роботи підприємства в цілому;

- г) автоматизація технологій виконання бізнес-процесів.

Таблиця 4.4 – Класифікація та опис бізнес-процесів організації

Класифікаційна ознака	Види бізнес-процесів	Опис бізнес-процесів
За функціонального ознакою	Розробка продуктів	Охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам
	Маркетинг і збут	Реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів
	Постачання	Процеси придбання сировини і матеріалів
	Виробництво	Процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги
	Сервіс	Усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів
	Доставка	Процеси з перевезення і доставки продуктів до замовника
	Управління	Процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю
	Забезпечення	Процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси
За роллю на підприємстві	Основні	Процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам
	Допоміжні	Процеси, які забезпечують ефективну реалізацію первинних і основних процесів
За причетністю до підприємства	Внутрішні	Процеси, що реалізуються цілком у рамках однієї організації
	Зовнішні	Процеси, що мають вхід або вихід поза підприємством

Основними перевагами процесних структур є:

- чітка система взаємних зв'язків усередині процесів і у відповідних їм підрозділах;

- чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю операцій і дій, спрямованих на досягнення поставленої мети і одержання заданого результату;

- наділення співробітників широкими повноваженнями і збільшення ролі кожного з них у роботі компанії призводить до значного підвищення їх віддачі;

- швидка реакція виконавчих процесних підрозділів на зміну зовнішніх умов;

- у роботі керівників стратегічні проблеми домінують над оперативними;

- критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому узгоджені і збалансовані.

Однак, такі структури не позбавлені і недоліків, основними з яких є:

- підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей рядових працівників і виконавців;

- управління змішаними у функціональному сенсі робочими командами – більш складне завдання, ніж управління функціональними підрозділами;

- наявність у команді декількох працівників різної функціональної кваліфікації неминуче призводить до деяких затримок і помилок, що виникають при передачі роботи між членами команди. Однак, втрати тут значно менше, ніж при традиційній організації робіт, коли виконавці підпорядковуються різним підрозділам компанії.

4.3 МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІНЖИНІРИНГУ

Організаційний інжиніринг – це технологія побудови і розвитку організацій (бізнес-систем), заснована на інженерному підході. Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнес-систем у відповідності до своїх цілей.

Інструментами інжинірингу є: засоби інтерактивної графіки; імітаційне моделювання процесів в реальному часі; моделювання бізнес-процесів за допомогою діаграм (рис. 4.3).

В основі організаційного інжинірингу лежить застосування моделей – точних схем та креслень організації діяльності. Це організаційні моделі, у рамках яких здійснюється проектування бізнес-процесів і структур, в основі яких лежить досягнення стратегічних цілей.

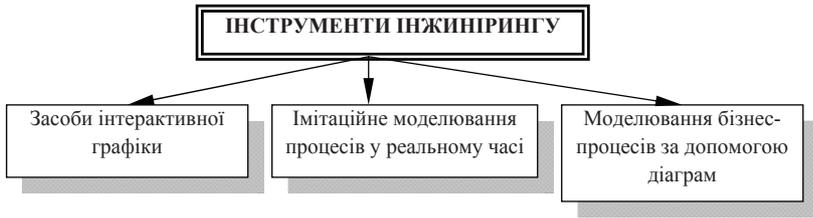


Рис. 4.3 – Інструменти інжинірингу

Класична методологія організаційного інжинірингу ґрунтується на двох типах бізнес-моделей. Одна із них використовується для загального інжинірингового опису бізнес-процесів верхнього рівня (рис. 4.4), друга – для деталізованого опису бізнес-процесів нижнього рівня (рис. 4.5).

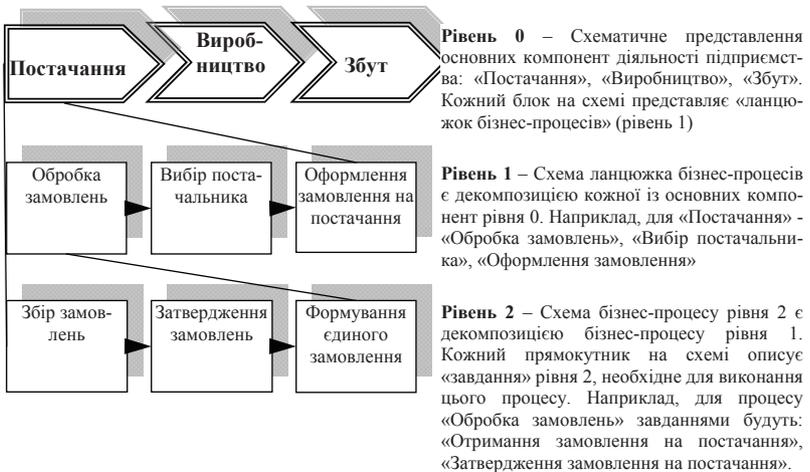


Рис. 4.4 – Модель інжинірингового опису бізнес-процесів верхнього рівня

Такі моделі дозволяють керівникам побачити усі суттєві зв'язки між елементами бізнес-системи, а також можливі наслідки прийняття рішень. Наприклад, важливо розуміти взаємозв'язки у ланцюжку: «цілі бізнес-стратегії – цілі і показники функціональних систем – цілі процесів – склад виконуваних робіт (операцій) – компетенції та мотивація персоналу».

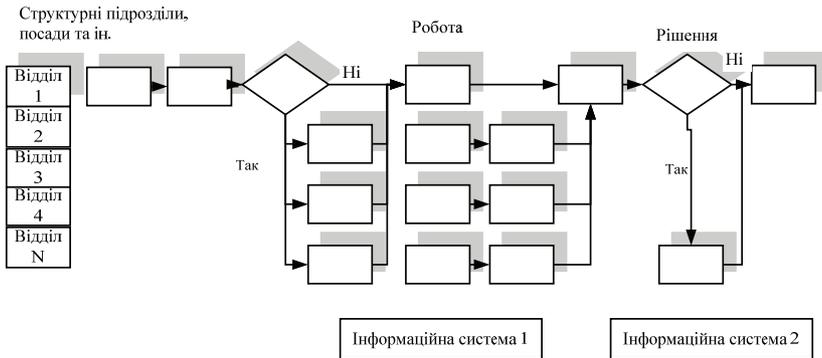


Рис. 4.5 – Модель інжинірингового опису бізнес-процесів нижнього рівня

Окрім наведених алгоритмічних схем опису бізнес-процесів, інформаційне забезпечення *організаційного інжинірингу* включає:

- визначення основних цілей організації;
- визначення і опис обмежень і можливостей (внутрішніх і зовнішніх) організації;
- визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації (споживачів, постачальників, партнерів, держави і т. ін.);
- визначення та опис базових структур бізнесу організації (цільових ринків, брендів, продуктів, бізнес-одиноць і т. ін.);
- опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти;
- опис персоналу організації;
- опис інформаційної системи бізнес-знань організації;
- картографування процесів;
- опис показників ефективності бізнесу організації (фінансових і не фінансових, кількісних і якісних).

Розглянемо більш детально наведені елементи.

Визначення основних цілей організації. Основоположними фінансовими цілями бізнесу, що задовольняють фінансові потреби акціонерів (власників бізнесу), є цілі, безпосередньо пов'язані з процесом створення вартості у бізнесі. Такими цілями є: розмір вартості, який хочуть створити акціонери, терміни її створення та спосіб її реалізації. Емоційні цілі акціонерів досягаються як шляхом досягнення фінансових цілей, так і шляхом «реалізації себе» в компанії своїх цінностей, принципів, переконань і т. ін.

Визначення і опис обмежень і можливостей організації. Ключ-

човими внутрішніми обмеженнями і можливостями є:

- ключові компетенції компанії (що компанія уміє робити найкраще);
- стратегічні конкурентні переваги (що компанія вміє робити краще за всіх своїх конкурентів);
- ключові корпоративні технології (управлінські, операційні, інформаційні);
- ключові ресурси (активи – фінансовий капітал, персонал – людський капітал, знання – інформаційний капітал);
- існуюча корпоративна культура (формальна і неформальна).

Ключовими зовнішніми обмеженнями і можливостями є зовнішні чинники: політичні, економічні, технологічні, соціокультурні та інші.

Опис зовнішніх і внутрішніх обмежень та можливостей зводиться в систему таблиць та підтримується відповідними коментарями та ілюстраціями, які утворюють інформаційну систему опису зовнішніх і внутрішніх обмежень і можливостей.

Визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації.

До таких осіб відносяться: акціонери, клієнти (цільові ринки), постачальники, партнери, державні структури, засоби масової інформації, суспільство.

Кожна із «зацікавлених осіб» бізнесу описується низкою параметрів, найважливішими з яких є: потреби «зацікавленої особи» (функціональні, фінансові та емоційні), оцінка цінності компанії для даної «зацікавленої особи», а також цінність самої «зацікавленої особи» для компанії.

Для кожної з них необхідно розробити фінансовий план взаємин, що містить ключові показники оцінки фінансової ефективності взаємовідносин. На додаток до фінансового плану необхідно побудувати і реалізувати операційний план (план-графік) дій з побудови, підтримки та розвитку взаємовідносин з даною «зацікавленою особою».

Визначення та опис базових структур бізнесу організації. Базовими структурами бізнесу є:

- бренди (торгові марки);
- продуктові лінійки (групи продуктів або послуг);
- бізнес-одиниці;
- регіональні філії;
- конкуренти (окремо по кожній бізнес-одиниці, бренду, продукту, цільовому ринку і т. ін., включаючи порівняльні таблиці з вказівкою переваг і недоліків кожного з елементів бізнесу у порівнянні з

конкурентами, а також прогнози дій конкурентів);

- корпоративні технології (управлінські, операційні, інформаційні, комп'ютерні і т. ін.), необхідні для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Опис кожної бізнес-структури включає такі елементи:

- «паспорт» бізнес-структури (докладний опис атрибутів бізнес-структури, включаючи необхідні пояснення, коментарі та ілюстрації).

- фінансовий план створення і розвитку бізнес-структури, що містить, ключові показники оцінки фінансової ефективності бізнес-структури.

- операційний план створення і розвитку бізнес-структури – послідовність взаємопов'язаних дій з побудови, підтримки та розвитку бізнес-структури.

Опис бізнес-дій організації, структурованих у бізнес-процеси і бізнес-проекти. Опис кожного процесу, дії чи підпроцесу всередині цього бізнес-процесу складається з таких компонентів:

- цілі (перш за все, з точки зору створення цінності);

- дії (роботи);

- входи (сировина, матеріали, інформація), які трансформуються у процесі для створення виходів (продуктів);

- виходи (продукти) бізнес-процесів, що створюють цінність для їх споживачів (бізнес-структур, інших бізнес-процесів, «зацікавлених осіб»);

- персонал – працівники компанії, що реалізують бізнес-процес;

- механізми – обладнання, технології та ін., необхідні для реалізації бізнес-процесу;

- керуючі впливи – інформація, що визначає реалізацію бізнес-процесів (внутрішні та зовнішні нормативи, контракти, законодавство і т. ін.).

Опис персоналу організації. Загальні компоненти опису персоналу організації:

- організаційна структура – ієрархічна структура, що відображає взаємозв'язок і взаємодію працівників та їх ролей у компанії;

- корпоративна культура – формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс;

- основні принципи матеріальної і нематеріальної мотивації працівників.

Індивідуальні компоненти для кожного працівника:

- «зони відповідальності» (бізнес-структури, бізнес-дії, цільові значення показників ефективності бізнесу, внутрішні і зовнішні «продукти» і т. ін., за які відповідає працівник);

- індивідуальні плани дій і досягнення результатів у відповідних «зонах відповідальності»;

- вертикальні і горизонтальні зв'язки з іншими працівниками компанії, а також із зовнішніми елементами;

- вимоги до кваліфікації (освіта, досвід роботи і т.д.) та фактична професійна кваліфікація;

- вимоги до особистих якостей (риса характеру, особистісні навички, інтереси, уподобання та схильності) та фактичні особисті якості;

- програма підвищення професійної кваліфікації і розвитку кар'єри (включаючи фінансовий та операційний план).

Сукупність індивідуальних компонент утворюють «Корпоративний паспорт співробітника». Опис всієї сукупності співробітників зводиться у єдину інформаційну систему підтримки управління персоналом компанії.

Опис інформаційної системи бізнес-знань організації. Опис знань, що знаходяться в інформаційній системі компанії, включає в себе такі компоненти:

- користувачі («споживачі знань») – працівники компанії, а також представники зовнішніх «зацікавлених осіб»;

- документи – як структуровані (у вигляді таблиць), так і неструктуровані (у вигляді гіпертекстових сторінок, що містять текст, малюнки, графіки і т. ін.);

- процедури генерації, збору, обробки, структурування, оцінки, перевірки, зберігання, подання і поширення даних, інформації та знань;

- корпоративні стандарти технічних і програмних засобів, засобів комунікацій для реалізації системи управління знаннями;

- програмні засоби комп'ютерного забезпечення бізнесу;

- індивідуальні електронні робочі сторінки працівників, включаючи опис необхідних знань, засобів обробки електронних документів і т. ін.

Картографування процесів. Складання блок-схем (розрахунок витрат і повного циклу процесу) того, як компанія виробляє продукцію та надає послуги (аналіз поточного стану) і детальний опис того, які технологічні засоби використовуються. Приклад картографування управлінського процесу «Погашення дебіторської заборгованості» наведено на рис. 4.6.

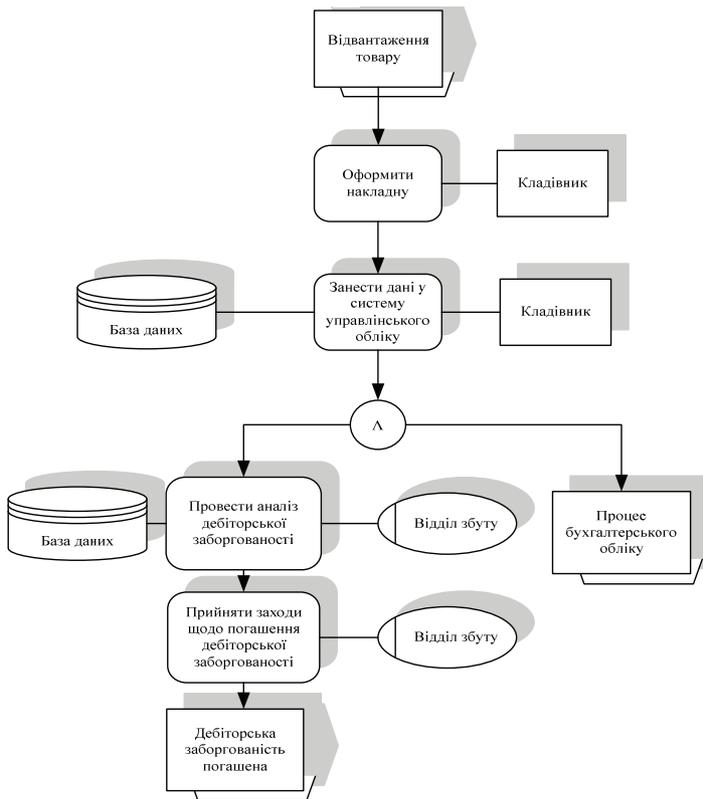


Рис. 4.6 – Приклад картографування процесу «Погашення дебіторської заборгованості»

Опис показників ефективності бізнесу організації. Показники ефективності бізнесу (фінансові та нефінансові, кількісні та якісні) і їх значення визначаються на кожному етапі організаційного інжинірингу – паралельно визначенню і опису «зацікавлених осіб», базових бізнес-структур, бізнес-дій і т. ін.

На даному етапі необхідно забезпечити інтеграцію і збалансованість показників ефективності бізнесу (як між собою, так і з іншими компонентами опису бізнесу).

Всі наведені вище етапи виконуються не суворо послідовно, а послідовно-паралельно. Крім того, у деяких випадках можлива і ітеративна реалізація етапів.

Комплексна схема організаційного бізнес-моделювання наведена на рис. 4.7.

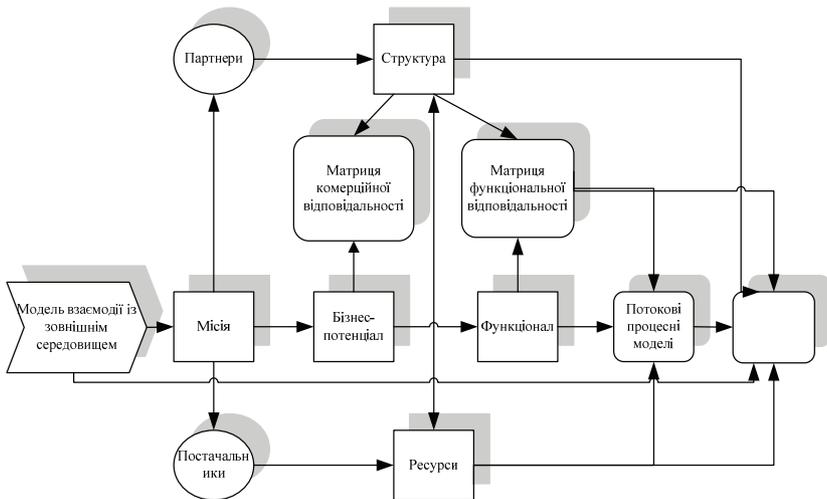


Рис. 4.7 – Комплексна схема організаційного бізнес-моделювання

Відповідно до рис. 4.7 у результаті позиціонування організації як цілісної системи відносно інших учасників зовнішнього середовища визначається місія, у якій відбивається формування стратегічного бачення перспектив розвитку бізнесу, яке формалізується у формі ділового кредо відносно цілей, принципів та ідеології взаємозв'язків зі всіма учасниками зовнішнього середовища.

На основі місії формуються корпоративні цілі і стратегії розвитку організації. Подальше уточнення стратегічних позицій компанії відбувається на етапі розробки стратегій окремих видів діяльності і ресурсів (функціональних стратегій).

Саме на цих етапах організаційного інжинірингу визначається призначення компанії щодо задоволення потреб ринку, що дозволяє сформувати бізнес-потенціал організації. Бізнес-потенціал компанії – це набір видів діяльності, спрямований на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Далі, виходячи зі специфіки каналів збуту, формується первинне уявлення про організаційну структуру (визначаються центри комерційної відповідальності).

Бізнес-потенціал, в свою чергу, з урахуванням обраних цілей і стратегій визначає перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту (функціонал організації), які необхідні для підтримки визначених видів діяльності. Крім того визначаються необхідні для цього ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) та структура організації.

Таким чином формується перелік управлінських реєстрів організації (продукти, функції, організаційні ланки і т. ін.) у вигляді ієрархічних класифікаторів.

Далі, закріплюючи між собою елементи різних класифікаторів за допомогою матричних проекцій, визначають зони відповідальності менеджменту. Це можна зробити побудувавши матриці комерційної та функціональної відповідальності (рис. 4.8).

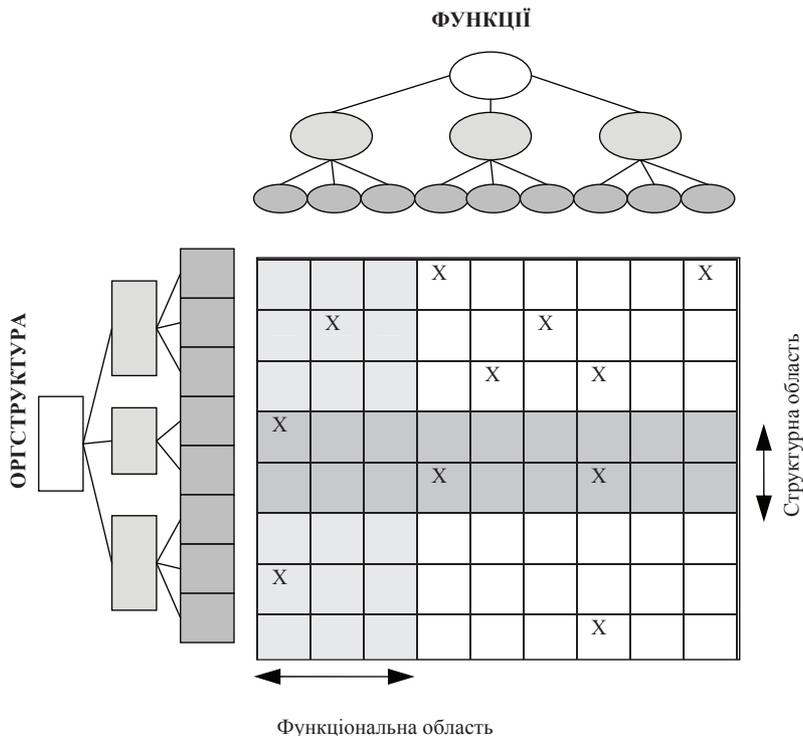


Рис. 4.8 – Приклад шаблону матриці функціональної і комерційної відповідальності

На рис. 4.7 хрестиками позначено перетин тих функцій (стовпців) і організаційних ланок (рядків), які відповідають за виконання цих функцій. При цьому наочність такої процедури легко дозволяє досягти оптимального закріплення зон відповідальності, при якому за кожну функцію в організації хтось персонально відповідає.

Матриця комерційної відповідальності закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу в організації. Її

подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечить побудову фінансової моделі компанії, що, у свою чергу, дозволить запровадити систему бюджетного управління.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (постачання, виробництво, збут та ін.), а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль в області маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо). Її подальша деталізація (до рівня відповідальності окремих співробітників) дозволить отримати функціональні обов'язки персоналу, що забезпечить у сукупності з описом прав, обов'язків, повноважень розробку пакету посадових інструкцій.

Опис бізнес-потенціалу, функціоналу та відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії. При цьому, процеси, які мають місце в організації ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливо, закріплюються за виконавцями (власниками процесів).

Подальша деталізація бізнес-моделі організації на основі організаційного інжинірингу відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні рольових процесних потокових моделей. Ці моделі описують процеси послідовного перетворення матеріальних та інформаційних потоків організації у ході реалізації будь-якої функції. При цьому, спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому) – типологія роботи окремих працівників на своїх робочих місцях.

Окрім цього, на даному етапі організаційного інжинірингу вирішуються такі завдання:

- визначаються бізнес-процеси, пріоритетні для ефективної роботи компанії і відповідні їй стратегічним цілям;
 - проводиться аналіз і оцінка їх оптимальності за параметрами.
- Розрізняють якісні і кількісні параметри процесів.

Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність.

Результативність процесу описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроєктування процесів або продуктів і послуг.

Ефективність показує, наскільки добре виконуються процеси.

Основними показниками оцінки ефективності процесів є:

- кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати для виробництва продукції за визначений інтервал часу;
- витрати на виробництво продукції;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції.

Адаптивність свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни у навколишньому середовищі та може вимірюватись часом, який необхідний для пристосування бізнес-процесу, до внутрішніх та зовнішніх змін.

До кількісних параметрів процесів відносяться: прибутковість, продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів:

- *прибутковість* – це відношення прибутку, отриманого на «виході» процесу до обсягу витрат на «входи»;

- *продуктивність* – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході або ж кількість продукції (робіт, послуг), отриманих у результаті проходження одного бізнес-процесу за одиницю часу;

- *тривалість* – це час, який необхідно для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням;

- *вартість процесу* – це сукупність усіх витрат у грошовому вираженні, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу [9].

Функції (процедури) бізнес-процесів, які дублюють один одного повністю або частково, повинні бути піддані аналізу і реорганізації. Для того, щоб виявити дублювання функцій необхідно:

1) шляхом аналізу моделей (або шляхом аналізу результатів інтерв'ю із співробітниками підприємства) знайти процедури різних бізнес-процесів зі схожими назвами і скласти таблицю процедур, «підозруваних» у дублюванні;

2) кожен знайдену процедуру описати у вигляді детального бізнес-процесу, вказати вхідні та вихідні документи, інформацію, ресурси;

3) перевірити на збіг зміст вхідної та вихідної інформації, користувачів цієї інформації (ресурсів), перелік прийнятих рішень і т. ін.;

4) виявити наявність дублювання і його причини;

5) у разі наявності повного або часткового дублювання запро-

понувати заходи щодо його усунення.

При виконанні бізнес-процесу, при передачі інформації не повинні виникати розриви між функціональними підрозділами. Документ, підготовлений при виконанні процедури одного процесу, повинен без затримок передаватися у відповідний підрозділ, який, у свою чергу, повинен без затримки обробляти цей документ. Процедури, що виконуються у рамках бізнес-процесу, мають бути скоординовані за часом і ресурсами так, щоб не виникало вузьких місць по завантаженню персоналу, устаткування, мереж тощо. Для цього:

- будується оптимальна модель виконання процесу;
- визначаються критерії якості, що пред'являються до кінцевого і проміжних результатів, а також нормативи виконання;
- визначаються формати носіїв інформації про хід і результати виконання кожної операції у процесі;
- розробляються адміністративні інструкції (регламенти), що детально регламентують послідовність і зміст робіт кожного співробітника, який бере участь у бізнес-процесі;
- проводиться навчання працівників.

Завершується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структури даних, яка визначає перелік і формати довідників, документів і звітів, які супроводжують процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища.

В процесі організаційного інжинірингу відбувається послідовний процесно-цільовий опис організації. Це дозволяє отримати відповіді на основні питання управління:

1. Для чого компанія цим займається (місія, цілі, стратегії)?
2. Що саме виробляється і якими зусиллями (бізнес-потенціал, функціонал організації)?
3. Де і хто виконує функції і відповідає за результати (матричні моделі відповідальності)?
4. Як і коли відбувається перетворення матеріальних і інформаційних потоків (процесні моделі)?
5. У якому вигляді здійснюється опис того, що відбувається в організації у системі документообігу (модель структури даних)?

В процесі організаційного інжинірингу відбувається послідовне наближення до моделі раціональної структури управління, у якій методи інжинірингу відіграють домінуючу роль при розгляді, оцінці і прийнятті найбільш ефективних і обґрунтованих управлінських рішень.

4.4 УМОВИ ІНЖИНІРИНГОВОГО ПІДХОДУ. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ІНЖИНІРИНГУ. ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА ІНЖИНІРИНГУ

До умов, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях відносять такі:

1) *Вертикальна єдність підходу* забезпечує інтеграцію усіх напрямів удосконалення системи, включаючи діагностику організації, постановку стратегічних цілей і визначення ключових завдань розвитку, реорганізацію технології роботи організації, виділення основних бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури і автоматизовану підтримку раціональної технології роботи у вигляді відповідної корпоративної інформаційно-управлінської системи.

2) *Горизонтальна єдність підходу* забезпечує його використання при удосконаленні бізнес-процесів, що поєднує у собі декілька функцій за допомогою горизонтального опису ключових процесів компанії. Перебудова даних процесів відбувається з метою використання стандартизованих технологій управління.

3) *Перехід до управління динамічною, мінливою структурою і системою процесів* на основі визначеної місії та стратегічних цілей організації. Теоретичне обґрунтування і програмна реалізація механізму управління полягає у використанні для розвитку організації існуючих методів системного, функціонально-вартісного, імітаційного аналізу, а також програмних засобів їх підтримки.

Практичними умовами реалізації інжинірингового підходу є:

- виявлення та розвиток ключових компетенцій, знань і навичок;

- виявлення потенційних споживачів, які виступають одержувачами вигод від зазначених компетенцій;

- розвиток взаємин зі споживачами для задоволення їхніх специфічних потреб;

- оцінка зворотних сигналів ринку, щоб зрозуміти, як поліпшити здійснювані компанією бізнес-процеси;

- організація спеціальної інфраструктури та процедур для розвитку необхідних знань, навичок, компетенцій.

Для того щоб бути привабливою і надійною компанією для замовників «ззовні», треба мати гарну організацію та ефективну систему управління «всередині». Таким чином, поширення інжинірингового підходу є важливим не тільки на основний процес створення цінності для споживача, але і на внутрішньокорпоративні та управлінські процеси. У цьому зв'язку визнається необхідність таких дій:

- адресне застосування сучасного арсеналу моделей організації діяльності компанії: функціональних моделей, процесних моделей, проектних моделей;

- поділ і формування основних регламентів роботи за базовими рівнями системи управління компанією: корпоративному, стратегічному, операційному;

- розробка і опис регулярних процедур роботи функціональних підсистем управління, таких, як фінансова, економічна, маркетингова, кадрова і т. ін., а також систем управління основною діяльністю компанії, здійснюваної у вигляді процесів і проектів;

- застосування у процесах діяльності та управління сучасних інформаційних технологій і спеціалізованих інформаційних систем управління;

- створення і розвиток у компанії центру компетенції з аналізу та розвитку методик і технологій діяльності організації;

- перехід від разових покращень до постійного удосконалення організації діяльності.

Для ефективного управління процесом інжинірингу необхідно формування двох внутрішніх структур – комітету інжинірингу і команди інжинірингу.

Комітет з інжинірингу формується з вищого керівництва – генерального директора та його заступників. У завдання комітету входять: постановка цілей і завдань інжинірингу, а також затвердження основних методів, принципів, стратегій та загальних планів проведення інжинірингу компанії.

Практична робота з проведення інжинірингу здійснюється командою інжинірингу, у склад якої на постійних засадах входять: керівник команди, спеціалісти з інжинірингу та координатор процесу інжинірингу, обов'язки якого поширюються на організацію взаємодії між командою інжинірингу з однієї сторони, та керівництвом і працівниками, а також контрагентами – з іншої.

Основними вимогами до керівника команди і спеціалістів з інжинірингу є використання системного підходу до аналізу і побудови бізнесу та досвід роботи у таких проектах.

Будь-яка діяльність (у тому рахунку і інжинірингова) ґрунтується на визначеній методології і правилах. Нерозуміння або невміння її реалізації призводить до руйнівного впливу на цю діяльність з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища. Навпаки, знання, уміння і навички цілісного застосування сукупності методології і правил – основа високої ефективності здійснюваної діяльності

Загальні правила інжинірингу полягають у такому:

- уніфікація різноманітності робіт (це комплекс заходів, які забезпечать усунення необґрунтованого різноманіття робіт одного напрямку, їх різнотипності, приведення до подібних способів їх виконання);

- автономність прийняття рішень (це здатність елементів організації до самоуправління, яке залежить від їхнього уміння робити раціональний вибір);

- процесний підхід (управління розглядається як процес, оскільки вся робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась тимчасова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій, з яких складається процес управління);

- функціональна доцільність (управлінські рішення, які приймаються в організації повинні повністю відповідати тому процесу, для якого вони призначені);

- підсумкова багатоваріантність (є однією із умов підвищення якості і ефективності управлінських рішень. Виходячи з цього слід опрацьовувати декілька організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції з досягнення цілей, з обов'язковим приведенням їх у співставний вигляд за рівнем якості);

- зменшення параметрів «входу шумів» (одним із шляхів зменшення «шумів» є збільшення повторюваності передачі повідомлення, або його окремої частини. Повторюваність – це свого роду «страхування від шуму» у тому сенсі, що хоча шуму вона не усуває, тим не менше зменшує його спотворюючу дію на ефективність комунікацій);

- зменшення контролю (оскільки процедури в середині одного процесу формалізуються, виникає об'єктивна ситуація, коли всі дії учасників процесу визначені змістовно за часом і функціонально. Процес працює на «автоматі» у відповідності із заданою йому програмою дій. У таких умовах відпадає необхідність постійного контролю кожного працівника. Функції і роботи у традиційних компаніях перенасичені постійними перевірками, які не мають цінності для споживача, а лише перевіряють виконання працівниками певних правил. Зазвичай, вартість таких перевірок перевищує вартість втрат у результаті їх відсутності. За інжинірингового підходу зменшується кількість узгоджень та перевірок, оскільки усувається дублювання функцій, а учасники бізнес-процесів наділяються відповідними повноваженнями);

- персоналізація відповідальності (для центрів відповідальності визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність відповідних керівників і працівників за допомогою матриць відповідальності);

- поєднання централізації і децентралізації (у той час як тради-

ційні компанії будуються в основному за принципом жорсткої централізації всіх процесів, в інжиніринговій компанії підрозділи діють автономно, але збалансовано по забезпеченню досягнення цілей організації, зберігаючи при цьому можливість користування центральною базою даних).

Отже, сучасний організаційний інжиніринг дозволяє відмовитися від розрізнених і неефективних управлінських структур та раціоналізувати виробничі системи.

Потреба у проведенні організаційного інжинірингу може виникнути як при створенні нової організації, коли потрібно повністю побудувати всю структуру бізнес-процесів, так і при зміні стратегії розвитку діючої організації, коли необхідно переглянути існуючу систему бізнес-процесів. Для удосконалення бізнес-процесів можуть знадобитися зміни існуючої послідовності виконання функцій, організаційної структури, розподілу відповідальності виконавців і переліку використовуваних інформаційних даних.



Питання для самоконтролю

1. Дайте характеристику основним елементам організаційно-управлінського аналізу.
2. Визначте основні умови та правила побудови «дерева цілей» організації.
3. Визначте особливості оцінки та аналізу організаційної структури підприємства.
4. Визначте загальний порядок дій та рівні аналізу організаційної культури підприємства.
5. Наведіть характеристику основних понять інжинірингового опису процесів в організації.
6. Розкрийте сутність принципів інжинірингового опису процесів в організації.
7. Визначте та опишіть як класифікуються процеси в організації.
8. Дайте коротку характеристику основних етапів організаційного інжинірингу.
9. Розкрийте сутність методології організаційного інжинірингу.
10. Визначте сутність, переваги та недоліки процесних структур управління.
11. Визначте основні умови застосування інжинірингового підходу до опису процесів в організації.

12. Розкрийте сутність основних правил інжинірингу.

Тести

1. Визначте, що з переліченого є бізнес-процесом?
 - а) Проведення розрахунків із банком.
 - б) Оформлення актів прийняття-передачі.
 - в) Оформлення замовлення на закупівлю матеріалів.
 - г) Узгодження строків постачання товару.
 - д) Монтаж обладнання.
 - е) Розрахунок суми ПДВ.
2. Бізнес-процес – це...
 - а) Сукупність дій щодо випуску продукції.
 - б) Процес реалізації продукції на ринку.
 - в) Створення у рамках підприємства конкурентоспроможної продукції.
 - г) Створення у рамках підприємства цінності для споживача.
 - д) Усе перелічене.
3. Об'єктом інжинірингу є:
 - а) Оргструктура.
 - б) Процеси.
 - в) Технології.
 - г) Персонал.
 - д) Функції.
4. Основою для інжинірингу є:
 - а) Системний підхід.
 - б) Ситуаційний підхід.
 - в) Процесний підхід.
 - г) Функціональний підхід.
 - д) Усе перелічене.
5. Власник бізнес-процесу відповідає за...
 - а) Спокій співробітників.
 - б) Витрати процесу.
 - в) Хід і результати процесу.
 - г) Рекламу процесу.
 - д) Усе перелічене.
6. Чи може будь-яка фірма перейти до алмазної моделі системи внутрішньофірмового управління?
 - а) Так, якщо перебудує свою структуру на базі бізнес-процесів.
 - б) Так, якщо перебудує свою структуру на основі функцій.
 - в) Ні, тільки фірми, що мають матричну організаційну структуру.
 - г) Так, без будь-яких умов.

7. Здатність бізнес-процесу досягати певного результату називається:
- а) Взаємодією.
 - б) Послідовністю.
 - в) Цілеспрямованістю.
 - г) Незворотністю.
 - д) Ефективністю.
8. Який бізнес-процес називається основним?
- а) Процес, що забезпечує компанію ресурсами.
 - б) Процес, який додає цінність кінцевому продукту.
 - в) Процес, який усім управляє.
 - г) Процес, який є найбільш витратним.
 - д) Процес, який є найбільш тривалим.
9. Фізична сутність інжинірингу – це...
- а) Поділ підприємства на самостійно функціонуючі ділянки з контролем на вході і виході процесів.
 - б) Технологічна модернізація підприємства.
 - в) Переформування підрозділів підприємства на основі нової структури.
 - г) Перерозподіл прав, відповідальності і повноважень відповідно до обраної стратегії.
 - д) Зміна обладнання та ключових працівників.
10. За умови застосування інжинірингового підходу організаційна структура фірми стає...
- а) Більш гнучкою, плоскою, «віртуальною», зростає роль нематеріальних активів.
 - б) Більш ієрархічною, вертикальною, заснованою на формальній владі.
 - в) Більш жорсткою, формалізованою, авторитарною, зростає роль матеріальних активів.
 - г) Більш підприємницькою, матричного типу, зі зростанням ролі топ-менеджменту.
 - д) Усе перелічене.



Використана і рекомендована література

1. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : Навчальний посібник у схемах і таблицях. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
2. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник. / Г.Є.

Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К : КНТЕУ, 2002. – 371 с.

3. Осовська Г.В. Менеджмент організації: Навчальний посібник. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009 – 676 с.

4. Хаммер М. Реінжинринг корпорації: Манифест революції в бізнесі: [пер. с англ.] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербурзького ун-та, 1997. – 332 с.

5. Гибсон Л.Дж. Організації: поведінка, структура, процеси / Л.Дж. Гибсон, Д.М. Іванцевич, Дж.Х.-мл. Доннеллі. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

6. Бушуєв С.Д. Проактивне управління програмами організаційного розвитку / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, Ю.Ф. Ярошенко. – К. : Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт., 2008. – 68 с.

7. Елиферов В.Г. Бізнес-процеси: регламентація і управління: Учебник. / В.Г. Елиферов, В.В. Рєпін. – М. : Инфра-М, 2005. – 319 с.

8. Писаревський І.М. Менеджмент організації: Навчальний посібник. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133 с.

9. Кривов'язюк І.В., Тішер Н.О. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства // Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія» : Збірник наукових праць ЛНТУ – Випуск 8 (32). – Луцьк, 2011. – С. 39-50.

10. Hammer M., Stanton S.A. The Reengineering Revolution: A Handbook, London : HarperCollins, 1995.

11. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London : Nicholas Brealey, 1993.

12. Frame J. Davidson Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People, 3rd edition, Jossey-Bass, 2003.

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН



Для багатьох людей дизайн означає зовнішню оболонку, декорацію. Однак, дизайн – це душа творіння зробленого людиною, яка тільки виражається через зовнішню оболонку, але, насправді, знаходиться у серці будь-якої речі, створеної людьми.

Ст. Джобс

За сучасних умов господарювання проблемою багатьох організацій є формування ефективної структури управління, яка здатна мобільно і за короткі терміни реагувати на зміни у ринковому середовищі. Необхідність у структурних перетвореннях на підприємстві виникає при істотних змінах ринкової ситуації, перевизначенні цілей і коригуванні стратегій, при досягненні організацією певних етапів розвитку, коли існуюча структура стримує подальше зростання.

На практиці більшість структур підприємств не є оптимальними: їм притаманна низька гнучкість, внутрішня суперечливість зв'язків, неефективне управління. Такий стан речей пояснюється відсутністю достатнього управлінського досвіду у керівників, браком знань про сучасні методи і підходи до проектування структур і управління ними.

5.1 ДИЗАЙН ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НАБІР ПАРАМЕТРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РІВНІ ПОДІЛУ ПРАЦІ ТА КООРДИНУВАННЯ

Термін «*організаційний дизайн*» з'явився в економічній літературі порівняно недавно. Його виникнення пов'язане з необхідністю комплексного підходу до аналізу і побудови організацій, з розглядом організацій як відкритих систем, на всі аспекти діяльності яких справляють істотний вплив мінливі зовнішні умови ведення бізнесу. Поняття «організаційний дизайн» є основним у теорії організацій і поряд з іншими термінами використовується для опису механізму функціонування організації як цілісної системи, що відрізняється підвищеною складністю.

Традиційний підхід до вивчення організації пов'язаний, насамперед, з аналізом організаційної структури, яка відображає схеми адміністративного підпорядкування та звітності. Однак, ефективність

функціонування організації пов'язана не тільки і не стільки з її структурними характеристиками, але й з іншими блоками управління, такими як організація процесів, в тому числі міжфункціональних, системою стимулювання працівників, якістю трудових ресурсів, задіяних у роботі організації. Визначальне значення для ефективної роботи організації має відповідність всіх управлінських блоків один одному, а також їх націленість на виконання завдань, що витікають із стратегії організації [7].

Деякі науковці ототожнюють поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура». Однак, ці поняття не є тотожними, оскільки мають визначені особливості та відмінності (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика понять організаційної структури і організаційного дизайну

Характеристика	Організаційна структура	Організаційний дизайн
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об'єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проектні групи

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

Організаційна структура – це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

Організаційний дизайн – будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці, а дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого. *Дизайн* – це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, що не враховує функціонального розподілу, проте, також забезпечує ро-

боту підприємства як єдиної системи.

Розподіл працівників на групи відбувається відповідно до їх знань і навичок для вирішення конкретних завдань, що виникли у цей момент часу. *Елементами організаційної структури* є ієрархічні ланки та окремі виконавці. *Елементи організаційного дизайну* – тимчасові групи людей у вигляді команд, проектних груп, об'єднань навколо лідерів тощо.

Отже, термін «організаційна структура», насправді, більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом. Термін «організаційний дизайн (архітектура)» вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, для яких не так важливо дотримуватись чіткої розстановки співробітників, скільки домогтися синергетичного ефекту від їхньої взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо).

Сьогодні у трактуванні поняття «організаційний дизайн» різни-ми науковцями застосовується декілька підходів.

Перший підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням.

Другий підхід ґрунтується на розумінні організаційного дизайну, як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаментизації, елементами якого є: процес, функції, споживачі, географічні сегменти.

Третій підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

У західній економічній теорії «дизайн організації» визнаний важливим напрямом у науковій діяльності і практичною, легкою у використанні технологією управління підприємствами, оскільки є інструментом опису моделей організаційної поведінки.

Термін «дизайн», на відміну від структуризації, вказує на складність і творче підґрунтя процесу оптимізації внутрішньої будови підприємства, у якому поєднуються наука і мистецтво. Наукова сторона практичної реалізації процесу організаційного дизайну виявляється у побудові певного трафарету (матриці, оболонки, мережі і т. ін.), а творча – в заповненні цього трафарету індивідуальним, доцільним тільки у цій ситуації та властивим виключно цьому підприємству змістом у вигляді працівників, технологій, процедур взаємодії та бізнес-процесів.

Організаційний дизайн – це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям і потребам зацікавлених сторін (стей-

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

Дизайн організації як набір параметрів включає (рис. 5.1):

- завдання;
- організаційну структуру;
- процеси;
- систему мотивації;
- працівників.

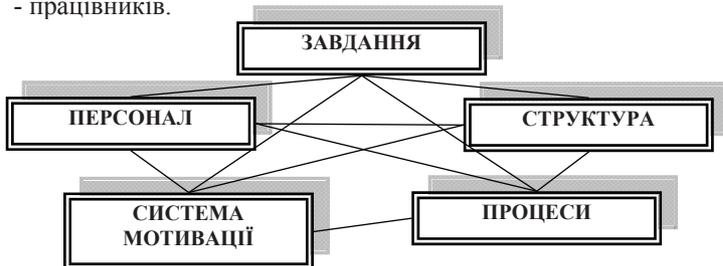


Рис. 5.1 – Модель організаційного дизайну

Дизайн організації розглядає сукупність наведених елементів управління у їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Всі елементи організаційного дизайну тісно пов'язані між собою, зміни в одному елементі неминуче призводять до зміни в інших. Відповідно, *основним завданням організаційного дизайну* – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Творцем теорії організаційного дизайну вважають Генрі Мінцберга. Його теорія, описана у праці «Структура в кулаке: создание эффективной организации» [8], отримала назву – «Структура 5». Структура організації, за Г. Мінцбергом, визначається як проста сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій щодо їх вирішення.

Наведемо основні елементи п'ятірки (за Г. Мінцбергом), які визначають організаційний дизайн і структуру організації:

П'ять механізмів координації:

1) простий контроль – координація на основі директивних вказівок координатора верхнього рівня ієрархії, характерна для ієрархічних та інших структур з жорстким контролем з боку керівництва;

2) стандартизація робочих процесів – координація на основі специфікації (програми) змісту всіх етапів процесу і відповідних функцій співробітників, груп і підрозділів, що беруть участь у робочому процесі;

3) стандартизація випуску – координація на основі детальної специфікації (стандартів) результатів діяльності (процесу);

4) стандартизація навичок (входу) – координація на основі ідентифікації характеристик компетенцій, знань і навичок персоналу, що здійснює діяльність і реалізацію завдань відповідно до рівня кваліфікації;

5) взаємне узгодження – координація на основі неформальних комунікацій співробітників, груп, підрозділів, характерна для простих систем, проте, з успіхом використовується і у складних системах при управлінні міжфункціональними групами і проектними командами.

П'ять координаційних механізмів розкривають способи, за допомогою яких підприємства координують свою діяльність: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску та стандартизація навичок і знань. За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

П'ять складових частин організації:

1) операційне ядро, що здійснює основну діяльність, пов'язану з виробництвом товарів і послуг;

2) стратегічна вершина – забезпечує ефективне виконання організацією її місії, а також обслуговування потреб тих, хто контролює організацію або володіє іншою владою над нею;

3) серединна лінія об'єднує наділених формальними повноваженнями менеджерів, які є проміжною ланкою між стратегічною вершиною і операційним ядром;

4) техноструктура об'єднує аналітиків і фахівців, які організують і підтримують інформаційні потоки, визначають форми стандартизації в організації, забезпечують моніторинг і контроль діяльності підрозділів;

5) допоміжний персонал об'єднує весь персонал підрозділів забезпечення організації за рамками основного виробничого процесу

(інформація, зв'язок, охорона, комунальна, господарська служба тощо).

За Мінцбергом підприємство, складається з п'яти основних складових частин. Основу підприємства складають оператори – люди, що виконують базову роботу з виробництва продукту. Вони утворюють операційне ядро. У простих підприємствах оператори самостійні та координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та відповідно у людині, яка узяла б на себе керівництво операторами та займе місце на стратегічній вершині. Подальше ускладнення підприємства спричиняє подальше збільшення кількості менеджерів – не тільки управляючими над операторами, але й керівників над управляючими. Утворюється серединна лінія, ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною.

Підприємство, що все більш ускладнюється, вимагає застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу працівників-аналітиків. Аналітики утворюють так звану техноструктуру, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Нарешті, розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина містить допоміжний персонал.

П'ять рушійних організаційних сил:

- сила (тяжіння) до централізації;
- сила (тяжіння) до стандартизації;
- сила (тяжіння) до балканізації;
- сила (тяжіння) до професіоналізації;
- сила (тяжіння) до колаборації.

Більшість організацій формуються під впливом всіх п'яти сил, проте внаслідок дії зовнішніх і внутрішніх факторів організація буде тяжіти до конфігурації, яка визначається основною рушійною силою.

Розглянемо детальніше вплив рушійних сил на структуру і стратегію організації.

Тяжіння до централізації. Стратегічна вершина прагне до централізації, основний координаційний механізм – простий контроль. У той же час процес прийняття рішення відзначається гнучкістю, оскільки централізація дозволяє швидко реагувати на фактори зовнішнього середовища. Стратегія формулюється керівником і здебільшого є прямою екстраполяцією його особистого бачення майбутнього організації. Тяжіння до централізації і, як наслідок, до простої структури характерна для «молодих» організацій, які функціонують завдяки підприємницьким і організаційним здібностям лідера-керівника. Також згідно

гіпотези: чим жорсткішим є зовнішній контроль над організацією, тим централізованішою є її структура.

Тяжіння до стандартизації. Для техноструктури стандартизація робочих процесів є основним координаційним механізмом в організації, а техноструктура – є ключовою складовою механістичної (машинної) бюрократії. Механістична бюрократія – це структура «одержима» контролем. Одна з особливостей структури механістичних бюрократій – конфліктність, для її згладжування необхідне створення спеціальних контролюючих систем. Тому одне з головних завдань менеджерів стратегічної вершини – постійне налаштування бюрократичної машини, при цьому також залишаються функції прямого контролю. У механістичній бюрократії основна влада знаходиться у менеджерів стратегічної вершини. Процес формування стратегії є низхідним (зверху-вниз), причому це буде у значній мірі директивне, негнучке планування. Стратегічна вершина на основі даних техноструктури формує стратегію, яку буде реалізовувати операційне ядро. Роздільність формування і реалізації стратегії, негнучкість структури загалом приводять до неможливості вчасного коригування стратегії при зміні зовнішніх факторів, тобто стратегія, як правило, у такій структурі неадаптивна.

Тяжіння до балканізації. Менеджери серединної лінії є «прихильниками автономії». По суті вони схильні до обмеженої вертикальної децентралізації, розщеплення організаційної структури на ринково орієнтовані організаційні одиниці, які у теорії управління найчастіше називають дивізіонами, відповідно таку децентралізовану структуру називають дивізіональною.

Тяжіння до професіоналізації. Представники операційного ядра, професіонали, намагаються мінімізувати вплив стратегічної вершини і техноструктури, вони функціонують відносно автономно, основний координаційний механізм – стандартизація кваліфікації (знань і навичок). В організаціях тяжіння до професіоналізації призводить, у більшості випадків, до формування такої базової структури як професійна бюрократія. Формування адміністративної структури професійної бюрократії є доволі складним і суперечливим процесом, оскільки нерідко виникають паралельні відокремлені адміністративні ієрархії: одна демократична і висхідна – для професіоналів, інша механічно-бюрократична і спадна – для допоміжного персоналу. Ще одна неоднозначність полягає у тому, що професіоналу необхідна «свобода» для ефективної діяльності, у той же час цю «свободу» (ресурси, нівелювання несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів) забезпечують адміністратори. Тому владу у структурах професійної бюрократії часто

отримують адміністратори, які вирішили відійти від професійної діяльності на користь адміністративної, оскільки останню вони можуть виконувати ефективніше. Формування стратегії децентралізованої структури професійної бюрократії можна звести до формування власних стратегій найбільш значимих професійних структурних елементів, у цінності яких змогли переконати всіх членів організації впливові професіонали.

Тяжіння до колаборації. З розвитком науково-технічного прогресу, інформаційних технологій роль допоміжного персоналу зростає. «Колаборація» допоміжного персоналу зі стратегічною вершиною окреслюється у можливості створення сучасних управлінських інформаційних систем, участю у реалізації системи контролю основних процесів. Можливість взаємодії допоміжного персоналу з операційним професійним ядром сприяє формуванню адхократичних груп.

Наведені основні рушійні сили організації лежать в основі п'яти основних конфігурацій організаційних структур, описаних Г. Мінцбергом, які є функціями координаційного механізму та функціями, ключовою у цьому випадку, складової частини підприємства.

П'ять конфігурацій організаційних структур:

- проста структура;
- механістична бюрократія;
- професійна бюрократія;
- дивізійна структура;
- адхократія.

Проста структура використовує як координаційний механізм прямий контроль. Ключовою частиною є стратегічна вершина. Для простих структур характерними є: нерозвинена техноструктура, незначна кількість допоміжного персоналу, слабо виражений розподіл праці, досить невисока управлінська ієрархія, незначний ступінь формалізації поведінки. Прості структури схильні до більшого ризику з боку зовнішнього середовища, наприклад, малі підприємства у момент утворення. Внаслідок неформального спілкування та відсутності формалізації поведінки прості структури є ідеальними з позицій соціальної комфортності працівника.

Для *механістичної бюрократії* основним координаційним механізмом є стандартизація процесів праці. Техноструктура – ключова частина такого підприємства. Як правило, це зріла та велика промислова організація. Різноманітні правила та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення ухвалюються відповідно до ланцюжка повноважень. З усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає

найбільше значення розподілу праці та диференціюванню підрозділів за всіма напрямками: вертикальним, горизонтальним, функціональним, ієрархічним. До машинної бюрократії належать усі підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки тощо.

Координаційним механізмом для *професійної бюрократії* є стандартизація знань і навичок, а ключовою частиною – операційне ядро. Процедури ухвалення рішень у цьому випадку мають переважно децентралізований характер, використовуються мало формалізовані правила, що забезпечує свободу (гнучкість) вибору. Стандартизація завдань поєднується з детальним розподілом праці та передбачає активну участь висококваліфікованого персоналу. Професійна бюрократія характерна для університетів і лікувальних закладів. На роботу у таке підприємство приймають відповідним чином підготовлених фахівців – професіоналів, які формують операційне ядро, відмінність якого полягає у тому, що його члени значною мірою самостійно контролюють процес праці.

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

Адхократія як основний координаційний механізм застосовує взаємне узгодження. Ключовими частинами такої організації є операційне ядро та допоміжний персонал. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають. Частина структури зберігаються у невеликих розмірах; право ухвалення рішень та влада засновані на експертних знаннях, фінансовий контроль здійснюється зверху; відносини по вертикалі і горизонталі носять, переважно, неформальний

характер. Адхократія, як організаційна структура, незамінна в організаціях, що здійснюють складну інноваційну діяльність. Адхократія – це високоорганічне підприємство з незначною формалізацією поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і у проектних командах.

За допомогою координації досягається об'єднання зусиль частин (базових елементів) організації в одне узгоджене зусилля, спрямоване на досягнення загальної мети.

Отже, дизайн організації забезпечує встановлення взаємодії між членами організації з урахуванням виконуваних ними робіт, проявляється у статичному вигляді як структура організації, а у динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації. Організаційний дизайн залежить від зовнішнього середовища, технології робіт, стратегічного вибору і поведінки працівників, є віддзеркаленням поділу праці, типу взаємозалежності та координаційних механізмів між окремими організаційними елементами.

Організаційний дизайн створює формальну систему відповідальності, яка визначає ключові позиції в організації та легітимне право формувати цілі, одержувати інформацію і впливати на роботу інших.

Організаційний дизайн здійснюється з урахуванням наступних вимог:

- дизайн організації визначає її стратегія;
- підрозділи організації повинні бути диференційовані та інтегровані;
- дизайн організації базується на архетипах організаційних структур.

Окрім цього Р. Саймонсом було виділено важелі організаційного дизайну, до яких належать:

- структура підрозділу;
- діапазон контролю;
- діагностичні системи контролю;
- діапазон відповідальності;
- діапазон впливу;
- діапазон підтримки.

Структура підрозділу має створювати певні конфігурації: конфігурацію низьких витрат, конфігурацію створення локальної цінності, конфігурацію глобального стандарту досконалості, конфігурацію персоніфікованого сервісу, конфігурацію експертного знання.

Діапазон контролю визначає який обсяг ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних) має знаходитись у розпоря-

дженні одного менеджера.

Використання важеля «*діагностичні системи контролю*» повинно забезпечувати:

- відповідність контрольних показників обраній організаційній стратегії;

- не конфліктність стимулів для менеджерів різних підрозділів (коли те, що вигідно одному підрозділу, не суперечить інтересам інших);

- збереження розривів між діапазоном відповідальності і контролю на припустимому рівні;

- відповідність професійної підготовки менеджерів рівню складності завдань, що стоять перед ним.

Діапазон відповідальності визначає які можливості для гнучкості має менеджер з урахуванням показників контролю його результативності.

Діапазон впливу вказує на кого за межами свого підрозділу менеджер повинен впливати для рішення поставлених перед ним завдань.

Діапазон підтримки визначає, яку підтримку менеджер може отримати, коли звернеться за допомогою до інших.

Конфігурація фактичних параметрів роботи у діапазонах підрозділів організації за Р. Саймонсом повинна проходити Х-тест, який забезпечує баланс попиту (діапазон відповідальності і діапазон впливу) та пропозиції на організаційні ресурси (діапазон контролю і діапазон підтримки).

Х-тест описує наступне рівняння:

$$\text{Діапазон контролю} + \text{Діапазон підтримки} = \text{Діапазон відповідальності} + \text{Діапазон впливу}.$$

Х-тест може застосовуватись до будь-якої посади, підрозділу або компанії в цілому. Якщо Х-тест дає негативний результат, то у роботі організації присутні симптоми кризових явищ.

Криза автономії настає у випадку, якщо діапазон відповідальності, впливу і підтримки стануть такими вузькими, що співробітники не будуть мати можливості реалізувати свій творчий потенціал.

Криза контролю проявиться у занадто децентралізованій організації, коли пропозиція ресурсів перевищить можливості менеджменту здійснювати моніторинг якості їх використання (діапазон відповідальності), а також забезпечувати координацію дій та інформаційний обмін із іншими підрозділами (діапазон впливу).

Криза бюрократії виникне у тому випадку, коли діагностичні та ітеративні системи (діапазон відповідальності і діапазон впливу), будуть сконструйовані занадто складно.

Отже, з одного боку, організаційний дизайн – це процес, до складу якого входять завдання виявлення та відображення логіки функціонування підприємств. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються образи:

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

З іншого боку, організаційний дизайн – це метод формування більш осмисленої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу за допомогою здійснення обґрунтованих організаційних змін (перетворень).

5.2 РІВНІ ТА ЕТАПИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Здійснення організаційних змін представляє собою складний комплекс процесів і процедур, спрямованих на впровадження і проведення перетворень в організації.

Організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління.

Зміни можуть відбуватися на різних рівнях:

- індивідуума;
- групи;
- організації.

При переході на кожний наступний рівень зміни в організації стають все більш складними і вимагають більше часу. Оцінка ситуації зміни і вибір способу управління нею залежать від рівня, з якого розглядається ситуація, що виникла. Наприклад, зміна специфіки роботи окремого службовця займе менше часу і буде менш важкою, ніж зміна на рівні організації. Середній рівень складності відповідає змінам, які позначаються на групах працівників, і природно припустити, що чим більше група, тим більше часу буде витрачено на управління змінами.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Перспективне функціонування організації (підприємства) неможливе без організаційного розвитку, оскільки саме він забезпечує досягнення такого гармонійного стану організації, коли збігаються параметри формальної та неформальної організації і досягається гармонія цілей (очікувань) персоналу і самої організації як соціального явища.

Організаційні зміни не можуть проводитися одномоментно, раптово, без глибокої і всебічної попередньої роботи фахівців різного профілю на основі заздалегідь розроблених програм і комплексу об-

грунтованих заходів. До таких заходів належать:

- вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства;

- формування мети організаційних змін на підприємстві;

- розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації;

- розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії;

- аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

Послідовність реалізації організаційних змін в організації складається з таких етапів (рис. 5.2):

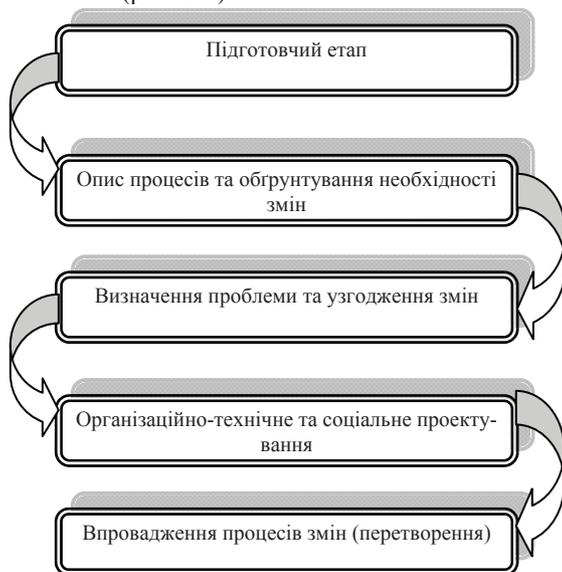


Рис. 5.2 – Етапи організаційних змін

Розглянемо більш детально змістове наповнення та завдання кожного з наведених етапів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Характеристика етапів організаційних змін

Етап проведення організаційних змін	Змістова характеристика етапу
Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> - визначення мети проведення змін; - визначення рівнів та об'єктів організаційних змін; - визначення переліку завдань проведення організаційних змін; - визначення керівника і складу робочої групи, яка буде здійснювати зміни; - визначення очікуваного результату від проведення змін (кількісні та якісні наслідки змін)
Опис процесів та обґрунтування необхідності змін	<ul style="list-style-type: none"> - визначення основних стратегічних процесів в організації; - визначення основних, допоміжних, обслуговуючих та забезпечуючих процесів в організації; - визначення як ці процеси співвідносяться з інтересами і вимогами споживачів і постачальників; - визначення процесів, які підлягають реорганізації і змінам; - обґрунтування доцільності конкретних організаційних змін; - визначення факторів, здатних перешкодити проведенню змін
Визначення проблем та узгодження змін	<ul style="list-style-type: none"> - визначення організаційних проблем в основних процесах; - аналіз руху ресурсів у процесах; - аналіз робіт, виконуваних у процесах; - визначення сильних та слабких сторін процесів організації; - оцінка впливу кожного процесу на формування кінцевого результату; - визначення процесів, що мають найбільшу цінність; - визначення меж взаємодії організації з постачальниками, споживачами, партнерами та іншими контрагентами, а також сильних та слабких сторін цієї взаємодії; - визначення факторів, що гальмують виробничий процес, причини інформаційного відставання; - визначення ймовірного ступеня опору змінам, можливих причин такого опору і способів його подолання
Організаційно-технічне та соціальне проектування	<ul style="list-style-type: none"> - опис технологій і процедур проведення змін; - складання плану розвитку організації; - опис систем і процедур програмного забезпечення та інформаційного обслуговування; - усунення дублюючих інформаційних потоків та операцій з їхнього узгодження; - визначення та усунення неефективних робіт, операцій і процесів; - перегрупування процесів у часі і просторі; - визначення необхідної кількості ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для проведення змін; - погодження характеристик поточних видів робіт і тих, які необхідно буде виконувати, виявлення нових робіт та їх виконавців; - визначення кількісного та якісного складу персоналу для виконання нових спроектованих робіт; - розробка програми стимулювання персоналу, задіяного у процесах змін
Впровадження процесів змін (перетворення)	<ul style="list-style-type: none"> - перепроєктування організації та її бізнес-процесів; - визначення та розподіл нових обов'язків, повноважень та рівнів відповідальності; - реалізація стратегії організаційних змін (розвитку) підприємства; - оцінка ефективності проведених організаційних змін

Результатами робіт на першому етапі повинні стати розробка загальної моделі перетворень в організації, що включає організаційну структуру, склад і положення про групу, що буде безпосередньо займатися перебудовою; план дій і заходів, а також очікуваних результатів.

Завдання другого етапу полягає у виявленні продуктів і послуг, орієнтованих на споживача. З цією метою виявляються клієнти, їх довгострокові і поточні потреби; описуються всі процеси в організації та обґрунтовується необхідність проведення змін. Визначаються заходи, необхідні для успішного виконання поставленої мети; проводиться систематизація процесів організаційних змін.

Мета третього етапу – розробка такого бачення проблем, що здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити організаційні проблеми поточного процесу. Плануються заходи поточного процесу, задачі і можливості з його поліпшення, узгоджуються намічвані зміни.

Завдання четвертого етапу – дати технічну характеристику процесу організаційних змін. Наводиться опис технології, стандартів, процедур, систем і видів контролю, що використовуються у процесі організаційних змін. Одночасно із соціальним конструюванням створюються моделі взаємодії соціальних і технічних елементів. На даному етапі складаються попередні плани систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей тощо.

Нарешті, метою п'ятого етапу є розробка експериментальної версії і закінченого виробничого реорганізаційного проекту, а також реалізація стратегії організаційних змін.

Оцінка здійснюваних змін на кожному етапі і після завершення всіх заходів здійснюється на основі визначеної системи кількісних і якісних показників.

Слід зазначити, що не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

На завершення необхідно підкреслити, що проведення організаційних змін може слугувати серйозним механізмом підтримки і розвитку системи управління підприємством. У руках компетентної групи керівників здійснення організаційних змін є потужним засобом удосконалення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

5.3 ОБ'ЄКТИ ТА КОМПОНЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати з різних точок зору. Вони бувають *запланованими і незапланованими* (ситуаційними). Перші здійснюються у рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно визначається найбільш сприятливий момент для перетворень. Планові зміни – це такі, які проєктують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Незаплановані (ситуаційні) часто приходиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їхній процес може стати стихійним, некерованим. Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події у ході того, як вони відбуваються. Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неправильних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними.

Перетворення можуть бути *разовими чи багатоступінчастими*, що визначається їх масштабом, часом, внутрішньою гнучкістю організації, її здатністю витримати шок, викликаний змінами.

Розрізняють *зовнішні і внутрішні чинники змін*. Зовнішні чинники пов'язані із політико-правовою сферою, економічним станом, рівнем розвитку науки і техніки та соціокультурним оточенням. Окрім цього, основними зовнішніми рушійними силами змін виступають конкуренти, постачальники, державне регулювання, профспілки тощо.

Різноманітні чинники всередині організації також спричинюють зміни. Такими чинниками, зокрема, можуть бути рішення менеджерів вищого рівня щодо зміни місії, цілей, завдань, технології або ж структури організації. Деякі внутрішні чинники є відбитком зовнішніх. Якщо, наприклад, змінюються соціокультурні цінності, то ставлення робітників до своєї роботи також може змінитися і вони вимагатимуть зміни робочого графіка чи умов праці. У такому випадку, незважаючи на те, що чинники мають зовнішнє походження, організація стикається з необхідністю вирішення внутрішніх проблем.

Головна причина здійснення організаційних перетворень полягає у тому, що один із суттєвих чинників середовища бізнесу зазнав або може зазнати зміни найближчим часом. У результаті організація не має іншого вибору, крім впровадження змін. Насправді головною причиною проблем, з якими організації часто стикаються, є невміння передбачати та правильно реагувати на зміни у середовищі.

Об'єктами організаційних перетворень можуть бути:

- графіки і режими роботи;
- децентралізація управління та делегування повноважень;
- методи управління;
- обладнання, устаткування, технологія в цілому;
- організаційна структура;
- організаційна культура;
- концепція менеджменту організації;
- персонал тощо.

Не дивлячись на те, що зміни можуть стосуватися практично будь-якої сфери діяльності організації, проте більшість змін стосуються організаційної структури і дизайну, технології або персоналу організації. Розглянемо їх більш детально.

Зміна організаційної структури. Ця зміна може стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити проектування робочих місць або ж модифікувати систему внутрішньої звітності чи розподілу повноважень. Координаційні механізми також є об'єктом змін. Прикладом зміни організаційної структури в цілому є перехід компаній від функціональної до матричної структури. Нарешті, організація може змінити якусь складову своєї системи управління персоналом, наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці.

Оптимізація організаційної структури підприємства має бути націлена на створення такої моделі, яка є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Удосконалення організаційної структури, як сфера управління організаційними змінами, спрямована на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподілу та перерозподілу функцій та відповідальності.

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діючих організаційних структур управління підприємствами в умовах розвитку конкурентного середовища необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування усіх елементів структури підприємства, особливо слід звертати увагу на рівень підтримки постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни у побудову структури управління [9].

П. Друкер пропонує при здійсненні змін в структурі організації орієнтуватися на наступні положення [10]: перш за все, організаційна

структура повинна забезпечити ефективне функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів та забезпечити своєчасну їх підготовку.

Зміна технології та виробництва. Оскільки щораз з'являються нові технологічні інновації, то для багатьох організацій технологічні зміни набувають особливого значення. Наприклад, зміни виробничих завдань чи процесів необхідні у разі впровадження нового обладнання чи випуску нової продукції. У промисловості головною причиною зміни технології виробництва є поява нових видів сировини, матеріалів та комплектуючих, які використовують для виробництва кінцевої продукції. Аналогічні зміни можна також впровадити у підприємствах сфери обслуговування. Подібні зміни звичайно окреслюють наявні недоліки і тим самим дозволяють знайти резерви підвищення ефективності.

Зміни у персоналі. Третя сфера організаційних змін стосується персоналу. Наприклад, організація може ухвалити рішення щодо підвищення професійного рівня працівників, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж їхнього виконавчого рівня завдяки новій системі стимулювання чи навчання, орієнтованого на досягнення високої ефективності роботи. Сприйняття і очікування також пов'язані з організаційними змінами. Працівники організації можуть вважати, наприклад, що їхня зарплата і премії не достатньо великі. Однак, якщо менеджери мають докази того, що компанія платить адекватну заробітну плату і має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою зміни ставлення працівників. Одночасно, та частина персоналу, що почувала себе защемленою у рамках старої системи управління, сподівається, що у нових умовах зможе продемонструвати свої творчі можливості, здібності, компетентність. Зміни також можуть стосуватися і системи цінностей працівників. Сьогодні у багатьох організаціях менеджери намагаються не допускати ворожих стосунків із працівниками. Каральна система відлякує людей, вони починають боятися ризику, що призводить до зменшення можливостей організації отримувати конкурентні переваги.

Важливо пам'ятати, що вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження, однак багато організаційних змін потрібно впроваджувати одночасно.

Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути:

- технологічними (модернізація устаткування, реконструкція підприємства);
- організаційними (реорганізація, організаційне регламентування, перегляд системи норм і нормативів);
- пропагандистсько-виховними (демонстрація переваг, переконання, роз'яснення);
- адміністративними (примус, загроза покарання);
- економічними (політика фінансування, кредитування, ціноутворення, матеріальне стимулювання та ін.).

Успіх проведення організаційних змін багато в чому залежить від того, наскільки продуманою і чіткою є розроблена система для управління змінами. Ця система включає:

- механізми моніторингу та оцінки проміжних та кінцевих результатів змін;
- способи визначення проблем, що виникають у ході змін, на стадії їх зародження;
- методи вирішення виникаючих проблем;
- способи надання допомоги співробітникам компанії у адаптації до нових умов роботи.

Сьогодні багато організацій пройшли через масивну і складну програму змін, що охоплює організаційну структуру, технології і персонал. Однією з найефективніших інновацій в управлінському консалтингу останніми роками визнано *реінжиніринг*, який широко використовується у практиці ведення бізнесу багатьох успішних компаній.

Уперше термін "*реінжиніринг* " використав М. Хаммер [2] і визначив його як фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Головна мета реінжинірингу – позбутися зайвих компетенцій та функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають для створення вартості відповідні компетенції.

Об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, що визначають діяльність організації. Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багаторазово до тих пір, поки більшість процесів компанії не буде повністю перепроєктовано. Вся робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету – суттєво поліпшити роботу організації.

Цілями реінжинірингу бізнес-процесів є [1]:

- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;

- значне покращення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- суттєве зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Досягнення поставлених цілей забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу, це:

- стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;
- новий набір бізнес-правил та бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та обов'язків працівників;
- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг дає можливість розглядати діяльність будь-якої організації у програмно-алгоритмічній сутності, виділяючи окремі бізнес-процеси в командні «процедури» і «функції». Тобто діяльність будь-якої організації представляється у вигляді «програми» зі своєю вхідною і вихідною інформацією. Відповідно до цього, *реінжиніринг* – є формою подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета якої надати інструментарій для аналізу усіх його структур і видів діяльності, тобто – це певний процес «декомпіляції програми» у спробі зробити удосконалення первинної діяльності [3].

Принципи проведення реінжинірингу полягають у такому [2]:

1. Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів.

Реінжиніринг пропонує альтернативний підхід, що полягає не у розділенні людей за підрозділами, а в об'єднанні людей у команди процесів, тобто у групи людей, що виконують спільно закінчену частину роботи – процес.

2. Робота виконавця змінюється від простої до багатопланової.

Член команди на відміну від співробітника традиційного підрозділу, що відповідає за окремі завдання (частини процесу), несе разом з іншими членами команди відповідальність за весь процес, що вимагає уміння не лише виконувати своє завдання, але й розуміти весь процес в цілому і вміти за необхідністю виконувати не одне, а декілька завдань.

3. Вимоги до працівників змінюються: від контрольованого виконання завдань до прийняття самостійних рішень.

Підприємство, що завершило реінжиніринг, вимагає, щоб його співробітники не виконували правила, а пропонували свої, тобто члени команди отримують право самостійно приймати рішення.

4. Змінюються вимоги до підготовки співробітників: від курсів навчання до якісної освіти.

5. Змінюється оцінка ефективності роботи та оплата праці: від оцінки діяльності до оцінки результату.

Оплата праці співробітника визначається не стільки часом, проведеним на роботі та посадою, скільки ефективністю його роботи, що оцінюється за кінцевим результатом. Базова оплата співробітника змінюється мало, нагороду за високу ефективність він отримує у вигляді премій.

6. Критерій просування за посадою змінюється: від ефективності виконання роботи до здатності (вміння) виконувати роботу.

Принцип мотивації в організації повинен бути таким: «платимо за ефективність, просуваємо за здібності».

7. Змінюється ціль виконавця: від задоволення потреб начальника до задоволення потреб клієнтів.

8. Функції менеджерів змінюються від контрольних до тренерських.

У результаті реінжинірингу бізнес-процеси стають простішими, а окремі завдання (кроки) процесу, стають складнішими для виконавця. Оскільки команда повністю відповідає за виконання свого процесу, усувається управлінський вплив на виконавців з боку менеджерів, вони допомагають лише членам команди вирішувати проблеми, що виникають під час виконання процесу, тобто виконують функцію тренера.

9. Організаційна структура підприємства змінюється від ієрархічної (багаторівневої) до більш «плоскої».

Після проведення реінжинірингу значно скорочується робота, що виконується менеджерами, змінюється її характер.

10. Адміністративні функції змінюються від секретарських до лідируючих.

Зменшення кількості управлінських рівнів в ієрархічній структурі наближає адміністрацію до безпосередніх виконавців і клієнтів. Адміністрація повинна виконувати функції лідера, що словом та діями сприяє закріпленню переконань і цінностей.

Реінжиніринг діяльності підприємства доцільно проводити у чотири етапи (рис. 5.3).

У ході розгортання програми реінжинірингу варто чітко розрізняти заходи, що покращують бізнес, і заходи, що складають елементи реінжинірингу і докорінним чином змінюють ефективність бізнесу. На відміну від традиційного процесу покращення, за початок беруть не існуючий процес, а чистий аркуш (тобто проектується новий процес). Якщо покращення проводяться знизу – нагору, то реінжиніринг – зверху – вниз. Реінжиніринг охоплює усі сфери діяльності підприємства, а не тільки «вузькі місця окремих процесів».

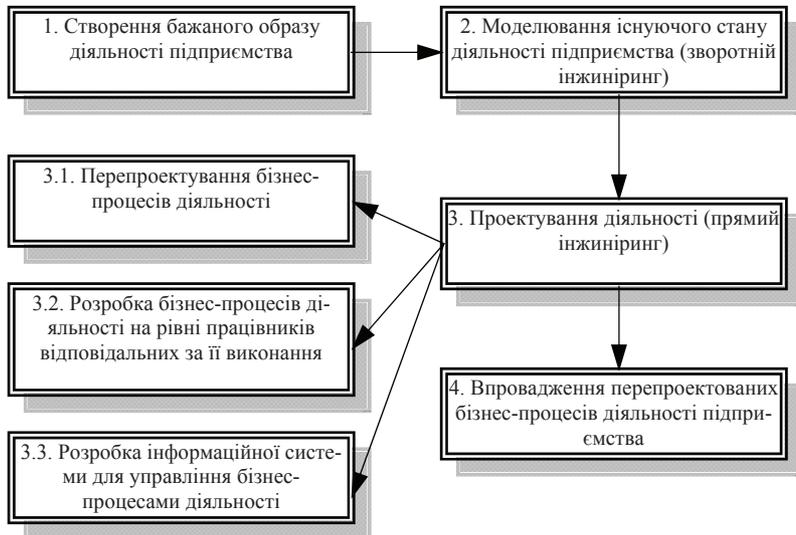


Рис. 5.3 – Етапи реінжинірингу діяльності підприємства

По завершенню програми реінжинірингу забезпечується перехід від функціональних підрозділів до віртуальних проектних команд, які відповідають за бізнес-процеси.

У практичній діяльності найбільш поширеними методами удосконалення бізнес-процесів організацій є такі:

- 1) методика системного аналізу функцій (FAST);
- 2) бенчмаркінг процесу;
- 3) перепроєктування процесу;
- 4) реінжиніринг процесу.

Розглянемо більш детально наведені методи.

1. *Методика системного аналізу функцій (FAST)* є одним з найбільш сильних і простих інструментів аналізу та класифікації функцій.

Методика FAST не гарантує вирішення проблеми в тому сенсі,

що її застосування виявить очевидне рішення, але вона ідентифікує необхідні характеристики проблеми, логічно вибудовує їх і стимулює процес мислення, що приводить до кращого розуміння аналітичного процесу, і висунення ідей щодо здійснення цих функцій.

Мета методики FAST – виявлення виражених у функціональній формі істотних рис і ознак розглянутої проблеми, розташування їх у певній логічній послідовності і стимулювання пошуку найбільш ефективних способів здійснення функцій.

Інструментом стимулювання процесу творчого мислення та засобом вирішення завдань є *діаграма FAST*, яка:

- відображає сутність функцій (тобто завдання і проблеми) і дозволяє формалізувати прийоми функціонального підходу;

- дозволяє перевірити правильність проведеної класифікації та прийнятих формулювань;

- дає можливість виявлення взаємозв'язку між функціями;

- дозволяє швидко виявляти ті функціональні зони, в яких закладені найбільші резерви зниження витрат;

- дозволяє встановлювати розуміння між фахівцями різного профілю.

Існує кілька різновидів методики FAST, що відрізняються набором і змістом питань, а також правилами побудови діаграми.

Найбільше поширення отримав варіант методики, що базується на використанні трьох питань: «Як?», «Чому?», «Коли?» (рис. 5.4).

У більш повній формі ці питання виглядають таким чином: «Як здійснюється дана функція?», «Чому (навіщо) здійснюється ця функція?», «Коли здійснюється ця функція?».

Відповідаючи на друге запитання, формулюють або перевіряють розташування функцій, що знаходяться на більш високому рівні по відношенню до досліджуваної в даний момент функції і розташовуються на діаграмі лівіше. Відповідь на друге питання в кінцевому підсумку сприяє формулюванню головної функції.

Третє питання дозволяє правильно розташувати на діаграмі FAST (рис. 5.4) функції, здійснювані одночасно з іншими, місце яких на діаграмі вже визначено. Таким чином, функції верхнього рівня ієрархії повинні відображати мету, а нижнього, у свою чергу, характеризують засоби її досягнення. Рамки досліджуваної проблеми позначаються пунктирними вертикальними лініями в лівій і правій частині діаграми. Вводиться поняття критичного шляху, який позначається горизонтальними лініями між вертикальними пунктирними лініями і включає в себе найбільш важливі внутрішні функції, в тому рахунку – головну функцію.

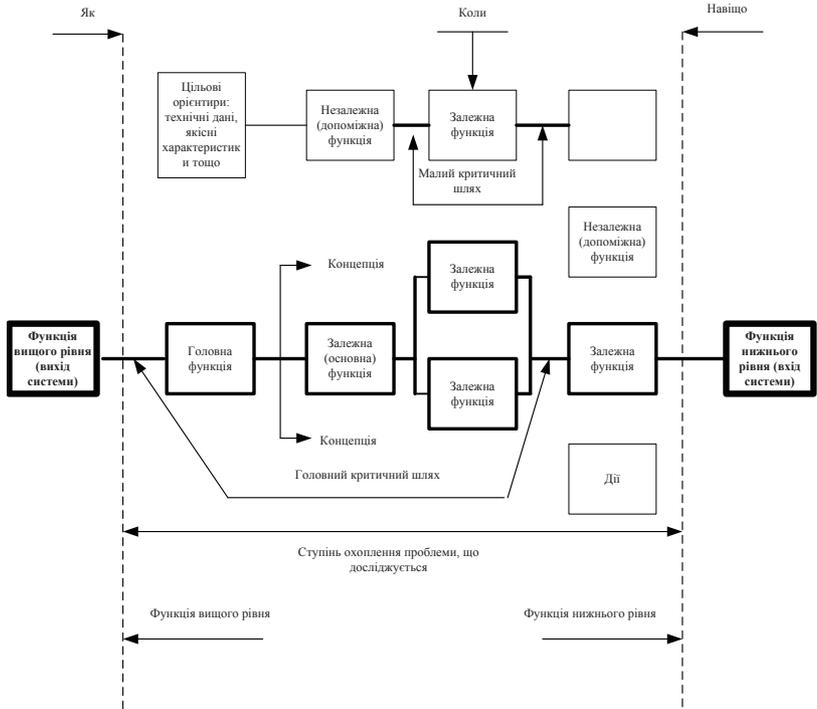


Рис. 5.4 – Базова модель діаграми FAST

При побудові діаграми слід дотримуватись двох основних правил:

- напрямки «Як?» і «Чому?» завжди збігаються з лінією критичного шляху. У напрямку «Коли?» розташовуються або незалежні (допоміжні) функції (наведені у верхній частині рисунка), або дії (показані внизу рисунка);

- питання завжди слід задавати в напрямку «виходу» з прямокутника з формулюванням функції, що аналізується, при цьому функції, які є відповідями на три основні питання, розташовуються в прямокутниках А, В, С, D (рис. 5.5).

Перевагами даної методики є швидкість вироблення рішення, незначні витрати для реалізації методики, орієнтація на замовника, який багато у чому визначає функцію або процес, як об'єкт удосконалення, і схвалює дії та рішення групи FAST.

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локаль-

ність досліджуваного процесу; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими функціями та бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами досліджуваного процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час.

Методика FAST має широку область застосування у різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загально-організаційного характеру.

2. Другим поширеним методом удосконалення бізнес-процесів організації є бенчмаркінг. *Бенчмаркінг* – це безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманих результатів бенчмаркінгу відбувається створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу. Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і на рівні видів діяльності (рис. 5.6). Існує низка інструментів, що дозволяють оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу: ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, ROI, TTM [11].

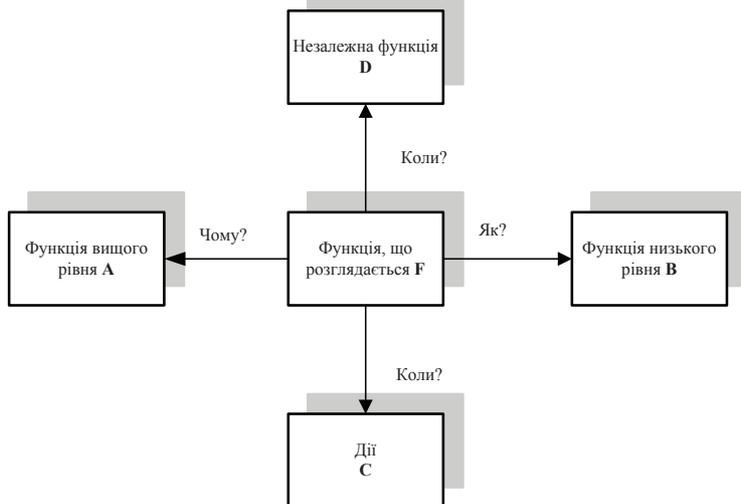


Рис. 5.5 – Схема логіки побудови діаграми FAST

ABC (Activity Based Costing) – управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних

витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні і усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачу. Аналіз організації за видами діяльності у розрізі кожного основного процесу дозволяє виявити значні резерви зниження собівартості і усунути види діяльності, що дублюються, а також ті, які не приносять додаткової вартості споживачу.



Рис. 5.6 – Система бенчмаркінгу на підприємстві

CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, які виражаються у такому:

- пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачу;
- створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями лише фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії);
- доступі до диференційованих ринків.

QFD (Quality Function Deployment) – система розробки нового продукту/послуг, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена на кожному підприємстві.

TCA (Transaction Cost Analysis) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time based Competition) – система оцінки «тимчасової конкуренції», впровадження якої дозволяє координувати діяльність підприємства на ринку у часі.

BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє підприємству проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (з

погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно у розрізі всіх згаданих вище компонентів.

ROI (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

TTM (Time-to-market) – час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час, витрачений підприємством на реагування на потреби, що з'явилися або змінилися, на ринку, час на поставку продукту/послуги на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації.

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%.

До істотних недоліків методу можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови та функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій, прихованих зовнішньою формою. У результаті зберігається висока ступінь імовірності помилкових рішень при розробці заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Бенчмаркінг застосовується для локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації, але іноді вимагає радикальності у зміні організаційної діяльності.

3. *Метод перепроєктування процесу* концентрує увагу та зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроєктування, зазвичай, застосовують до тих процесів, які успішно працюють і зараз, але вимагають корекції у зв'язку зі зміненими вимогами і потребами клієнта чи споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гіршим за відповідний еталонний.

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє зменшувати витрати, скорочувати тривалість цик-

лу процесу, знижувати кількість помилок на 30-60%.

Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на удосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту.

У практиці управління вітчизняних підприємств перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, в результаті якого у більшості організацій не відбувається радикальних змін.

4. *Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)*. Реінжиніринг бізнес-процесу – найбільш радикальний з наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів, оскільки у прямому сенсі не є методом удосконалення, а більшою мірою методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації.

Реінжиніринг застосовується у таких випадках:

1. В умовах, коли компанія знаходиться у глибокій кризі, яка може проявлятися в очевидному неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми і т. ін.

2. Коли поточний стан компанії може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими. Організація стикається з небажаними для себе тенденціями стосовно конкурентоспроможності, прибутковості, рівні попиту тощо.

3. Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидко зростаючі і агресивні компанії. Їх завдання полягає у прискоренні нарощування відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу у цій ситуації є найкращим варіантом ведення бізнесу. Багато компаній вважають, що знайшли найкращу модель бізнесу, в якій не варто щонебудь змінювати. З часом подібний підхід призводить до того, що конкуренти наздоганяють і переганяють їх, а самі компанії дедалі гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури в цілому.

Перевагами реінжинірингу є відмова від застарілих правил і підходів та початок діяльності, так би мовити, «з чистого аркуша»; подолання негативного впливу господарських догм, що сформувалися; нехтування діючими системами, структурами і процедурами організації та радикальна зміна способів ведення господарської діяльності; приведення до значних покращень показників діяльності, які на поряток відрізняються від попередніх.

До недоліків реінжинірингу слід віднести ризик, що новостворені моделі процесів можуть зруйнувати інші процеси в організації.

Успіх таких проєктів можливий лише в компаніях з повністю відокремленими бізнес-процесами, оскільки існує можливість знищення позитивного старого в організації.

Методики удосконалення бізнес-процесів мають низку загальних вимог, які повинні враховувати команди, удосконалюючи процеси [5]:

1. Процеси, що удосконалюються повинні відповідати сучасним вимогам щодо якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

2. Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, що входили до різних підрозділів, об'єднуються у роботу, що виконується однією людиною.

3. Клієнт процесу повинен виконувати змінюваний процес. Ця вимога, яку повинні враховувати при удосконаленні процесів, передбачає, що клієнт процесу повинен бути більше залучений у процес, ніж раніше. Це досягається за допомогою врахування вимог клієнта до результату і ходу процесу.

4. Роль постачальника (постачальників) процесу повинна бути такою, ніби вони є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається у результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу, або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

5. Створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну відповідну йому ситуацію (випадок). Створення різних версій або варіантів процесів – найважливіший етап удосконалення; він досягається моделюванням процесу. Як тільки імітаційна модель показує, що знову розроблений процес відповідає сформульованому представленню, теоретична модель реалізується фізично для підтвердження концепції.

6. Прагнення до зменшення кількості входів у процеси спрямоване на спрощення процесу і є одним із способів підвищення контролю та керованості процесу. Щоб удосконалити процес, необхідно прибрати ті виходи, які потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижується кількість проведених перевірок та звірок, які не додають необхідної цінності продукту.

7. Орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Розширюючи децентралізацію при удосконаленні бізнес-процесів, збільшують повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призводить до підвищення авто-

номності та зниження бюрократизації в управлінні. Такий підхід дозволяє здійснювати не тільки горизонтальне, але й вертикальне стискання процесів.

8. Створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівників чи учасників процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Спрямованість на скорочення часових параметрів процесу. Скорочення тривалості процесу – важливий критерій оптимізації бізнес-процесів, спрямований, перш за все, на підвищення продуктивності та результативності процесу.

9. Усунення зайвих або довгих потоків. Удосконалення усуває непотрібну, непродуктивну роботу. Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу з включенням у нього паралельно виконуваних операцій дозволяє прискорити процес діяльності.

10. Усунення розривів у бізнес-процесах. Такого роду спрямованість дозволяє усунути «розриви» і «сліпі місця» у бізнес-процесах, які досить часто трапляються у компаніях за стихійної організації діяльності.

Залучення до бізнес-процесів якомога меншої кількості ресурсів. У кожному бізнес-процесі потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував їх обґрунтовано оптимальну кількість. Ключовим завданням тут є вивільнення працівників та суміщення різних функцій, у результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Аналіз відмінностей та визначення загальних особливостей удосконалення бізнес-процесів розкриває можливості їх застосування, дозволяє залежно від поставлених завдань віддавати перевагу конкретним методам перетворення і зміни бізнес-процесів або їх комбінацій, тим самим покращуючи дизайн організації.

5.4 МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення дизайну організації, здійснення організаційних перетворень спрямоване на отримання певних конкурентних переваг, а відтак – на розвиток внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства.

Термін «*потенціал*» (походить від латинського *potentia*) означає «потужність, сила».

Найбільш поширеним сьогодні є трактування *потенціалу* підп-

приємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення визначених цілей.

Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації відповідних бізнес-процесів.

Розрізняють *зовнішній та внутрішній потенціал* організації. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією.

Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації її ринкові шанси (рис. 5.7).

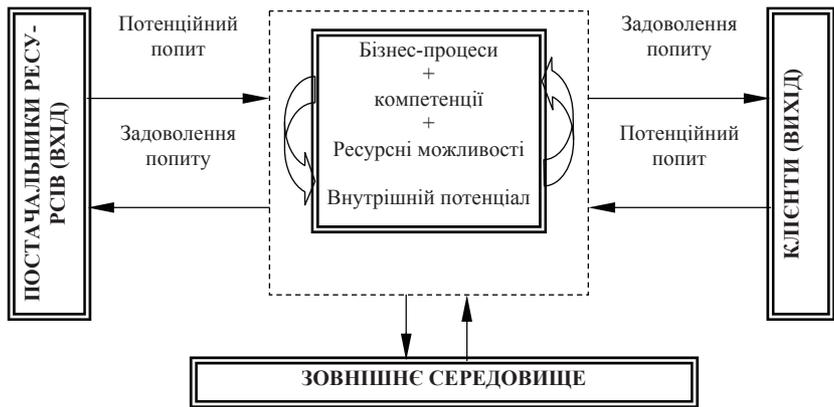


Рис. 5.7 – Модель потенціалу підприємства [12]

З позицій системного підходу потенціал підприємства розглядається доволі широко, крім різновидів ресурсів, вагоме місце у ньому посідають наявні засоби, запаси та джерела їх поповнення, можливості окремих працівників, вплив держави та суспільства тощо.

Потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю.

Конкурентний потенціал підприємства це – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього

середовища суб'єкта господарювання, який забезпечує отримання переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей та, при раціональному використанні, забезпечує підприємству високий конкурентний статус [13]. Отже, конкурентний потенціал – це багатоелементна, ієрархічна та динамічна система.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів:

- *організаційного* (можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);

- *фінансово-економічного* (можливості, які надає фінансово-економічний стан підприємства);

- *виробничого* (сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів);

- *маркетингового* (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);

- *кадрового* (сукупність здібностей і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей);

- *інноваційного* (сукупність можливостей підприємства виробляти нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну технологію);

- *соціального* (можливість забезпечувати соціальні потреби працівників, наявність об'єктів соціальної інфраструктури);

- *інформаційного* (можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку).

Таке структурування внутрішнього конкурентного потенціалу дозволяє:

- оцінювати рівень розвитку кожного локального потенціалу та сконцентрувати управління у найбільш пріоритетному напрямку;

- використати повний спектр стратегічних можливостей підприємства;

- визначати пріоритети розвитку відповідно до намічених цілей;

- визначати послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

Саме поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан та можливості підприємства зі створення, зміцнення та розвитку конкурентного статусу.

Слід зазначити, що не всі структурні елементи рівнозначні за своїм впливом на рівень конкурентного потенціалу. Ця нерівномірність, з одного боку, обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством тими чи іншими можливостями, з іншого боку, нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінностями у забезпеченні кожного з них відповідними ресурсами.

У структурі механізму формування внутрішнього конкурентного потенціалу вирішальне значення мають процеси, що визначають можливий економічний рівень конкурентоспроможності підприємства. У даному випадку йдеться про технічний, організаційний і соціальний розвиток підприємства.

Більшу частину резервів підвищення внутрішнього конкурентного потенціалу закладено у результатах технічних і організаційних процесів. Вони виявляються через:

- норми планування і використання ресурсів;
- покращення управління та обслуговування виробництва;
- механізацію праці;
- спеціалізацію і кооперування виробництва;
- тривалість і змінність роботи устаткування;
- якість продукції;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- оптимізацію величини виробничих запасів.

Кожен з елементів внутрішнього конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі використання та розвитку, знаходиться під впливом цілої низки факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

Сучасні підходи до визначення моделей розвитку потенціалу підприємства орієнтуються на процесний і системний підходи, які передбачають виділення основних видів діяльності, що впливають на його результативність. Модель розвитку також необхідно розглядати і через ситуаційний підхід, оскільки розвиток – це процес, який вимагає системного бачення усіх аспектів діяльності підприємства у різних ситуаціях та вибору найоптимальніших умов розвитку (рис. 5.8).

Структурна модель формування та розвитку потенціалу підприємства показує, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують. Отже, формування моделі розвитку підприємства ґрунтується на аналізі та визначенні резервів економічного зростання на основі потенціалу, що є у організації.

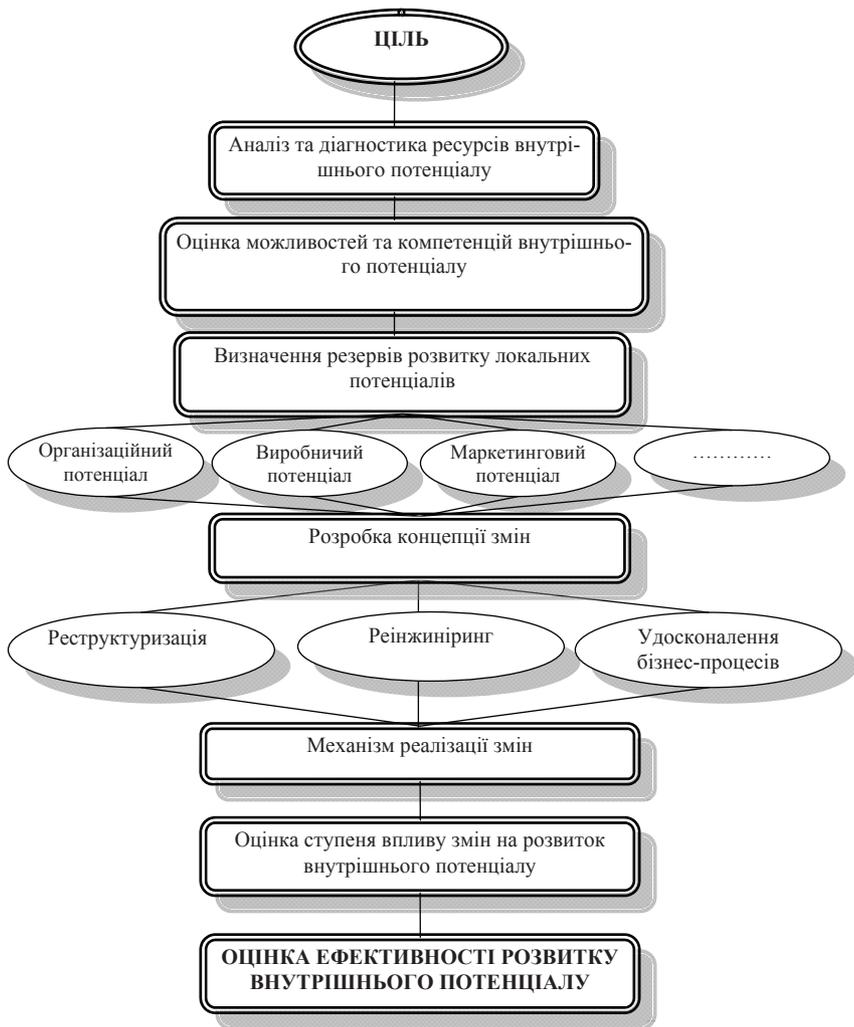


Рис. 5.8 – Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства

Сприяти розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу може модель управління, що складається з чотирьох блоків (рис. 5.9).

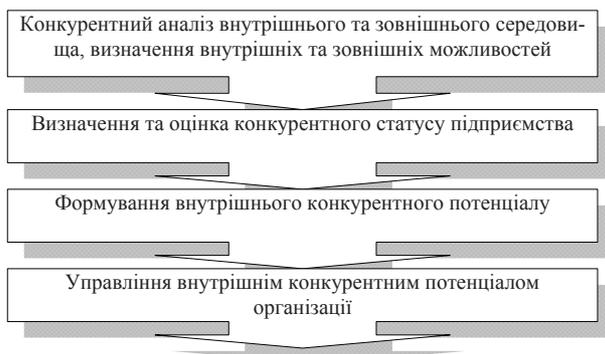


Рис. 5.9 – Модель управління розвитком внутрішнього потенціалу організації

Перший блок – конкурентний аналіз, який поєднує у собі: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення внутрішніх конкурентних можливостей та можливостей конкурентного оточення.

Схема оцінки конкурентних позицій підприємства передбачає:

- 1) визначення галузевих чинників успіху;
- 2) відбір найбільш значущих з погляду конкуренції показників оцінки потенціалу підприємства;
- 3) визначення значущості показників для оцінки конкурентних можливостей підприємства;
- 4) оцінка підприємства та його конкурентів за кожним показником за обраною шкалою оцінювання;
- 5) визначення загальної оцінки конкурентної сили підприємства та його конкурентів;
- 6) порівняння загальних оцінок конкурентної сили підприємства та його конкурентів.

Другий блок – визначення та оцінка конкурентного статусу підприємства.

Конкурентний статус підприємства характеризує передумови досягнення ним того або іншого рівня конкурентної переваги.

Головним завданням визначення конкурентного статусу підприємства – є оцінка ступеня достатності розвитку його внутрішнього конкурентного потенціалу для подальшої підтримки на високому рівні.

Конкурентний статус підприємства найчастіше оцінюють за допомогою матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються визначають середні значення за показниками, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну

стійкість підприємства.

Модель якісної оцінки конкурентного статусу j -го підприємства $[Mks_j(t)]$ на визначений момент часу $t = t_i$ має вигляд [14]:

$$Mks_j(t) = \{KP_j(t), KP_j(t), KC_j(t)\}, t = t_i, \quad (5.1)$$

де $KP_j(t), KP_j(t), KC_j(t)$ – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості j -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$.

На наступному етапі підприємства розподіляють на дві групи: перша група – це ті підприємства, значення показників яких вищі за середні; друга – нижчі за середні. Підприємства, які мають значення за усіма трьома показниками вищі за середні, відповідають високому конкурентному статусу, якщо хоча б одне зі значень комплексних показників дорівнює нулю – це характеризує нормальний стан конкурентного статусу, за двох оцінок, які дорівнюють «0», – середній, а за трьох – низький.

Відповідно до наведеної моделі, як стверджують автори [14], фазу життєвого циклу і розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу (табл. 5.3).

Кількісну оцінку рівня конкурентного статусу підприємства використовують для наступного аналізу причин найбільш істотної розбіжності між фактичними і необхідними значеннями параметрів внутрішнього конкурентного потенціалу, виявлення ступеня позитивного (або негативного) впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги підприємства і розробки на основі такого аналізу найбільш актуальних цілей стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 5.3 – Відповідність конкурентного статусу підприємства фазам його життєвого циклу

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

Узагальнююча кількісна оцінка конкурентного статусу підприємства, за якою визначається його конкурентна позиція, дозволяє вести цілеспрямований пошук найкращих варіантів створення та підтримки сприятливих передумов досягнення високого рівня конкурентної переваги на усіх етапах життєвого циклу організації.

Третій блок – формування конкурентного потенціалу на основі визначених конкурентних переваг, ключових чинників успіху, які забезпечать конкурентну раціональність та конкурентний статус підприємства.

Четвертий блок – управління внутрішнім конкурентним потенціалом, основні завдання якого полягають у такому:

- використання оптимальної величини ресурсів для досягнення максимального результату у потрібний час, у потрібному місці;
- планування використання потенціалу відповідно до обраної стратегії конкурентної поведінки;
- реалізація стратегії управління конкурентним потенціалом;
- контроль раціональності використання потенціалу.

Формування та застосування наведеної моделі розвитку потенціалу підприємства дає наступні переваги:

- визначає мету поточного функціонування та майбутнього розвитку;
- на основі використання сучасних концепцій менеджменту дає змогу досягти ці цілі;
- передбачає необхідність поточного моніторингу та діагностики стану об'єкта дослідження для визначення резервів розвитку та виділення факторів, що цьому найбільше сприяють;
- формує дії і процеси, що послідовно забезпечують виконання завдань розвитку;
- сприяє контролю результатів діяльності;
- формує економічну політику реалізації визначених заходів поліпшення діяльності.

Отже, розвиток внутрішнього потенціалу підприємства – це процес, який є результатом послідовних дій, що поступово приводять організацію до кількісного і якісного зростання. Залежно від динаміки кількісних і якісних змін розвиток можна характеризувати як стійкий, поступовий (еволюційний); інтенсивний та стрибкоподібний (революційний).

Еволюційний розвиток є результатом поступових об'єктивних змін, яким організація може протидіяти за рахунок активізації внутрішнього потенціалу. Революційний розвиток зумовлений стрімкими змінами та залученням зовнішніх ресурсів для отримання нової якості.

Визначальним моментом розвитку внутрішнього потенціалу організації є стійкість, як здатність системи зберігати свій працездатний стан у досягненні запланованих результатів за наявності різних збурюючих впливів [15].

Вибір моделі розвитку внутрішнього потенціалу організації орі-

ентується на поведінку і цілі організацій. Для підвищення якості, результативності, економічності діяльності, організація повинна навчитися розвивати свій внутрішній потенціал і одночасно підвищувати коефіцієнт корисної дії його використання (саме у цьому полягає відмінність процесів розвитку від процесів стабільного функціонування). Це означає необхідність розвитку конкретних можливостей, умінь, здатностей, навичок, якими володіє організація.



Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність та відмінність понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
2. Розкрийте сутність основних п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.
3. Дайте характеристику п'яти складових частин організації за Г. Мінцбергом.
4. Розкрийте сутність п'яти рушійних організаційних сил за Г. Мінцбергом.
5. Дайте характеристику основних п'яти конфігурацій організаційних структур.
6. Визначте та дайте характеристику важелів організаційного дизайну за Р. Саймонсом.
7. Розкрийте сутність основних етапів організаційних змін.
8. Визначте та опишіть причини, які спонукають до змін в організації.
9. Охарактеризуйте об'єкти організаційних перетворень.
10. Розкрийте сутність реінжинірингу та принципи його проведення.
11. Дайте коротку характеристику методів удосконалення бізнес-процесів організації.
12. Сформулюйте вимоги, яким повинні відповідати удосконалені бізнес-процеси в організації.
13. Визначте основні складові внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства.
14. Опишіть модель формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства.
15. Опишіть взаємозв'язок між фазою життєвого циклу, рівнем розвитку та оцінкою конкурентного статусу підприємства.

Тести

1. Організаційний дизайн реалізується через:
 - а) Стратегічну розробку.
 - б) Оперативну розробку.
 - в) Тактичну розробку.
 - г) Поелементне проектування.
 - д) Абстрагування.
2. Об'єктами організаційних перетворень можуть бути:
 - а) Графіки і режими роботи.
 - б) Методи управління.
 - в) Обладнання, устаткування, технологія в цілому.
 - г) Організаційна структура.
 - д) Організаційна культура.
 - е) Податкове законодавство.
 - ж) Кон'юнктура ринку.
3. Реінжиніринг організації застосовується у таких випадках:
 - а) В умовах, коли фірма знаходиться в глибокій кризі.
 - б) Коли поточний стан фірми може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими.
 - в) Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидко зростаючі і агресивні компанії.
 - г) На початковому етапі організації діяльності.
 - д) Коли фірму визнано банкрутом.
4. Що собою являє рівень управління?
 - а) Щабель підпорядкованості і відповідальності.
 - б) Вид відповідальності.
 - в) Вид керівництва.
 - г) Вид підпорядкованості.
 - д) Вид розподілу повноважень.
5. Які зв'язки існують між ланками в організаційній структурі управління?
 - а) Вертикальні.
 - б) Горизонтальні.
 - в) Функціональні.
 - г) Лінійні.
 - д) Змішані.
6. Що характеризують функціональні вертикальні зв'язки у організаційній структурі управління?
 - а) Підпорядкованість у рамках певної функції.
 - б) Наявність завдань, що спільно розв'язуються ланками.

- в) Підпорядкованість і відповідальність із всіх питань.
 - г) Забезпечення єдності дії всіх елементів організації.
 - д) Наявність єдиної мети.
7. Як можуть бути пов'язані між собою функціональні ланки в організаційній структурі управління?
- а) Вертикальними зв'язками.
 - б) Горизонтальними зв'язками.
 - в) Функціональними зв'язками.
 - г) Зв'язками координації і кооперації.
 - д) Зв'язками підпорядкованості і відповідальності.
8. Проект реінжинірингу підприємства припускає побудову моделей двох видів ...
- а) «У чому суть проблеми» і «як ми її будемо вирішувати».
 - б) «Наше місце на ринку» і «наша стратегія».
 - в) «Як є» і «як повинно бути».
 - г) «Наша стратегічна мета» і «способи її досягнення».
9. Реінжиніринг – це...
- а) Формування стратегічних альянсів і перепрофілювання діяльності організації.
 - б) Перехід на новий рівень технологічного розвитку і зміна ринків збуту.
 - в) Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів.
 - г) Корінна реструктуризація і повна зміна стратегії діяльності.
10. Потенціал організації може бути:
- а) Внутрішнім і зовнішнім.
 - б) Активним і пасивним.
 - в) Традиційним і нетрадиційним.
 - г) Явним та прихованим.
 - д) Відкритим і закритим.



Використана і рекомендована література

1. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие. – М. : МЭСИ, 2004. – 116 с.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: [пер. с англ.] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.

4. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. /М. Робсон, Ф.Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб. : АЗБУКА БМикро. – 2002. – 314 с.

6. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. Учебник. / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.

7. Борисова Л.Г. Организационный дизайн. Современные концепции управления: Учебное пособие / Л.Г. Борисова. – М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации, Дело, 2003. – 398 с.

8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; перевод с англ. Д. Раевской. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

9. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник. / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 371 с.

10. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке: [пер. с англ.]. Учебное пособие. / П.Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

11. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 496с.

12. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К. : ЦНЛ, 2005. – 352 с.

13. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих – К. : ЦУЛ, 2006. – 362 с.

14. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Харків : «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

15. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монографія] / В.А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 648 с.

16. Кезин А.В. Менеджмент: теория управления организациями. – М. : Гардарики, 2002. – 270 с.

17. Daft Richard L. Organization Theory and Design. 9th ed. Mason, OH : Thomson South-Western, 2007.

18. Minzberg, H. The manager's job: Folklore and fact: The classical view says that the manager organizes, coordinates, plans and controls; the facts suggest otherwise. Harvard Business Review (July-August): 51-61. (Mintzberg reveals how managers use relationships and intuition), 1975.

19. Ferreira A., D. Otley. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. Management Accounting Research (December), 2009. pp. 263-282.

ТЕМА 6 УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ



Давай настанови лише тим, хто шукає знання, визнавши своє невігластво. Допомагай лише тому, хто не вміє чітко висловлювати свої найпотемніші думки. Навчай лише того, хто здатен, дізнавшись про один кут квадрата, уявити собі решту три.

Конфуцій

Будь-який керівник стоїть перед проблемою вибору: як управляти ввіреним йому об'єктом, який арсенал управлінських стратегій, важелів і технологій використовувати. Модель управління дозволяє зробити це. Поняття «управлінська модель» дозволяє розкрити основні особливості системи управління. По суті, модель управління – це копія реального об'єкта (системи управління), що володіє його реальними характеристиками і здатна імітувати, відтворювати його дії та процеси.

Необхідність моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості проблем управління, труднощами або неможливістю проведення експериментів у реальному житті. Головна характеристика моделі – спрощення реальної ситуації за рахунок усунення деталей, що не відносяться до проблеми, тому використання моделей підвищує здатність керівників до адекватного сприйняття управлінської ситуації і проблем, що стоять перед ними.

6.1 МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ

Сучасна організація – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка [1]:

- складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробничо-господарської діяльності;
- взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого у систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) – продукція, роботи, послуги;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);

- має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам; здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;

- реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації);

- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності.

Модель (від лат. *modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будуватиметься для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін [4].

Моделі у менеджменті організації відносяться до категорії змістовно-концептуальних. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві організаціям, з іншого – опис організації базується на визначеній концепції чи точці зору.

Існуючі моделі організації як відкритої системи різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, зв'язків між елементами системи і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування.

Основна проблема при моделюванні систем полягає в тому, що доводиться шукати компроміс між простотою опису та необхідністю врахування численних факторів і характеристик складної системи. Як правило, цю проблему вирішують через ієрархічне представлення системи, тобто вона описується не однією моделлю, а кількома, чи сімейством моделей, кожна з яких характеризує поведінку системи з погляду різних рівнів абстрагування.

Розглядаючи концепції системного підходу та основні теорії організації, ми дійшли висновку, що існують різні підходи до визначення моделей організації як відкритої системи.

Слід відмітити, що модельний опис організацій – це не класифікаційний підхід, оскільки різні типи організацій можуть базуватися на одній моделі і навпаки, організації, які належать до одного типу, можуть базуватися на різних моделях.

Так, вчені А.Г. Івасенко, Г.В. Осовська та Л.І. Федулова [5, 2, 3]

виділяють чотири типи моделей, що демонструють еволюцію теоретичних концепцій, які визначають сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності.

До них вони відносять:

1. *«Модель механістичної конструкції організації»*. Відповідно до цієї моделі, розробниками якої вважають Ф. Тейлора та М. Вебера, організація розглядається, передусім, як механізм, що є комбінацією основних виробничих факторів: засобів виробництва, робочої сили, предметів виробництва. Його цілями найчастіше є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обороту капіталу. Для їхнього досягнення з максимальною ефективністю потрібно оптимально використовувати усі види ресурсів. Тому менеджмент організації повинен бути орієнтований насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього, оцінка ефективності функціонування організації проводиться за економічним показником, розрахованим як відношення обсягу виготовленої продукції/послуг до витрачених ресурсів, тобто ефективність оцінюється лише за досягнутими економічними результатами.

2. В основі другої моделі лежить *концепція теорії людських взаємовідносин* і поведінкових наук, родоначальниками якої вважаються Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард. Ця модель побудована на визначенні організації як соціальної системи, сформованої за принципом поділу праці. Відповідно до цієї моделі найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина, а отже основними елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш повне розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки у процес виконання, а і у процес розробки управлінських рішень. Як критерій успішності роботи у даній моделі вважається підвищення ефективності організації за рахунок удосконалення її людських ресурсів, тобто увага концентрується тільки на одному внутрішньому чиннику – людському ресурсі і підпорядкуванні йому всіх інших факторів виробництва.

3. В основі третьої моделі лежить *теорія систем*, родоначальниками якої вважаються А. Чандлер, П. Лоуренс. У цій моделі підприємство подається у вигляді складної ієрархічної системи взаємо-

пов'язаних елементів, яка тісно взаємодіє із зовнішнім оточенням. У цій моделі організація розглядається у єдності її складових частин, які нерозривно пов'язані із зовнішнім оточенням. За такої моделі менеджмент зорієнтований на стратегічне управління, а критерієм ефективності виступає системна доцільність, яка оцінює здатність організації до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов.

4. В основі четвертої моделі лежить *концепція зацікавлених груп*, відповідно до якої керівники організації повинні брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. За основу, яка враховує їхні інтереси, приймається перевищення вартості послуг, що надаються організацією, у порівнянні з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення якої-небудь однієї мети організації лімітується вимогою виконувати й інші цілі на прийнятному рівні. Це приводить до необхідності дотримання балансу між такими різними за значенням цілями, як, наприклад, обсяг продажу, прибуток, доходи, інтереси персоналу і органів влади, захист навколишнього середовища тощо. У такій організації основними функціями менеджменту та критерієм ефективності, окрім економічних показників, стають досягнення високої продуктивності і ефективності шляхом збалансування інтересів, залучених у справи організації, груп і осіб.

Оцінюючи практичну цінність описаних вище моделей, можна зробити висновок про те, що перші дві моделі зорієнтовані лише на внутрішнє середовище організації та не враховують вплив зовнішніх чинників. Дві останні моделі цілком можуть розглядатися як моделі системної теорії, але у практиці господарювання найчастіше використовується синтез елементів усіх чотирьох моделей з урахуванням ситуаційних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу організації.

Інші автори [1], висловлюючи міркування стосовно моделей організації, виділяють такі їх типи:

Неокласична модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію. Модель підприємства відображає залежність результатів виробництва від витрачених ресурсів, їх розміру та співвідношення факторів. Поведінка підприємства визначається обсягом і структурою ресурсів, що залучаються, та продукцією, що виробляється. Неокласична модель організації як носія основної (виробничої) функції на сьогодні є загальновизнаною, базовою у світовій економічній науці концепцією.

Інституціональна модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективного використання обмежених ресурсів. Існування підприємства пов'язується з тими перевагами, які воно забезпечує у процесі виготовлення продукції порівняно з виробництвом тієї самої продукції без організації підприємства. Поведінка організації характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із працівниками і зовнішніми організаціями.

Еволюційна модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією. Поведінка підприємства обумовлена еволюційними реакціями на виклики ділового, адміністративного та технологічного середовища. У процесі функціонування підприємства та його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання формуються відповідні традиції та виробляються процедури прийняття рішень, певні правила реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Характерним для еволюційної концепції є системне уявлення про підприємство як подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділової спільноти («популяції») і перебуває під впливом її еволюції, з іншого боку – воно є самостійним у визначенні напрямків діяльності, обсягів і пропорцій залучення ресурсів.

Підприємницька модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів. Поведінка організації є результатом взаємодії підприємців (менеджерів) усіх рівнів.

Слід відмітити, що у сучасній теорії і практиці менеджменту, досить часто поняття «теорія», «модель», «школа», «підхід» використовуються як синоніми, оскільки понятійно-термінологічні відмінності між ними досить розмиті. З цієї позиції, Орчаков О.А. виділяє такі моделі організації:

- механістична (бюрократична) модель;
- органічна (природна) модель;
- патерналістська модель;
- конвенційна модель;
- конфліктно-ігрова модель;
- політична модель.

Характеристики, наведених моделей представлено у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Характеристики моделей організації

Назва моделі	Основні характеристики моделі
Механістична (бюрократична) модель	Модель базується на принципах і положеннях теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Основними характеристиками моделі є: жорсткість зв'язків, тісний взаємозв'язок підсистем, складна ієрархічність, раціональність цілей, централізація, нездатність пристосовуватись до зовнішнього середовища. Роль кожного члена організації суворо обмежена його місцем в ієрархії організації.
Органічна (природна) модель	Організація розглядається як квазісоціальний організм, тобто жива система, яка намагається вижити і пристосуватися до зовнішнього середовища. Органічна організація володіє потребами, відображеними у соціальних функціях. Продуктивність організації розглядається як різновид потреби, задоволення якої забезпечує виживання організації у зовнішньому середовищі. Життєвий цикл такої організації відповідає життєвому циклу живого організму: народження, юність, зрілість, старіння. Основними характеристиками організації є: децентралізація, виживання, адаптація, пасивне та реактивне управління, саморегульовані структури і відносини.
Патерналістська модель	В основі побудови та функціонування такої організації лежать «сімейні відносини» та ієрархія. Цільова орієнтація – робота на користь сім'ї та її старійшин. Основними характеристиками є: достатньо жорстка ієрархія, централізація, цілі визначаються необхідністю збереження і розвитку сім'ї, є характерною для невеликих творчих організацій на ранньому етапі розвитку.
Конвенційна модель	Організація розглядається як комплекс домовленостей, ролей, значень, міркувань, створених на основі цінностей, традицій. В основі взаємовідношень лежать конвенції. Основні характеристики: цілі визначаються у результаті узгодження результатів і очікувань, співпраця, розвиток системи загальноприйнятих норм і цінностей, децентралізація, гнучкі структури, плоска ієрархія.
Конфліктно-ігрова модель	Організація розглядається як механізм спілкування, який регулює взаємодію між членами і підсистемами організації. В основі конфліктно-ігрових взаємовідносин лежить боротьба за владу і доступ до інформації та одночасно співпраця і компроміси, зумовлені структурними обмеженнями. Основними характеристиками є: гнучкі структури, коаліції, ціль – створення балансу інтересів, співпраця та компроміси.
Політична модель	Організація розглядається як міні держава, в якій чітко притримуються принципу розподілу влади, балансу впливів. Метою існування організації є певний «вищий» інтерес керівництва, який не завжди зрозумілий персоналу. Основні характеристики: примусова, інституційна влада, жорстка ієрархія і структура, розподіл влади, домінування відносин

Досить повний опис моделей організації наводять російські вчені О.М. Демчук, Т.О. Єфремова [6]. Вони розділяють їх на основні (механістична, органічна, інституціональна, системна, проблемна) і альтернативні (процесна, конфліктна, сучасна організаційна, інтерна-

ціональна, організаційного потенціалу, ситуаційна, соціотехнічна, кібернетична, людських відносин, природна модель). Деякі з наведених моделей (механістичні, органічні, інституціональні, системні), нами були описані вище, тому наведемо коротку характеристику решти моделей.

Проблемна модель – розробником цієї моделі був В. Франчук. За цієї моделі цілі організації встановлюються залежно від проблем, що виникають. Структура організації визначається характером проблем. Тип структури управління – адаптивний. Розумна реакція на збурення. Розвиток організації концентрується на реалізації змін, які забезпечують вирішення проблем.

Процесна модель – організація розглядається як потік складових процесів виробництва, пов'язаних циклами розвитку і деградації. Розвиток організації як процес збереження можливий з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища. Тобто організація – це процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною стану рівноваги, яка еволюціонує разом із зовнішнім середовищем.

Конфліктна модель (Роберт Хілл) – мета організації – знизити силу конфлікту. Організація діє в умовах суперечливих інтересів її членів і має суперечливі цілі.

Сучасна організаційна модель (Хищенко) – передбачає автономію, свободу і відповідальність. Вихід системи замикається із входом і вона переходить у стан саморозвитку.

Інтернаціональна модель (Ч. Бернارد) – організація розглядається як система взаємодії між працівниками, які приносять в організацію свої цінності і очікування.

Модель організаційного потенціалу (І. Ансофф) – в основі лежить ідея матриці. Організація розглядається як система з характерним структурно-динамічним підходом до формування організаційної структури. Характерним є прагнення до економічного використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, постійні нововведення.

Ситуаційна модель (П. Друкер) – передбачає синтез двох моделей механістичної і органічної.

Соціотехнічна модель – передбачає виявлення зв'язків між внутрішньогруповими залежностями і технологією виробництва.

Кібернетична модель – передбачає побудову математичної моделі організації з урахуванням зворотних зв'язків.

Модель людських відносин – організація розглядається як громада, головна роль відводиться неформальній організації.

Природна модель – організація розглядається як об'єктивний процес, що самоудосконалюється. Управління і контроль відсутні.

Отже, кожна з наведених моделей та концепцій розглядає суб'єкт господарювання лише під одним ракурсом. На думку більшості науковців, основою створення узагальненої моделі управління має бути концепція організації як своєрідного системного інтегратора – цілісного економічного суб'єкта, який поєднує у часі та просторі різні соціально-економічні процеси та отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів.

6.2 РІЗНОВИДИ ТА КОМБІНАЦІЇ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Питання вибору моделі управління – одне з найактуальніших у сучасному менеджменті. Абсолютна більшість управлінців пов'язують свої або чужі успіхи з певною моделлю управління.

Найчастіше під *моделлю управління* розуміють теоретично побудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.

Основними компонентами управлінської моделі є: базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації, організаційна культура, рушійні сили розвитку і мотиваційна політика.

Складність організації та різноманітність функцій, які вони виконують зумовлюють використання різних управлінських моделей, а також їх комбінації при виникненні тих чи інших умов функціонування.

У численній літературі з менеджменту не має єдиної точки зору стосовно типології управлінських моделей. Не претендуючи на вичерпну повноту перерахування різновидів моделей, ми виділили такі, що нашу думку, є цікавими за елементним складом і практично орієнтованими для вибудовування ефективної управлінської моделі (рис. 6.1).

Перша група класифікує моделі за походженням. На нашу думку, розгляд найбільш успішних національних моделей управління (японської, американської, західноєвропейської) дає можливість виокремити в них ті елементи, що відповідають вітчизняним традиціям, ментальності та культурі. Ефективна національна модель управління повинна органічно поєднувати в собі основи національного досвіду з провідною управлінською теорією і практикою, вироблених і випробуваних при вирішенні аналогічних соціально-економічних завдань у

різних країнах світу. Сліпе копіювання будь-якої із наведених моделей небезпечно і неефективно.

В основі другої групи моделей лежить класифікація, наведена авторами [13], як цільові управлінські моделі, що розкривають дії і зусилля управління з визначення і досягнення цільових стратегічних установок, без урахування яких жодна компанія не може ефективно розвиватись.

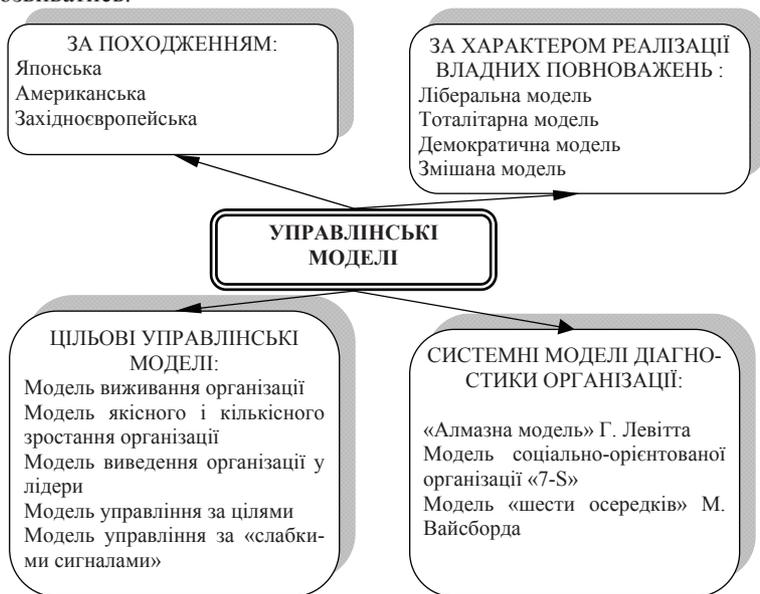


Рис. 6.1 – Класифікація управлінських моделей

Третя група класифікує управлінські моделі за характером реалізації владних повноважень та стилів управління, без урахування яких не можливо здійснювати ефективний керований вплив на організацію.

Четверта група моделей найбільш точно відповідає концепції системності організації без урахування якої, за сучасних мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища не можливо ефективно і системно управляти організаціями.

Розглянемо перший блок моделей, які за походженням класифікуються на: японську, американську, західноєвропейську.

Упродовж останніх років у всьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, оскільки швидкий успішний розвиток економіки цієї країни дав можливість зайняти лідерські позиції у світі.

Японська модель управління ґрунтується на філософії – «Ми всі одна родина», тому найважливіше завдання японських менеджерів – встановити нормальні стосунки із працівниками, сформувати розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Компанії, яким вдалося це зробити, досягали найбільшого успіху.

Практика показує, що працівники, які працюють разом, створюють особливу атмосферу самомотивації і самостимулювання. Управління носить в основному рекомендаційний характер – за таких умов менеджери не дуже чітко визначають коло обов'язків кожного працівника, тому що кожен із них робить те, що необхідно.

Основними *особливостями японської моделі управління* є:

- управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності;

- колективна відповідальність;

- нестандартна, гнучка структура управління;

- неформальна організація контролю, колективний контроль;

- уповільнена оцінка роботи працівника і службове зростання;

- основна якість керівника – уміння здійснювати координацію

дій і контроль;

- орієнтація управління на групу;

- оцінка управління за досягненням гармонії у колективі і за колективним результатом;

- особисті неформальні відносини з підлеглими;

- просування по службі за віком і стажем роботи;

- підготовка керівників універсального типу;

- оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем

тощо;

- довготривала робота керівника на займаній посаді.

Основу *американської моделі* управління становить принцип індивідуалізму, що виник в американському суспільстві у XVIII-XIX ст., коли до країни прибували сотні тисяч переселенців.

У США в управлінні ставка робиться на яскраву особистість, здатну поліпшити діяльність організації. Головним стимулом для американських працівників є економічний фактор (гроші) та характерна наявність морально-психологічних заборон, що стимулюють ініціативу і творчість працівників.

Особливості американської моделі менеджменту полягають у наступному:

- індивідуальний характер прийняття рішень;

- індивідуальна відповідальність;

- суворо регламентована структура управління;

- чітко формалізована процедура контролю;
- індивідуальний контроль керівника;
- швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі;

- головна якість керівника – професіоналізм;
- орієнтація управління на окрему особистість;
- оцінка управління за індивідуальним результатом;
- формальні відносини з підлеглими;
- ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами;
- підготовка вузькоспеціалізованих керівників;
- оплата праці за індивідуальними досягненнями.

Західноєвропейська модель управління є поєднанням, у тій чи іншій мірі, особливостей американської та японської моделей і включає: *німецьку* (перевага ліберального стилю керівництва, делегування відповідальності та повноважень, консультування і чіткий контроль), *швецьку* (основний наголос на мотивуванні, соціальних гарантіях та навчанні кадрів), *фінську* (основна увага приділяється результативності роботи і методам її досягнення), *англійську* (характеризується значним автократизмом і визначальній ролі керівника у діяльності організації) та *французьку* моделі (пріоритетним є ефективне використання усіх видів ресурсів).

Між європейською і американською моделлю управління існують певні відмінності у методах і способах організації використання людських ресурсів виробництва і управління. Суттєвою особливістю західноєвропейської моделі є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером).

Європейська модель функції менеджера розглядає ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є більш універсальною.

Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському – в умінні активізувати творчу активність співробітників. Західноєвропейська модель управління розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища. До її особливостей належать:

- створення мультидивізіональних структур управління;
- підвищення ролі людського чинника в управлінні та виробництві;

- реалізація відносин лідерства у колективі;
- застосування «м'яких» способів впливу на людей.

До другого блоку відносяться моделі, в основі класифікації яких лежить характер реалізації владних повноважень: ліберальна, тоталітарна (директивна), демократична. Виділення специфічних рис кожної моделі базується на особливостях процесу прийняття управлінського рішення, що умовно складається з чотирьох етапів:

- 1) виникнення проблемно-конфліктної ситуації;
- 2) пошук ідей і відпрацювання управлінського рішення;
- 3) оформлення управлінської дії у конкретний спосіб;
- 4) реалізація управлінського акту і контроль його ефективності.

Ліберальна модель управління характеризується цінностями вільної самореалізації індивідуальних і групових соціальних суб'єктів. У реальності це втілюється у різних формах реалізації індивідуальних інтересів, тобто у вигляді боротьби, конкуренції, змагальності. За такого типу управлінської моделі усі етапи ухвалення управлінського рішення найчастіше не є окремо виділеними процесами. Так, етап виявлення проблемності виникає на зовнішніх, випадкових підставах, або коли на перший план стихійно виходить невідповідність індивідуальних інтересів когось із учасників діяльності (тобто виявляється неприхована конфліктність). У пошуку і виробленні управлінського рішення велику роль грають фактори взаємного емоційного та інтелектуального «зараження», тиску, стихійної конкуренції індивідуальних цілей, думок, тому у результаті воно може і не знімати проблемності первинної ситуації. Реалізація і контроль виробленого рішення залежить від самостійного прийняття відповідальності на себе найбільш зацікавленими у ньому особами, оскільки реального механізму наділення відповідальністю у розглянутому типі управлінської моделі немає.

Тоталітарна модель управління є антиподом ліберальної. Вона ґрунтується на цінностях стабільності, надійності, визначеності, колективної сили, персоніфікованої (втіленої) у конкретній особі лідера. Модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними і чіткої ієрархічності управління. В тоталітарній моделі управління проблемна ситуація виникає як розрив у функціонуванні організації. Рішення її у формі наказу підлеглим пропонує керівник, у компетенцію якого входить ця проблема, він, як правило, здійснює і жорсткий контроль за його виконанням. Ця система характеризується жорсткою ієрархією управління, чітким поділом управлінських функцій, міцною системою контролю, високою технологізованістю управлінських відносин. Це надає можливість організації надійно функціонувати, швидко вирішувати проблеми, що виникають, але не

залишає простору для її саморозвитку і гнучкого реагування на швидкоплинні зміни навколишнього середовища.

Демократична модель управління базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів. Демократичне управління є системою, кожен член якої має рівні права постановки проблем і пропозиції щодо прийняття рішень у своїй організації. Рішення приймаються більшістю голосів. У цій процедурі може виявлятися явне чи приховане насильство більшості над меншістю, можливе маніпулювання думкою колег і жорстка боротьба за спільників. Оскільки вся увага звернена на процес прийняття рішень, де немає чітких механізмів їхньої реалізації, тож на рівні реального функціонування організації часто панує стихія і анархія, що зближує демократичну систему управління з ліберальною.

Сьогодні у практичній діяльності багатьох підприємств спостерігається *змішана модель* управління, яка поєднує у собі елементи вище описаних моделей, а саме:

- 1) можливість індивідуального самовираження (ліберальна модель);
- 2) створення надійних і стійких засобів управління (тоталітарна модель);
- 3) наявність механізмів, що забезпечують рівність можливостей усіх (демократична модель).

Метою використання змішаної моделі управління є забезпечення умов для позитивного саморозвитку як організації, так і кожного її члена. Постановка проблем при змішаній моделі управління відбувається у результаті так званої «перспективної рефлексії», тобто проблемні ситуації прогнозуються і виникають як приховані можливості розвитку. Ініціатором цього процесу може бути кожен співробітник. Проект рішення народжується у результаті реалізації принципу полілогічності, тобто можливості рівної і, одночасно, співмірної, за рівнем компетентності, участі кожного працівника. Для оформлення і реалізації проекту рішення управлінські повноваження і відповідальність делегуються визначеним особам. Функція контролю здійснюється разом із функцією підтримки реалізації проекту, що забезпечує максимум ефективності. Організація розглядається як соціальна система, об'єднана єдиною історією, культурою, загальними цінностями, цілями тощо. Таким чином, змішана модель управління створює умови для повноцінного розвитку і реалізації творчого професійного потенціалу кожного працівника та організації у цілому.

Третій блок моделей базується на цільових управлінських установах: модель виживання організації, модель якісного і кількісного

зростання організації, модель виведення організації у лідери, модель управління за цілями, модель управління за «слабкими сигналами» [13].

Модель забезпечення умов для самовиживання організації. Основні дії з управління повинні бути спрямовані на жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких відносин із зовнішнім оточенням, що сприяють досягненню цілей організації, чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

Модель кількісного та/або якісного зростання організації («наступальна»). За такої моделі обов'язковим є збереження позицій, що досягненні та їх зміцнення, виділення ключових факторів успішності та їх пріоритетна підтримка, коригування цілісної концепції управління в разі зміни напрямків діяльності з відповідною мобілізацією наявних ресурсів, жорстке контролювання режиму виконання комплексу робіт і ключових бізнес-процесів організації.

Модель виведення організації у лідери («агресивно наступальна»). Основні дії управління мають забезпечувати цільовий безперервний пошук «розривів» у зовнішньому оточенні для виявлення незайнятих ніш, моніторинг дій конкурентів та оцінювання їх перспектив в «розривах», пошук можливостей для масштабного «вторгнення» у зовнішнє середовище із новою стратегією, безперервне оцінювання переваг організації та забезпечення нарощування ключових чинників успіху, комбінування можливостей та ключових чинників успіху з метою забезпечення достатнього масштабу присутності.

Модель управління за цілями. Модель зорієнтована на такі управлінські дії: забезпечення комплексного моніторингу функціонування цілісного виробничого процесу, експертиза відповідності досягнутого рівня організації до «ідеального» стану, визначення рівня сумісності обраного варіанту дій характеру цільової функції, для упередження можливої дезінтеграції виробництва, концентрація зусиль організації на змінах, що забезпечують підвищення ефективності, вибудовування діяльності відповідно до характеру та параметрів «ідеального» стану організації.

Модель управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так званих «слабких сигналів» про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання при зростанні дефіциту часу. Якщо організація працює з урахуванням «слабких сигналами»

лів», то у неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму дій, яка й буде реакцією на зміни.

І нарешті, останній блок моделей – це системні моделі діагностики організації: «Алмазна модель» Г. Левітта, модель соціально-орієнтованої організації «7-S», модель «шести осередків» М. Вайсборда.

«Алмазна модель» Г. Левітта.

Гарольд Левітт у своїй моделі зробив основний акцент на системній природі організації. «Алмаз Левітта» є цілісність чотирьох компонентів: технології, місії, завдання, структура і персонал (рис. 6.2).

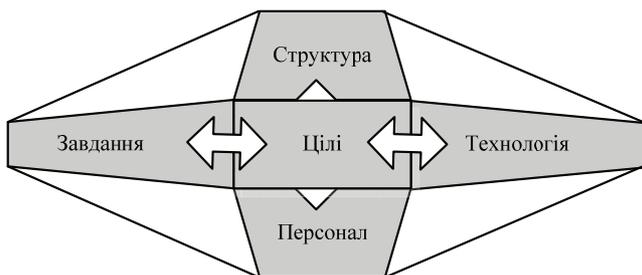


Рис. 6.2 – «Алмазна модель» Г. Левітта

Сенс цієї управлінської моделі полягає в аналізі того, як можуть (або повинні) змінитися «грані алмазу», під час зміни однієї із них, наприклад:

- якщо модифікуються місія і завдання – це складний процес, може знадобитися, наприклад, додати новий вид діяльності, створити новий підрозділ, побудувати новий цех або ін.

- якщо модифікується технологія – це додаткові зусилля для отримання нових навичок і знань.

- якщо модифікується структура – це поява потреб у нових ролях і перерозподілі відповідальності.

- якщо модифікується персонал – це поява необхідності в прищепленні нових цінностей, норм, відносин, міжособистісної взаємодії і нової поведінки.

Наведена модель дозволяє у спрощеній формі представити внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, і може бути використана як інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

Модель соціально-орієнтованої організації «7-S».

Прикладом соціально орієнтованої системи є модель організації, що дістала назву «7-S» за кількістю елементів, які розпочинаються на літеру «S» в англomовному варіанті: структура, стратегія, системи, здібності, стиль, спільні цінності, працівники (рис. 6.3).

Цю модель розробили Томас Дж. Пітерс, Роберт Х. Уотерман і Джульєн Р. Філіпс. Модель є структурою, що дозволяє розглядати компанію як єдине ціле, діагностувати організаційні проблеми і розробляти програми дій. В ідеальній організації кожен з S-факторів доповнює інші і систематично наближає організацію до поставленої мети.

Основу процесів функціонування у соціально-орієнтованій організації, складають так звані «сполучні процеси», за допомогою яких забезпечуються контакти між людьми і взаємодія інших елементів організаційної системи. При цьому прийнято виділяти три типи сполучних процесів: комунікацію, прийняття рішень і рівновагу.

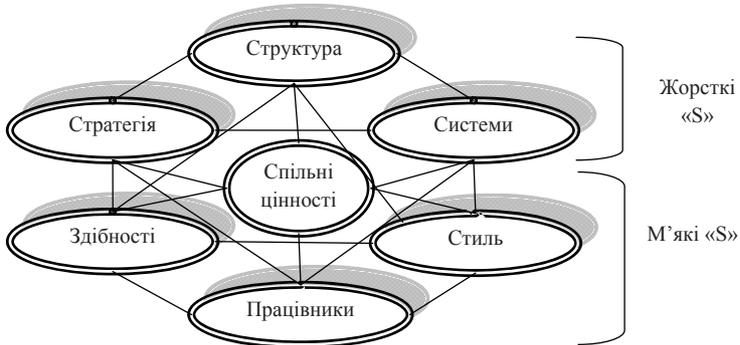


Рис. 6.3 – Модель «7-S»

Ця управлінська модель допомогла змінити підхід керівників до питання про удосконалення організацій. Вона ґрунтується на тому, що недостатньо лише розробити нову стратегію і слідувати їй. І справа не у створенні нових систем, що генерують покращення. Для досягнення ефективності, організація повинна володіти високим ступенем відповідності (внутрішня злагодженість) між усіма «7-S». Кожна «S» повинна бути узгодженою з іншими «S» і підкріплювати їх. Всі «S» взаємозалежні, зміна однієї з них впливає на всі інші. Неможливо досягти прогресу в одній сфері без прогресу за іншими напрямками. Тому, для удосконалення організації, потрібно приділяти увагу одночасно усім семи елементам.

Модель «шести осередків» М. Вайсборда.

Практичну концептуальну схему організаційної діагностики створив Марвін Р. Вайсборд. Його «модель шести осередків» (рис. 6.4) однаково легко вкладається у рамки управлінської, адміністративної, наукової або консультативної діяльності.

Модель заснована на ідеї, що організація – це відкрита система, побудована на принципах рівнозначності і взаємопов'язаності осередків. Питання, позначені в осередках, розглядаються автором моделі як основні при проведенні діагностики. «Сканування» осередків, на думку Вайсборда, дає можливість прояснити всі основні аспекти діяльності організації.

Основні компоненти моделі:

Мета – сенс існування організації, її соціальна, економічна та історична значимість.

Структури – механізми поділу праці, розподілу роботи між працівниками і підрозділами.

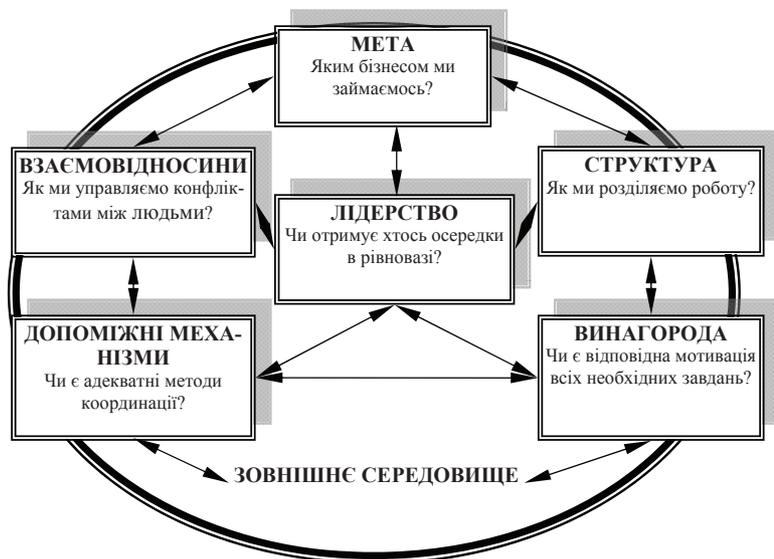


Рис. 6.4 – Модель «шести осередків» М. Вайсборда

Взаємини – культура організації, система відносин між працівниками, механізми вирішення протиріч (конфліктів).

Винагорода – система мотивації персоналу, привабливість виконання завдань для працівників.

Допоміжні механізми – методи координації діяльності співробітників і підрозділів, а також адаптації до змін у зовнішньому середовищі; системи і процедури управління.

Лідерство – те, що дозволяє утримувати всі осередки в рівновазі. У цьому блоці розглядаються такі аспекти управління, як влада і повноваження, прийняття рішень, стилі керівництва і т. ін.

Модель Вайсборда може бути застосована як до формальних систем організації (те, що треба зробити), так і до неформальних (те, що відбувається насправді).

Більшість науковців та фахівців-практиків справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної управлінської моделі, оскільки кожна організація унікальна, як і люди, котрі працюють у ній, так і цілі, які вона переслідує. Серед головних чинників, що визначають вибір управлінської моделі, найголовнішими є: розмір організації та масштаб діяльності, цільові стратегічні установки, характер впливу середовища, в якому вона діє, рівень конкурентного потенціалу компанії, результативність бізнесу тощо. Ефективним може бути також комбінування окремих елементів та управлінських моделей в цілому. Окрім цього ефективність управлінської моделі принципово залежить від управлінських технологій, що безпосередньо відображають процеси управління.

6.3 УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ

Управлінські технології – це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають [7]:

- методи та засоби збору і обробки інформації;
- прийоми ефективного впливу на працівників;
- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю.

Для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи управлінських технологій. Управлінські технології мають двоярусну структуру: технології цільового управління і технології процесного управління (рис. 6.5).



Рис. 6.5 – Управлінські технології

Технології цільового управління визначають набір технологій процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій.

Технології цільового управління – це технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути направлене на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів.

До складу технологій цільового управління входять: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології.

До складу процесних технологій входять шість технологій управління:

- управління за результатами;
- управління на базі потреб та інтересів;
- управління на базі активізації діяльності персоналу;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі «штучного інтелекту».

На рис. 6.6 наведена схема наборів при реалізації цільових технологій управління.

У одній організації мають місце різні технології управління та їх комбінації. Кожній конкретній ситуації в організації відповідає своя управлінська технологія.

Розглянемо більш детально сутнісно-змістовну характеристику наведених типів управлінських технологій.

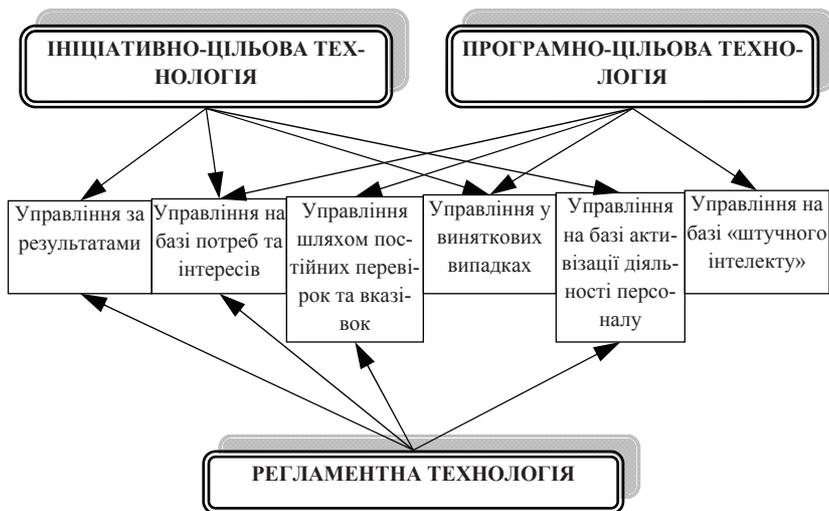


Рис. 6.6 – Схема наборів при реалізації цільових технологій управління

У загальному *сутність цільових управлінських технологій* полягає у структуризації цілей через визначення зв'язків між цілями та засобами їх досягнення. У процесі їх застосування можна поєднувати такі функції управління, як планування, контролювання та мотивування.

Управління за цілями застосовується, у випадках, коли: не всі цілі підрозділів є обґрунтованими, відсутня методика формування цілей, не проводиться статистика процесу реалізації цілей і завдань, немає документального аналізу реалізації цілей і завдань, ділові наради проводяться без необхідної підготовки, спостерігається багаторазова постановка однакових цілей і завдань.

Процес управління за цілями передбачає реалізацію трьох етапів (попереднього, поточного і завершального), які ґрунтуються на виконанні таких підетапів:

- формулювання цілей діяльності підприємства (визначення цільових уявлень керівників та підлеглих);
- узгодження цілей керівників і підлеглих;
- одержання проміжних результатів (виділення нових ідей, вилучення невідповідних цілей);
- порівняння досягнутих результатів із встановленими цілями;
- узгодження виконання роботи, методів контролю за досягненням встановлених цілей.

Ініціативно-цільова технологія управління заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця. Вона передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети управління, а також терміну виконання без вказівки механізму її досягнення. При цьому мета може бути досягнута в передбачені строки або раніше, або ж може бути не досягнута з якихось причин, і нарешті, мета може бути досягнута за межами встановленого строку. Технологія не гарантує досягнення мети, однак дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.

Основними умовами використання даної технології є:

- штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного місяця з дня його видачі;
- наявність високопрофесійного персоналу або великої довіри до нього з боку керівника;
- переважне виробництво нових товарів, послуг, інформації або знань;
- наявність стійких неформальних стосунків у колективі.

Для даної технології ефективною є лінійна схема організаційних відносин. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією виконавця, що виконує завдання, а кваліфікація керівника відіграє вторинну роль.

Програмно-цільове управління – один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою. При програмному управлінні в основу ставиться не існуюча організаційна структура, а здійснюється управління елементами програми, програмними діями.

Залежно від сфери застосування програмно-цільового управління на підприємстві можуть реалізовуватися такі типи програм:

- програма комплексного технічного розвитку;
- програма переходу на випуск нової продукції;
- програма нового будівництва;
- програма удосконалення організації управління;
- програма з підвищення якості продукції;
- програма економії матеріальних ресурсів;
- програма розв'язання соціальних питань тощо.

Основу програмно-цільового управління становить розробка комплексної цільової програми. Будь-яка комплексна цільова програма характеризується наступними ознаками [8]:

1. Наявність мети. Важливою характеристикою комплексної

програми є чітка цільова установка. Визначити мету для вирішення проблеми досить складно, особливо при розробці комплексної програми, оскільки вона розрахована на вирішення багатьох проблем протягом тривалого періоду.

2. Наявність ресурсів. Для реалізації будь-якої програми потрібні певні ресурси: матеріальні, трудові і фінансові. Тому другою характеристикою програми є кількісне визначення ресурсів для здійснення кожної цілі і підцілі з розподілом на періоди протягом загального терміну виконання програми. Окрім цього, в окремих випадках виникає необхідність визначення природних ресурсів, потужностей організації, транспортної системи, наукового потенціалу.

3. Обмеження ресурсів. Третьою характеристикою програми є обмеження ресурсів. Тільки в окремих випадках певний ресурс може бути використаний у будь-якій кількості. Це зумовлює послідовний підхід до розробки програми. Після розрахунку потреби ресурсів і встановлення обмежень виявляють дефіцит ресурсів. Для його уникнення переглядають нормативи споживання, розробляють заходи щодо економії ресурсів, заміну одного виду ресурсів іншим, застосовують часткову зміну цілей програми. До речі, такі заходи щодо зменшення потреби у ресурсах доцільні і в умовах бездефіцитності ресурсів.

4. Поділ програми на підпрограми. Четвертою характеристикою є поділ генеральної програми на складові – підпрограми. Комплексний характер програми викликає потребу здійснення технічних, економічних, ідеологічних, екологічних, правових та інших заходів. Перелік цих заходів щодо кожного напряму створює підпрограми, які, у свою чергу, також складаються з підпрограм нижчого порядку.

Регламентна технологія управління полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця. Регламентне управління застосовується як правило на макрорівні.

Регламентна технологія управління може привести до трьох основних результатів:

- досягнення мети у прийнятні терміни (раніше чи пізніше);
- досягнення відчутних позитивних результатів від самого процесу виконання мети (а не від її досягнення);
- відсутність істотних позитивних результатів протягом прийнятного часу («топання на місці»).

Регламентна технологія управління передбачає розробку керів-

ником кінцевої мети управління і стратегій при можливому обмеженні різних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо). При цьому мета буде обов'язково досягнута, але у строки, які заздалегідь важко визначити.

Основними умовами використання даної технології є:

- час виконання мети або складових її завдань може бути визначений не чітко, наприклад, протягом року, протягом десятиліття і т.д.;
- у процесі реалізації мети можливе істотне та непрогнозоване обмеження ресурсів (фінансових, технологічних, сировинних та ін.);
- переважно інноваційний і тривалий характер розробок.

Дана технологія базується на статистичних методах, теорії розмитих множин, теорії розробки рішень в умовах невизначеності.

Рекомендованими структурами управління є лінійно-функціональна, дивізійно-продуктова і структура, орієнтована на споживача.

Таким чином, *цільові управлінські технології* – це технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Їх застосування змушує менеджерів визначати [9]:

- що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);
- яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм);
- коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінка окремих кроків у виконанні цілей);
- скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);
- які параметри отриманого результату слід вважати задовільними (розробка системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);
- які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

Однак, цільовим управлінським технологіям притаманна низка недоліків, поряд із визначеними перевагами (табл. 6.2) [10,11].

Таблиця 6.2 – Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

Переваги	Недоліки
Залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей	Ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватись
Стимулювання процесів зворотного зв'язку	Цілі можуть ієрархічно підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявитись важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня
Послання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації	Недоцільно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними
Підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації	Не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників
Посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей	Труднощі при формуванні цілей
Удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів	Потребує добре організованої системи контролю
Досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства	Слабка інтеграція з іншими елементами організації

Кожна технологія цільового управління найбільш ефективна при використанні разом з нею набору процесних управлінських технологій, пріоритети застосування яких визначає керівник. Розглянемо ці технології більш детально.

Управління за результатами – це цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління.

Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів – стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо [3].

Технологія управління за результатами використовується, коли: робота для більшості працівників обмежується їх робочим місцем, співробітники не цікавляться збутовою політикою організації, має місце погане стимулювання результатів праці. Управління за результа-

тами – це процес, що передбачає колегіальний підхід до планування, у якому робиться наголос на досягнення певних і вимірних результатів. Він спрямований на поліпшення забезпечення планів і зміцнення ефективності управління, дієвості та підзвітності.

Основне завдання, яке повинна вирішити ця управлінська технологія – підвищення маневреності бізнесу. Технологія управління за результатами ґрунтується на посиленні функції координації та інтеграції діяльності всіх підрозділів. Ця технологія ефективна в середніх і малих організаціях, де спостерігається невеликий час між ухваленням рішення і його результатом.

До основних умов застосування технології «управління за результатами» належать:

- час між прийняттям рішень і результатом їхнього виконання мінімальний (години, кілька днів);
- відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів;
- професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий.

Принципи технології – результати є основою діяльності; цілі – це ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом тривалого періоду часу.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- за комерційною діяльністю;
- за функціональною діяльністю підрозділів;
- за некомерційною діяльністю, що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей (результати підтримки).

До результатів комерційної діяльності можна віднести: дохід від реалізації продукції, витрати, прибуток, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо.

Функціональними результатами є: кількість і якість виробленої продукції, послуг, що надаються, ефективність використання матеріальних, трудових ресурсів, ступінь використання виробничих потужностей.

Результати підтримки сприяють досягненню комерційних і функціональних результатів. До зовнішніх результатів підтримки відносяться: імідж (ділова репутація) підприємства, характеристика і якість продукції (послуг) та ін. Результати підтримки всередині організації можна встановити відносно вмотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу і засобів комунікації, тобто швидкості проходження інформації.

Суттєвою рисою даної технології є уважне ставлення до випад-

ковостей поряд із запланованими і очікуваними результатами. Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації і кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінці його роботи і системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення усієї організації [3], оскільки цілі та пріоритети не залишаються постійними величинами, а переглядаються зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також при досягненні цілей або необхідності їхнього коригування.

Технологія «управління на базі потреб і інтересів» заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що виконуване завдання стосується потреб і інтересів як самого керівника, так і його підлеглого.

Технологія управління на базі потреб та інтересів має місце, коли: немає планів формування гнучких структур виробництва і управління, працівники мало знають про перспективи розвитку компанії, має місце велика плінність кадрів, керівники нерідко зустрічають протидію з боку працівників.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності людини через його потреби та інтереси, до яких належать: потреби у їжі, житлі, відпочинку, підтримці здоров'я, соціальні потреби у творчій праці, порядку і стабільності та ін. Цю технологію управління рекомендується використовувати у локальному масштабі.

Умови застосування технології [12]:

- великий часовий інтервал між прийняттям або корегуванням рішення і одержанням результату;

- переважно колективний характер роботи.

Дана технологія дозволяє керівникові безпосередньо впливати на потреби та інтереси працівників, а не побічно.

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає у впливі на емоційний стан людини.

Технологія управління, що спирається на активізацію діяльності, використовується, коли: працівники безініціативні, акцент в організації робиться на матеріальне заохочення, працівники мають уявлення про свій внесок у результати роботи підприємства, багато часу витра-

часться на розбір виробничих конфліктів, персонал організації довго не оновлювався. Застосовується в організаціях найрізноманітніших форм. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника або колективу. Стимулювання вказує на причини і механізми соціальних дій, поведінку осіб, спрямованих на досягнення цілей.

Спонукальними силами активності працівника виступають його інтереси, інстинкти. Мотивація обумовлює те, на що будуть спрямовані енергія, активність особи, вибір цілей і способи їх досягнення. Мотиви працівника важливо враховувати при оцінці його дій, результатів діяльності, тому що один і той же результат може бути обумовлений різними спонуканнями. Знання мотиваційних дій та поведінки має величезне значення у розумінні працівників, дає можливість впливати на них, домагатися ефективного використання їх здібностей. Залежність продуктивності дій від сили мотивів не є лінійною. Продуктивність діяльності зростає при збільшенні мотивації до певної межі (оптимум), після перевищення якої (надлишкова мотивація) спостерігається зниження ефективності дій.

Технологія «управління у виняткових випадках» полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій. Основний формальний керівник здійснює лише зв'язки із зовнішнім середовищем. Винятковий випадок – це стійкий набір ситуацій, що заважає виконавцеві належним чином і у визначений термін виконати отримане завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Звичайно інтелектуальний рівень виняткового випадку (перешкоди) значно нижче рівня предмету діяльності фахівців.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, якщо: висококваліфіковані фахівці звільняються з роботи, надмірний апарат управління, керівники рідко бувають на робочому місці, компанія оснащена сучасним обладнанням та оргтехнікою, технологічний процес налагоджений і є власний центр з підготовки персоналу, ефективні ділові зв'язки між працівниками.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, коли має місце суворо регламентована технологія з чітким розподілом управлінських і виробничих функцій, налагоджена взаємодія між поставачальниками і споживачами, або якщо має місце довірча структура управління, що використовується у випадках, коли в компанії засновники пов'язані між собою дружніми відносинами; засновники або працівники здатні професійно виконувати всі види діяльності. При цьому ефективна кільцева схема організаційних відносин.

Технологія реалізується шляхом наставництва, колективних

форм навчання з індивідуальним контролем керівником або фахівцем.

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю.

За такої технології управління людина краще реалізує свої потреби у самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Жорстке управління передбачає використання лінійної структури і застосовується у невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника беззаперечний.

Технологія управління на основі систематичних перевірок і вказівок застосовується у випадках, коли: недостатня координація у діяльності працівників і підрозділів, неефективні кваліфікаційні вимоги до робочого місця, погано налагоджена взаємодія підрозділів, немає оперативності при реалізації прийнятих рішень, відсутній оперативний контроль за результатами роботи підлеглих, в організації роз'єднані між собою працівники, більшість з яких холерики і сангвініки. Технологія управління шляхом постійних перевірок і вказівок базується на жорсткому плануванні роботи підлеглих, постійному відстеженні керівником стану їхніх поточних справ. Вона ефективна для невеликих організацій, де високий авторитет керівника.

Технологія «управління на базі штучного інтелекту» заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій. «Штучний інтелект» – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішення.

Технологія, заснована на «штучному інтелекті» на базі інформаційної системи, має місце у ситуації, коли в організації ускладнена система документообігу, немає оперативності її обробки, в організації нестача досвідчених фахівців і керівників, неефективна робота маркетингової служби або вона взагалі відсутня, на стендах безліч розпоряджень і оголошень, чимало часу йде на збори і наради, робочий день більшості керівників перевищує встановлений час.

Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень з їх усунення. Позаштатні відхилення виникають на базі штатних, тому набір рішень з їхнього усунення може бути отриманий шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи. Дана технологія особливо ефективна для організацій, які часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і

для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур.

Отже, за допомогою управлінських технологій здійснюється процес розробки та реалізації управлінських рішень, які повинні бути спрямовані на досягнення запланованої мети організації. Дані технології включають методи і засоби збору та обробки інформації, прийоми ефективного впливу на персонал, принципи, закони та закономірності організації і управління, системи контролю тощо.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає особливість моделі організації як відкритої системи?

2. Визначте особливості «моделі механістичної конструкції організації» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».

3. Розкрийте сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.

4. У чому полягають відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі організації?

5. Розкрийте сутність конвенційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі організації.

6. Дайте характеристику та визначте особливості японської моделі управління.

7. У чому полягають особливості та відмінності американської та західноєвропейської моделі менеджменту?

8. Визначте особливості ліберальної, тоталітарної та демократичної моделі управління.

9. Розкрийте сутність моделей управління, які ґрунтуються на визначених підходах до управління (процесна, маркетингова, економетрична).

10. Розкрийте сутність управлінських технологій та наведіть їх структуру.

11. У чому полягають відмінності ініціативно-цільової та програмно-цільової технології управління?

12. Розкрийте сутність та умови застосування регламентної технології управління.

13. У чому полягають особливості застосування технологій управління «на базі потреб і інтересів» та «активізації діяльності персоналу»?

14. Розкрийте сутність та умови застосування технології управ-

ління за результатами.

15. У чому полягають переваги та недоліки цільових управлінських технологій?

16. Визначте умови застосування «технології управління у виняткових випадках», «управління шляхом постійних перевірок та вказівок» та «управління на базі штучного інтелекту».

Тести

1. Зазначте, що з переліченого відноситься до переваг цільових управлінських технологій:

а) Залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей.

б) Стимулювання процесів зворотного зв'язку.

в) Підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом.

г) Потребує добре організованої системи контролю.

д) Недоцільно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними.

2. Моделі менеджменту – це:

а) Спрощене відбиття реальної дійсності.

б) Відбиття майбутнього організації.

в) Створений образ організації у майбутньому.

г) Створений образ організації у минулому.

д) Всі відповіді вірні.

3. Які фактори визначають вибір управлінської моделі?

а) Розмір фірми.

б) Характер продукції.

в) Характер середовища.

г) Місія фірми.

д) Внутрішнє середовище фірми.

е) Ринки збуту.

4. Зазначте основні типи моделей організації:

а) Механістична (бюрократична) модель.

б) Органічна (природна) модель.

в) Патерналістська модель.

г) Політична модель.

д) Формальна модель.

5. Основу програмно-цільового управління становить розробка комплексної цільової програми. Будь-яка комплексна цільова програма характеризується якими ознаками?

- а) Наявність мети.
 - б) Наявність ресурсів.
 - в) Обмеження ресурсів.
 - г) Поділ програми на підпрограми.
 - д) Інтеграція результатів.
6. Управління за результатами ґрунтується на посиленні якої функції?
- а) Координації та інтеграції.
 - б) Мотивації.
 - в) Організації.
 - г) Планування.
 - д) Маневрування.
7. Управління шляхом постійних перевірок і вказівок ґрунтується на посиленні якої функції?
- а) Контролю.
 - б) Мотивації.
 - в) Організації.
 - г) Планування.
 - д) Координації.
8. Роль менеджера в моделі людських відносин полягає у тому, що він є:
- а) Спостерігачем і координатором.
 - б) Наставником і помічником.
 - в) Інноватором і посередником.
 - г) Лідером та суддею.
 - д) «Батьком» і заступником.
9. Для американської моделі характерними ознаками є:
- а) Фахівці широкого профілю, обов'язкова перепідготовка, письмові звіти про роботу, прийняття рішень за принципом консенсусу, рішення приймаються довго.
 - б) Перехід від вузької спеціалізації до оволодіння декількома суміжними спеціальностями, індивідуальність ухвалення рішення менеджером, реалізуються рішення повільно.
 - в) Маневр у розподілі ресурсів цінується вище, ніж пунктуальність та їх витрати, прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтація на освоєння нових можливостей.
10. Основним предметом управління в японській моделі менеджменту є:
- а) Організація.
 - б) Трудові ресурси.
 - в) Фінансові ресурси.
 - г) Інформаційні ресурси.
 - д) Всі відповіді вірні.



Використана і рекомендована література

1. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Осовська Г.В. Менеджмент організації: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
3. Федулова Л.І. Менеджмент організації: Підручник. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
4. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
5. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. – Новосибирск : НГТУ, 2001. – 97 с.
6. Демчук О.М. Теория организации: Учебное пособие. / О.М. Демчук, Т.О. Єфремова. – М. : Флинт, МПСИ, 2009. – 264 с.
7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук – К. : ЦУЛ, 2010. – 304 с.
8. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – К. : Знання, 2011. – 582 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Шегада А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К. : Знання, КОО, 2002. – 583 с.
11. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 3-тє вид., доп. і переробл. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», Інтеллект-захід, 2007. – 384 с.
12. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: Навчальний посібник. / Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. – К. : ЦУЛ, 2012. – 472 с.
13. Маркіна І.А. Менеджмент організації : Навч. посіб. / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
14. Larson Elizabeth, Richard Requirements Management, Part 1: Requirements Planning, Watermark Learning, Inc., 2009.

15. Birkinshaw J., J. Goddard. What is your management model? MIT Sloan Management Review (Winter.), 2009. pp. 81-90.

16. Broadbent J., R. Laughlin Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research (December), 2009. pp. 283-295.

ТЕМА 7 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ



По суті люди можуть обійтись без управління не більше ніж без їжі, питва і сну. Вони потребують організації, тобто порядку і вождів.

Шарль де Голль
Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований настрій у ефективну цілеспрямовану групу.

П. Друкер

Нагальною проблемою сьогодення є визначення місця керівника в організації, що пов'язане із вирішенням таких завдань, як: ефективне управління та раціональне використання владних повноважень, формування та збереження як власної репутації, так і репутації організації, а також формування лідерських рис і якостей. Ефективне управління та раціональне використання влади сприяють стабільності та порядку вирішення різних проблем, що виникають під час господарської діяльності, а лідерські навички значно покращують процес управління.

7.1 ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖЕРА ЩОДО КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Менеджер у сучасному уявленні – це особа, яка наділена повноваженнями і володіє відповідальністю в сфері прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності організації.

Специфікою праці менеджера є кінцевий результат його діяльності – ухвалені рішення, організація реалізації якого є змістом його праці.

Керівництво в організації – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації. Зміст керівної діяльності залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [4].

Метою керівництва в організації є:

- забезпечення життєздатності організації в умовах зростаючої

конкуренції та мінливості зовнішнього середовища;

- систематична розробка і впровадження у практику діяльності компанії більш досконалих форм ведення бізнесу, проникнення у нові галузі та сфери діяльності;

- визначення і досягнення на практиці цілей, що відповідають інтересам компанії, виходячи із запитів ринку і споживачів;

- вміння у розумних межах йти на ризик;

- вміння опановувати можливості прискореної адаптації до особливостей ринку;

- вміння запобігати та успішно долати кризові явища у процесі діяльності організації;

- домагатися зростання ринкової вартості підприємства.

Якщо раніше діяльність керівника була чітко визначеною, а його завданням було розподілити роботу серед підлеглих, встановити і підтримувати стандарти і правила, слідкувати за дисципліною, то до сучасного керівника висуваються дуже складні вимоги і він зазнає багато труднощів у своїй діяльності. Здатність керувати – це здатність виконувати вимоги чинників впливу у процесі своєї діяльності (рис. 7.1).

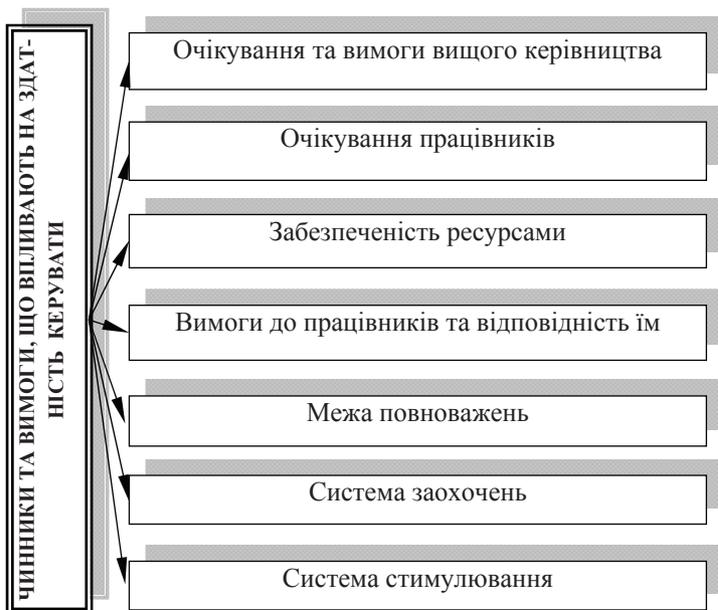


Рис. 7.1 – Чинники впливу на здатність керувати

Будь-яка управлінська праця базується на визначених завданнях, функціях та методах.

Завдання менеджера – це те, на що спрямована його основна діяльність. До основних завдань менеджера можна віднести:

- визначення перспективних і поточних цілей і завдань;
- розподіл функцій, завдань, встановлення норм, інструктаж підлеглих, створення необхідних умов, мотивація персоналу;
- встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- контроль, оцінка та аналіз діяльності групи в цілому і кожного підлеглого окремо;
- вивчення підлеглого персоналу, підвищення його професійного рівня;
- проведення зборів і нарад;
- ділове спілкування, бесіди і переговори з менеджерами організації, замовниками, постачальниками;
- робота з документами;
- самоменеджмент: встановлення особистих цінностей, планування, розвиток комунікативних здібностей, аналіз особистих результатів.

Основне завдання менеджерів полягає у тому, щоб створювати умови для групової діяльності таким чином, щоб індивід вносив свій внесок у досягнення групових цілей з мінімальними витратами грошей, часу, зусиль, а також з мінімальними незручностями. Тому для реалізації управлінської діяльності менеджер повинен виконувати наступні *специфічні функції*:

- адміністративну;
- експертно-консультативну;
- представницьку;
- виховну;
- психологічну;
- комунікативно-регулюючу;
- інноваційну;
- дисциплінарну.

Розглянемо ці функції більш докладно.

Адміністративна функція полягає у розробці та реалізації кадрової політики. Виконання цієї функції передбачає проведення аналізу трудового потенціалу, планування персоналу, найм, підбір, маркетинг персоналу, формування штату, розстановку, адаптацію персоналу, підвищення кваліфікації, звільнення.

Експертно-консультативна функція вимагає професійної ком-

петенції з приводу виробничо-економічної діяльності підприємства, комунікацій, міжособистісних відносин; делегування повноважень; а також використання у щоденній роботі елементів консультування.

Виховна функція повинна базуватися на єдності моралі, слова і справи, допомоги в адаптації працівників у колективі.

Психологічна функція має на меті забезпечення співробітникам відчуття безпеки, впевненості у завтрашньому дні, надання допомоги.

Комунікативно-регулююча функція полягає у побудові спеціальної системи інформаційного забезпечення управління підрозділами і організацією в цілому.

Інноваційна функція передбачає пошук ефективних методів управління, організації роботи підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дисциплінарна функція полягає у здійсненні контролю, мотивації діяльності персоналу.

Методи менеджера – це способи і засоби впливу на керуючу систему для досягнення поставлених цілей. Методи розрізняються мотиваційною характеристикою, тобто як ведуть себе люди при застосуванні до них тих чи інших методів.

Методи поділяються на *методи прямого і непрямого впливу*. Невиконання методів прямого впливу веде за собою застосування різних санкцій адміністративного характеру (засновані на відповідальності підлеглих перед владою керівника, регулюють правові та організаційні відносини). До непрямих методів відносять економічні (засновані на матеріальній зацікавленості робітників, контролюють економічні відносини) і соціально-психологічні методи (засновані на нематеріальній зацікавленості робітників, регулюють соціальні, ідеологічні, естетичні відносини тощо).

В організації менеджери поділяються як за рівнями, так і за завданнями, що відповідають цим рівням (табл. 7.1).

Менеджери вищого рівня визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі і завдання. Як показує практика роботи великих компаній, такий менеджер понад 80% робочого часу віддає формуванню стратегії розвитку бізнесу, здійсненню контактів з органами влади, банками, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих і т. ін. Решта часу йде на реалізацію програм і планів роботи, контроль за роботою підлеглих. Природно, що такому менеджеру необхідно знати технологію виробництва. Однак, у більшій мірі він повинен володіти вміннями щодо підбору і розстановки кадрів, у першу чергу керівних, тобто менеджерів середньої та нижчої ланок.

Таблиця 7.1 – Типи менеджерів за рівнями управління

Рівень управління	Хто відноситься	Основні завдання
Вищий	Керівник організації та його заступники	Формування цілей організації, розробка довгострокових планів, взаємодія організації із зовнішнім середовищем
Середній	Всі інші керівники організації, не віднесені до вищого і низового рівнів	Координація роботи керівників нижчої ланки, керівництво окремими підрозділами
Низовий	Менеджери, які не мають у підпорядкуванні керівників	Безпосередня організація працівників, зайнятих основною діяльністю, контроль за використанням виробничих запасів та технологічного обладнання і устаткування

Менеджери середнього рівня координують роботу менеджерів низового рівня і виступають сполучною ланкою між ними і вищим керівництвом. Вони приймають рішення відповідно до змісту завдань внутрішнього середовища організації. Отже, якщо вище керівництво практично цілком орієнтується на формулювання загальної політики і стратегії підприємства, то на середню управлінську ланку лягає основна частина відповідальності за практичну реалізацію рішень, у тому рахунку:

- за зміну організаційних структур;
- розробку систем виробництва і збуту продукції;
- організацію взаємодії функціональних підрозділів компанії;
- своєчасне забезпечення вищого керівництва необхідною інформацією;
- координування та управління роботою керівників нижчої ланки.

Виконання таких завдань вимагає від менеджерів середньої ланки здатності аналітично мислити, проявляти гнучкість, здатність швидко сприймати і своєчасно реалізовувати нові ідеї, вміння бачити проблему і використовувати новітні методи і технічні засоби її вирішення.

Менеджери низового рівня організують роботу робітників, які їм безпосередньо підпорядковуються або інших працівників. Вони приймають оперативні рішення у відповідності з конкретними завданнями очолюваного об'єкта.

Особливістю роботи менеджерів нижчої ланки є керівництво діяльністю безпосередніх виконавців роботи (робітників і службовців). Це найбільш численна частина управлінського персоналу. Специфіка функціонування різних підприємств і організацій об'єктивно ускладнює визначення кола обов'язків таких менеджерів.

У цілому можна відзначити наступні основні функції, які виконуються керівниками нижчої ланки управління: планування діяльності підлеглих, організація виробничого процесу; мотивація праці персоналу; контроль за раціональним витрачанням ресурсів і дотриманням правил техніки безпеки; збір, аналіз і представлення вищестоящому керівництву інформації про результати поточної діяльності підрозділу.

Особливість завдань менеджера визначає також коло його функціональних обов'язків. Менеджер повинен бути готовий до таких видів діяльності, які визначаються відповідно до його призначення і місця у системі управління: управлінська, організаційна, економічна, планово-фінансова, маркетингова, інформаційно-аналітична, проектно-дослідницька, діагностична, інноваційна, методична, консультаційна, освітня тощо.

Широке коло управлінських завдань менеджерів різних функціональних рівнів висуває низку вимог до їх професійних, особистих, лідерських та ділових якостей (табл. 7.2).

Розглянемо більш детально деякі якості менеджера, а саме: особисті, професійні, організаторські і ділові.

До особистих якостей менеджера у першу чергу відносять чесність і порядність, дотримання норм загальнолюдської моралі, скромність і справедливість по відношенню до оточуючих. Менеджер повинен бути принциповим у всіх питаннях, вміти протистояти тиску як «зверху», так і «знизу», послідовно і твердо стояти на своєму, не приховувати своїх поглядів, захищати до кінця ті цінності, які сповідує організація та особисто він.

Робота менеджера надзвичайно важка, і тому у нього має бути хороше здоров'я, яке допомагає бути енергійною і життєздатною людиною, стійко переносити удари, успішно справлятися зі стресами. Сили і енергію необхідно раціонально розподіляти між усіма своїми справами, щоб у кожній досягти успіху.

Прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів не тільки кваліфікації, а й емоційної зрілості, яка виражається в умінні і готовності успішно справлятися зі складними ситуаціями, не робити трагедії з поразок, неминучих на життєвому шляху будь-якого менеджера.

Сучасний менеджер повинен активно боротися з власними недоліками; формувати у себе позитивне ставлення до життя і роботи; створювати «здорове» оточення шляхом навчання людей, розкриття їх здібностей і талантів, при цьому не потрібно боятися втратити авторитет – у більшості випадків співробітники за таке ставлення до них платять визнанням і вдячністю.

Інша група якостей, необхідних будь-якому менеджеру – професійні. Це компетентність, тобто володіння спеціальними знаннями і практичними навичками.

Таблиця 7.2 – Вимоги до менеджерів

Рівні вимог	Вимоги
Професійні якості	<ul style="list-style-type: none"> - знання технології виробничого процесу та його особливостей; - знання принципів, методів, функцій, теорії і практики менеджменту, основних законів і прийомів управління; - знання з економіки, фінансів та маркетингу; - загальна ерудиція за фахом; - знання з психології управління
Особисті якості	<ul style="list-style-type: none"> - витривалість у стані невизначеності і стресу; - витримка у будь-якій конфліктній ситуації; - комунікативність; - вміння слухати; - інтуїція; - пристосованість до ситуації; - сприйнятливість до критики, самокритичність; - впевненість у собі; - авторитетність; - прагнення до успіху; - вік і зовнішні дані; - сила волі
Лідерські якості	<ul style="list-style-type: none"> - вміння організувати діяльність колективу; - вміння переконувати, харизма; - здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації; - вміння розподіляти обов'язки і давати чіткі вказівки; - вміння стимулювати і мотивувати працівників; - легкість у спілкуванні, тактовність і дипломатичність
Інтелектуальні здібності	<ul style="list-style-type: none"> - розум і розважливості; - творчий потенціал; - уміння ухвалити потрібне рішення; - логічне, структурне, системне мислення; - інтуїція
Робочі прийоми	<ul style="list-style-type: none"> - раціональність і системність у роботі; - вміння максимально концентруватися; - вміння прийняти рішень і зняття проблем; - самоменеджмент; - вміння висловлювати свої думки, вести переговори
Фізичні можливості	<ul style="list-style-type: none"> - активність і рухливість; - енергійність; - сила і здоров'я

Перш за все, сучасного менеджера відрізняє добре знання дійсності, розуміння цілей компанії і ввіреного йому підрозділу, вміння бачити проблеми, виділяти в них найбільш істотні сторони, бути сприйнятливим до новизни і змін. Це неможливо без володіння розумовими здібностями вище середнього рівня, вміння аналізувати ситуацію, створювати і критично оцінювати різні плани і програми, приймати рішення, брати на себе відповідальність за їх виконання, багато і наполегливо працювати для цього, бути енергійним і рішучим.

Однак, менеджер повинен бути не тільки добре підготовленою і високо освіченою, але ще й творчою особистістю.

Від нього вимагається не тільки вірити у свої творчі здібності, але й цінувати такі здібності в інших, вміти їх мобілізувати і використовувати, долаючи всі перешкоди, які зустрічаються на шляху. Для цього необхідно бути наполегливим, відчувати потребу у змінах, вміти поривати з традиціями, сприймати нові ідеї та новаторські рішення, систематично ними користуватися. Творчий менеджер, зазвичай, працює з групами, використовуючи метод мозкової атаки, заохочує вільне вираження емоцій та ідей і невинно вчиться, у тому числі і на власних помилках.

Творчість неможлива без здатності знаходити інформацію і ділитися нею з підлеглими; прислухатися до оточуючих незалежно від того, хто вони; тримати себе відкрито з колегами; домагатися зворотних зв'язків, не відгороджуватися від того, що загрожує усталеним поглядам на світ, ставлячи при цьому все під сумнів; розуміти позицію інших.

Але найбільш важливою для менеджера є здатність до навчання, можливість пов'язувати знову отримані знання зі старими, володіти вмінням і здатністю навчатися як на роботі, так і поза нею, підвищуючи компетентність, але уникаючи при цьому однобокої спеціалізації.

Наступною групою якостей менеджера, що визначають його, власне кажучи, як менеджера, є лідерські, а також ділові якості. Вони відображають рівень організаторської культури менеджера, володіння технологією управлінської роботи: підбором, розстановкою та використанням кадрів, виробленням норм, нормативів і регламентів, особистих планів і планів діяльності підрозділів, служб, оперативних планів і планів-графіків проведення заходів, доведенням завдань до виконавців, контролем тощо.

До лідерських якостей потрібно віднести, насамперед, здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосере-

дження зусиль на досягненні цілей організації. Характер сучасного життя вимагає від менеджера вміння постановки якісних і обґрунтованих цілей. Але цілеспрямованість полягає не тільки в тому, щоб цілі встановлювати, а наполегливо до них прагнути. Це і відрізняє менеджера від інших працівників.

Важливою лідерською якістю менеджера є енергійність, тобто здатність заражати людей упевненістю, прагненням діяти логічно та особистий приклад власного оптимізму.

Менеджеру повинна бути властива дисципліна і контроль над собою. Без цього він не зможе ні закликати до порядку інших, ні контролювати їх діяльність. Тому менеджер повинен контролювати свої емоції і настрої, вивчати емоції інших, щоб знайти підхід до їх поведінки, а також контролювати дисципліну підлеглих.

Відмінною рисою менеджера повинна бути підвищена працездатність, вміння працювати напружено, однак, не приносячи себе у жертву (в передових компаніях вважається поганим тоном для вищих керівників затримуватися в офісі після закінчення трудового дня або брати роботу додому).

Менеджер повинен бути комунікабельним, контактним, виявляти інтерес до оточуючих. Він повинен уміти згуртувати навколо себе людей, слухати і розуміти їх, переконувати у своїй правоті.

Важлива риса менеджера – реалізм. Він повинен уміти правильно оцінити свої можливості і можливості підлеглих, їх вчинки. Хороший менеджер характеризується здоровим оптимізмом і впевненістю.

Усе наведене вище дозволяє сформувати модель сучасного менеджера, яка враховує складність та здатність ефективно виконувати завдання щодо керівництва в організації (рис. 7.2).

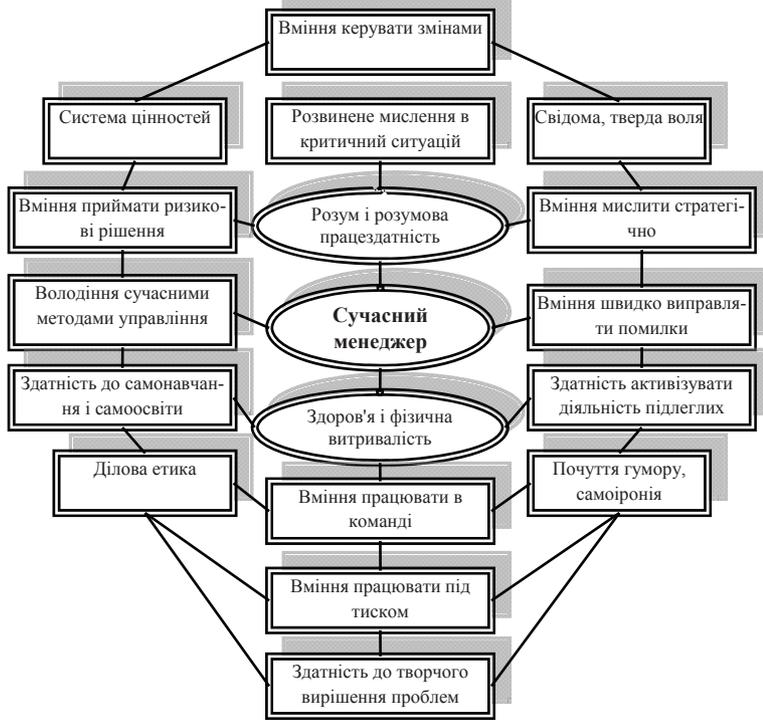


Рис. 7.2 – Модель сучасного менеджера

7.2 КЕРІВНИЦТВО СПІЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Спільна діяльність – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації.

Готовність до спільної діяльності має три компоненти – мотиваційну, змістовну та операційну. По-перше, у людей повинно бути бажання спільно працювати, разом створювати щось матеріальне чи духовне (мотиваційна компонента). По-друге, люди повинні вміти разом працювати і спілкуватися, використовуючи діалог (операційна компонента). І, по-третє, люди мають різні знання, інтелект, досвід тощо, і для спільної роботи це все повинно виступати у симбіозі (змістовна компонента). Проте, одні люди можуть бути готовими мотиваційно і не готовими операційно, інші мають операційну і змістовну готовність, але не хочуть об'єднуватись у групу для досягнення спіль-

ної мети, хочуть працювати індивідуально або в іншій групі. Тому у кожному окремому випадку треба вирішувати, чи готові люди до спільної (командної) діяльності, і відповідно до цього обирати методи роботи. У менеджменті, зокрема, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то у цьому винен керівник (лідер), оскільки він не підготував людей до неї [2].

В цьому контексті важливо розуміти роль лідера у команді.

Лідерство – це процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку.

За теорією Уоррена Бенніса ефективність лідера досягається за рахунок:

- управління увагою (здатність цікаво представити суть проблеми);
- управління довірою (здатність побудувати свою діяльність так, щоб це викликало довіру);
- управління значенням (здатність передати значення образу зрозуміло);
- управління собою (здатність добре управляти своїми сильними і слабкими сторонами).

До факторів, що зміцнюють роль лідера належать:

- влада посади може бути посилена за рахунок підтримки з боку вищого керівництва;
- влада, обумовлена харизматичними якостями, може бути посилена за рахунок успішного керівництва та досвіду роботи;
- влада, яка ґрунтується на досвіді і кваліфікації, може бути посилена за рахунок навчання та збільшення обміну інформацією з підлеглими;
- влада, що базується на праві заохочення і покарання, може бути збільшена за рахунок надання менеджеру більших повноважень і відповідальності (право просувати по службі, збільшувати зарплату, звільняти і т. ін.).

Як правило, люди, які мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються у групи. Якщо така група досягла вищого рівня згуртованості, діє як єдина спільнота, у якій забезпечується ефективне досягнення результатів організації і задоволення особистих та соціальних потреб її членів, то її можна назвати командою. Це спільність людей, які залучені до певного виду діяльності та об'єднані системою взаємин; їхня поведінка та діяльність регулюються спільними ідеями, нормами, цінностями. Потенційно команда є найбільш компетентним інструментом у формуванні і реалізації стратегії організації.

Процес формування та розвитку команди відбувається у такий спосіб (рис. 7.3):

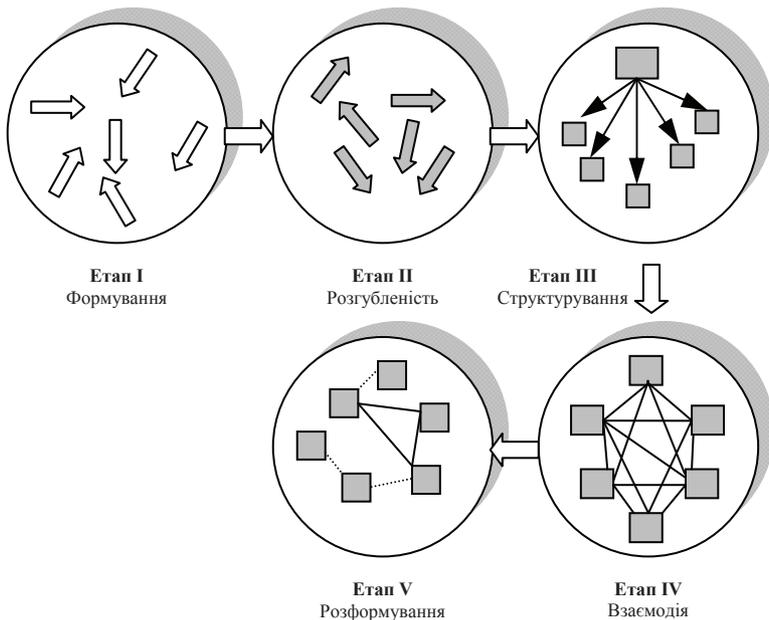


Рис. 7.3 – Етапи формування та розвитку команди

Згідно рис. 7.3 процес згуртування в команді передбачає:

- 1) орієнтованість членів групи у соціальній ситуації, формування спільних ціннісних орієнтацій;
- 2) взаємна адаптація членів групи, закріплення позитивних взаємин між більшістю з них;
- 3) засвоєння всіма членами групи норм, правил, цілей, установок, а також перетворення групи у спільноту, яка діє узгоджено, тобто у команду.

Команда формується для виконання певного завдання, воно визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти її члени, терміни виконання завдання і ступінь контролю за роботою команди з боку керівництва.

Розрізняють *три типи команд*:

Робочі команди. Вони проєктують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам. У виробничій сфері такі команди складаються із груп працівників, які мають різні професії, що дозволяє виконувати всі операції, необхідні для випуску продукції чи надання послуг.

Команди підвищеної ефективності. Такі команди дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися задля того, щоб підвищити якість, знизити витрати або підвищити якість обслуговування та ін. Звичайно їх формують із членів однієї або кількох робочих команд. Команди підвищеної ефективності найчастіше є тимчасовими утвореннями. Їх формують для роботи над певною проблемою або конкретним проектом, а після вирішення проблеми чи реалізації проекту – розформовують.

Інтегровані команди. Вони забезпечують координацію роботи у межах організації та можуть об'єднувати декілька взаємозалежних робочих команд, що займаються вирішенням однієї проблеми або завдання.

Робочі команди і команди підвищеної ефективності за своєю природою можуть бути як функціональними, так і міжфункціональними. Команди, сформовані за функціональною ознакою схожі на відділи, чи секції, що існують в організаціях традиційного типу. Люди у таких командах згруповані відповідно до їх спеціальностей. У міжфункціональних командах працівники групуються згідно з проектами чи процесами, а до їх складу входять люди різних спеціальностей.

Розрізняють декілька *підходів до формування команди*: підхід, що базується на цілях, міжособистісний підхід, рольовий підхід.

Підхід, що базується на цілях. Цей підхід полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів («командного бачення»), які потім становлять основу її роботи. Учасники команди приносять із собою свої переконання, припущення і бачення щодо спільної роботи. Між ними можуть виникати розбіжності, суперечки і навіть конфлікти, перш ніж вони досягнуть згоди і вироблять цінності, які їх об'єднують. Особливо важливими для них стануть вміння вести діалог та бажання разом шукати краще вирішення проблем. Як правило, такі команди базуються на покращенні умінь членів групи орієнтуватися у процесах вибору і реалізації групових цілей.

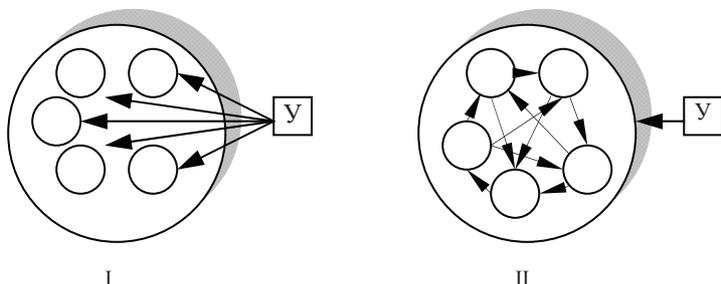
Міжособистісний підхід. Він фокусується на покращенні міжособистісних відносин у групі і базується на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність існування групи як команди. Метою його використання є зміцнення групової довіри, заохочення підтримки, а також внутрішньоконандних комунікацій.

Рольовий підхід. Цей підхід передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей. Даний підхід базується на припущенні, що команда у рольовому плані складається з ареалів ролей, які частково покривають один одного. У командній

поведінці багато чого можна зрозуміти і змінити за рахунок зміни виконання, а також індивідуального сприйняття ролей.

Формування команди складається з двох етапів – добору персоналу і його розстановки. Для того, щоб визначити, наскільки робоче місце підходить для людини, а людина – для місця, необхідно зіставити професійно-кваліфікаційну модель місця з моделлю особистісно-ділових якостей людини. Процес об'єднання людей, основною метою яких є досягнення певних результатів, – є головним принципом створення команди.

Розрізняють два способи керуючого впливу на команду (рис. 7.4): перший – повний зовнішній контроль, другий – використання самоорганізації. Вибір способу керуючого впливу на команду буде залежати від: професійного рівня кожного з членів команди (чим він вищий, тим меншим може бути зовнішній контроль та використання самоорганізації) та стадії еволюції команди (табл. 7.3) (на перших двох стадіях можливо використання зовнішнього контролю, а на наступних потрібно прагнути до самоорганізації).



I – повний зовнішній контроль; II – використання самоорганізації;
У – керуючий вплив

Рис. 7.4 – Способи керуючого впливу на команду

Таблиця 7.3 – Стадії еволюції групи за Е. Шайном

Стадія	Домінуюча характеристика
1. Виникнення групи	<i>Залежність:</i> «Лідер знає, що нам потрібно робити»
2. Формування групи	<i>Зрупування:</i> «Ми – команда, в якій всі розуміють один одного»
3. Групова робота	<i>Робота:</i> «Ми можемо працювати ефективно, оскільки знаємо що і як робити»
4. Зрілість групи	<i>Зрілість:</i> «Ми знаємо хто ми, чого ми хочемо, і як цього досягти. Ми досягли успіху, і тому ми праві»

До факторів, що впливають на ефективність діяльності груп відносять:

- розмір групи (3-12 чол.);
- склад (стать, вік, інтелект, гетерогенний або гомогенний склад);
- розподіл ролей (за здібностями та компетенціями);
- психологічний клімат (нормальний, конфліктний).
- згуртованість (ступінь тяжіння членів групи один до одного).
- одностійність (відсутність розбіжностей).
- опір змінам (високий опір робить команду неефективною).

Концепція команди стає однією з основних рис сучасного менеджменту. Для того, щоб кожен член команди ставив перед собою вимоги на тлі свідомого прийняття спільних цінностей і тих завдань, які мають бути вирішені, менеджер повинен добре розумітися на тому, які характерні риси присутні у тієї чи іншої людини, які відсутні, і які є нейтральними. Відношення людини до роботи визначається не тільки її прагненням отримати хороший заробіток, а й іншими факторами, зокрема соціальними (взаємини з менеджером, дружні стосунки з іншими членами команди, перспективні плани тощо). Диференційований підхід менеджера, врахування ним інтересів, цінностей і норм поведінки кожного члена команди, сприяють творчому розкриттю людей та успішному виконанню поставлених завдань. У деяких випадках можливо і доцільно впливати на людину, змінюючи її орієнтири і ставлення до групових цілей. В інших випадках краще дати людині певну свободу в її пристосуванні до групи і виборі форми виконання завдання [2].

Перевагами роботи у команді є:

- комплексне керівництво (свобода дій, ресурси, якими володіє команда, дозволяють творчо управляти ситуаціями);
- швидке реагування (добре розвинуті команди здатні реагувати швидко та енергійно);
- висока мотивація (команда задовольняє потреби індивідуума в усвідомленні особистої значущості);
- якісні рішення (зрілі команди здатні приймати рішення якісніші, ніж окрема людина, тому використання командного підходу покращує якість рішень);
- колективна сила (індивідууму значно важче впливати на внутрішнє та зовнішнє середовище, а ніж команді).

Однак, існує низка причин, через які команди не досягають успіху (рис. 7.5).



Рис. 7.5 – Причини невдач в управлінні спільною діяльністю

Оскільки менеджер виконує свої професійні обов’язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей йому необхідно організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла приймати нестандартні та ефективні рішення. Якщо менеджеру вдасться створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то бізнес буде успішним.

В цьому контексті цікавою видається описана А.І. Пригожиним [13] патологія командоутверення, яка визначає 10 причини, за яких команди стають неефективними:

1. «Пасажири автобуса»: кожному важливо доїхати тільки до своєї зупинки і нікого не хвилюють проблеми водія.
2. «Ми і він»: усвідомлення підлеглими глибоких відмінностей інтересів – своїх і керівника.

3. «Один на полі, інші на трибунах»: керівник працює за всіх, підлеглі спостерігають і коментують.

4. «Кожен несе свою валізу, але без ручок»: велике навантаження без прав і ресурсів.

5. «Хор солістів»: сильні професіонали, але вони не схильні до спільної роботи.

6. «Серпентарій однодумців»: працюють над спільною справою при гострій конфліктності між собою.

7. «Поважайте мене, нероби!»: керівник принижує своїх підлеглих, але вимагає високої лояльності до себе і особистої відданості.

8. «Грозний батько і налякані діти»: керівник наполегливо включає підлеглих у вирішення загальнофірмових завдань, розправляючись з кожним за помилки і невдачі.

9. «Багато розумних, мало дорослих»: фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають прийняття на себе відповідальності, що виходить за рамки їх прямих обов'язків.

10. «Негативна селекція»: керівник навмисно добирає підлеглих з рівнем інтелекту і/або професіоналізму свідомо нижче свого.

Організувати роботу команди – означає створити ефективний дієздатний механізм, вибрати оптимальний для цих людей і ситуацій стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідуумів та вміло керувати конфліктами, що можуть виникати.

До факторів, що впливають на вибір стилю керівництва відносять: можливості застосування різних форм влади; характер завдань, що вирішуються (ступінь їх новизни, структурованості, наявність достатнього часу для рішення); рівень розвитку (зрілості) колективу.

Характеристика, умови застосування, переваги та недоліки основних стилів керівництва наведені у таблиці 7.4.

При виборі оптимальних засобів впливу на групу, які б забезпечували зростання її відповідальності і компетентності, окрім використання наведених типових стилів керівництва, менеджерам варто враховувати особливості конкретної управлінської ситуації, а також рівень здібностей групи.

Англійські дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі характеристики групи і відповідний їм стиль керівництва:

- група нездібна, не бажає працювати (стиль керівництва – делегування повноважень);

- група нездібна, але сприйнятлива (стиль керівництва – участь у прийнятті рішень);

- група сприйнятлива і частково здібна (стиль керівництва – розподіл і стимулювання);

- група повністю здібна, бажає виконувати роботу (стиль керівництва – вказівка).

Таблиця 7.4 – Характеристика основних стилів керівництва

Тип стилю	Характеристика	Переваги	Недоліки
Авторитарний (директивний) стиль	Жорстке одноосібне прийняття керівником усіх рішень («мінімум демократії»). Жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання («максимум контролю»). Відсутність інтересу до працівника як до особистості	Забезпечує цілком прийнятні результати роботи по неспсихологічних «жорстких» критеріях: прибуток, продуктивність. Доцільний і виправданий в критичних ситуаціях (криза, аварії, військові дії і т. ін.)	Висока імовірність помилкових рішень; придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень; несприятливий психологічний клімат
Демократичний (колегіальний) стиль	Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»). Виконання прийнятих рішень контролюється керівником і самими співробітниками («максимум контролю»). Керівник виявляє інтерес і увагу до підлеглих, врахування їхніх інтересів, потреб, психологічних особливостей	Забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і приналежністю до колективу, сприятливий психологічний клімат	Реалізація демократичного стилю можлива за умови високих інтелектуальних, організаторських, психологічно-комунікативних здібностей як керівника, так і підлеглих
Ліберальний (пасивний, потуральний) стиль	«Максимум демократії» (всі можуть висловлювати свої позиції, але реального врахування, узгодження позицій не прагнуть досягти). «Мінімум контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив). Безініціативність, невтручання в процес тих чи інших робіт	Керівники проявляють ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих. Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю	Результати роботи зазвичай низькі; люди не задоволені своєю роботою, керівником. Психологічний клімат у колективі несприятливий; немає узгодженої співпраці; немає стимулу сумлінно працювати; можливі приховані і явні конфлікти

- які знання необхідно використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має певної компетенції, то слід створити групу);

- скільки часу необхідно для виконання вказаного обсягу роботи – якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;
- чи достатньо інформації для виконання роботи – якщо ні, то хто саме і як зможе отримати необхідну інформацію;
- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання – якщо ні, то яким чином їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди мають бути добре обізнаними про завдання та його деталі – якщо так, то яким чином довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді.

Найчастіше, коли підлеглі починають сперечатися з приводу невиконання якоїсь спільної роботи, проблема полягає як у їх міжособистісних взаєминах, так і в «проколі» організаційної структури чи інформаційного потоку: дублюванні функцій, відсутності системи персональної відповідальності або системи збору та передачі інформації. Тому ці питання при постановці завдання повинні обов'язково розглядатися [2].

Практично всі групи за певних обставин здатні до розвитку. Серед чинників, які стимулюють цей процес, найефективнішими є:

- продуманий, системний добір кадрів;
- чітка організаційна структура;
- адекватний, систематичний контроль;
- кваліфіковане навчання;
- висока моральна і матеріальна зацікавленість;
- ділова винахідливість;
- злагоджена колективна робота;
- зріла управлінська концепція;
- оптимальні управлінські ресурси (формування резерву потенційних управлінських кадрів);
- зрозумілі цілі;
- справедлива і адекватна винагорода;
- позитивний індивідуальний розвиток.

Аналіз цих чинників дає змогу з'ясувати складне переплетіння мотивів і дій окремих людей, які забезпечують ефективність керівництва спільною діяльністю.

7.3 КОМУНІКАТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗПОРЯДЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його розпорядча діяльність, яка реалізується через розпорядчий вплив. Основним завданням розпорядчої діяльності є координація дій підлеглих, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

Розпорядчий вплив не припускає будь-які варіанти у виборі прийомів виконання певної дії, крім запропонованого, забезпечує чіткі дії управлінського апарату, налагоджену роботу системи управління.

Розпорядження – повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності [4].

Вимоги до розпоряджень та чинники, що впливають на вибір їхнього виду наведені на рис. 7.6.



Рис. 7.6 – Вимоги до розпоряджень та чинники вибору виду розпоряджень

Обсяг розпорядчих впливів залежить від якості підготовки кадрів управління, уміння, досвіду, авторитету, ініціативи та інших чин-

ників. Форми розпорядчого впливу тісно пов'язані між собою і з формами організаційного впливу. З поглибленням розподілу праці в апараті управління, більш повним і чітким його документуванням, завдяки розробці положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, а також загальному удосконаленню управлінської діяльності, потреби в оформленні деяких управлінських рішень за допомогою видання наказів, розпоряджень немає. Тому чим кращим на підприємстві є організаційний вплив у формі регламентування, нормування, методичного інструктування, тим рідше доводиться вирішувати питання за допомогою форм розпорядчого впливу.

Виконуючи розпорядчу діяльність, менеджеру варто дотримуватись таких *принципів*:

- дотримання субординації;
- визначення пріоритетів;
- конкретність та несуперечливість завдань;
- переконання у розумінні розпорядження;
- уникнення персоніфікації та об'єктивність доручень;
- точність формулювання завдань;
- визначення форми відповіді на розпорядження;
- визначення критеріїв оцінювання;
- відповідність завдань можливостям виконавців.

Форма передачі розпоряджень визначається:

- особливостями конкретної ситуації;
- особистісними характеристиками виконавця.

За ступенем категоричності розпорядження поділяються на:

- *демократичні* (прохання, рекомендація, порада);
- *директивні* (наказ, розпорядження, вказівка, доручення).

Наказ – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним. Залежно від змісту розрізняють накази із загальних питань, пов'язаних зі створенням, організацією, ліквідацією, перейменуванням, зміною масштабу діяльності підприємства або структурного підрозділу, затвердженням або зміною положень, інструкцій, правил, структури, і накази по особовому складу, якими оформлюють призначення, переміщення, звільнення, заохочення, стягнення та інші дії щодо працівників організації.

У підготовці проекту наказу, як правило, бере участь підрозділ або посадова особа, яких безпосередньо стосується цей наказ, або діяльність яких пов'язана з його виконанням. Накази із загальних питань видають для виконання рішень державних органів влади, з ініціативи керівника або підпорядкованих йому структурних підрозділів. Текст

наказу складається з констатуючої і розпорядчої частин. У першій викладають події, факти, які є підставою для видання наказу, у другій – дії. Текст розпорядчої частини наказу у разі потреби поділяють на пункти, кожний з яких містить вказівку виконавцю, дії і строки їх виконання. В останньому пункті розпорядчої частини зазначають осіб, на яких покладають контроль за виконанням наказу.

Розпорядження – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань. Це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності.

Аналогічно до наказу, текст розпорядження має констатуючу і розпорядчу частини. В останньому пункті розпорядження зазначають осіб, на яких покладають обов'язки з контролю за їх виконанням. Розпорядження, як правило, мають обмежений строк дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

Розпорядження повинні відповідати стратегії організації і компетенції як керівника, так і виконавця; бути обґрунтованими і чітко сформульованими, забезпеченими необхідними матеріальними і інформаційними ресурсами; дозволяти перевіряти і оцінювати результати дій, спрямованих на їхнє виконання.

За *способом передачі розпорядження* можуть бути:

- усними;
- письмовими;
- змішаними.

Вибір способу залежить від терміновості і важливості проблеми, взаємин між керівником і підлеглими, ступеня зрілості останніх.

Усні (не документовані) розпорядження віддаються при рішенні термінових задач низької і середньої складності та важливості у невеликих стабільних колективах.

Специфікою усних розпоряджень є можливість неоднозначного тлумачення їхнього змісту (як тим, хто його віддає, так і тим, хто його одержує).

Якщо розпорядження довге, його завжди краще віддавати у письмовому вигляді (оскільки людина запам'ятовує обмежений обсяг інформації). Письмові розпорядження є доцільними також у великих організаціях.

Розпорядження можуть бути змішаними (спочатку для оперативності віддаються усні, у тому рахунку і телефонні, а потім робиться письмове підтвердження).

У цілому вважається, що службові розпорядження все-таки потрібно давати у письмовій формі, а особисті проблеми вирішувати в

усній.

Найбільш поширеною формою розпорядчого впливу є усна вказівка керівника. Найчастіше цю форму впливу застосовують керівники низової ланки: адміністратори, завідувачі виробництвом, секціями і відділами. На вищих рівнях управлінської ієрархії кількість усних вказівок зменшується.

На відміну від наказів, *доручення* регламентує тільки зміст завдання, залишаючи підлеглим право у виборі способу дій, а іноді і термінів виконання. Зміст *доручення* – це інформація про конкретні цілі і завдання, на підставі якої підлеглі можуть самостійно працювати. Ця інформація повинна бути чіткою і зрозумілою, тому не зрозумілі питання обумовлюються одразу. У термінових випадках доручення можуть носити попередній характер.

Якщо завдання звичайне, а відносини довірливі, розпорядженню краще надати форму прохання. Від того як віддаються розпорядження, багато в чому залежить якість їх виконання. Тому вони можуть підсилюватися додатковими засобами впливу на виконавця: переконанням, апеляцією до логіки (якщо робітник має однакові з керівником погляди), побажанням, проханням (якщо сутність завдання з моральної точки зору виглядає сумнівною), обіцянкою винагороди, погрозами.

При передачі рішень на виконання своїх вимог до підлеглих менеджер повинен забезпечити усі необхідні умови для того, щоб:

- інформація була краще сприйнята (щоб не виникло емоційного психологічного бар'єру);
- інформація була зрозуміла (щоб не виникло смислового психологічного бар'єру);
- інформація була засвоєна працівником (стала мотивом його поведінки).

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку. Мета зворотного зв'язку для менеджера полягає у тому, щоб краще зрозуміти те, як сприймаються його дії, і як вони впливають на поведінку інших людей.

Для того щоб механізм зворотного зв'язку був найефективнішим, психологи рекомендують говорити про:

- конкретні дії людини, а не її особистість;
- свої спостереження, а не висновки;
- те, що відбулося сьогодні, а не в минулому;
- те, що буде цінним для людини, а не те, що принесе задоволення менеджеру;
- те, що людина зможе використати для себе.

Ніщо так не сприймається людиною, як неповага до неї та травмування її почуття людської гідності. Водночас зворотний зв'язок, у якому фіксуються увага до людини та її позитивних якостей, має великий позитивний потенціал [2].

Обов'язковою компонентою розпорядчої діяльності менеджера є його комунікативна компетентність. *Комунікативна компетентність* – знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти та оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них тощо.

Вибір кращих способів комунікативної поведінки залежить від ситуації, що склалася, ділових відносин, психологічних типів особистості, індивідуально-особистих характеристик. Характер комунікацій визначається вибором форми звернення, засобу повідомлення і способу контакту.

Розрізняють чотири комунікативних типи керівників за їхньою моделлю спілкування з підлеглими:

Тип А. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими. Він вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, бути уважним як до їх ділових пропозицій, так і до особистих прохань, враховувати їхній настрій. Орієнтований на найбільший прояв демократичних відносин з підлеглими, можливість реалізації їх творчого потенціалу та мотивацію з подальшим використанням отриманої від виконавця «вихідної» інформації.

Тип Б. Керівник орієнтований на демократичні відносини, але не особливо прагне враховувати «вихідну» інформацію. Він хоча і вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх пропозицій, вислуховувати їх, однак не може або не вміє ефективно використовувати цю інформацію у своїй роботі.

Тип В. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими лише у межах розуміння доцільності такого спілкування. Дає можливість реалізації творчого потенціалу підлеглих. Він вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх думок, уважний до їх пропозицій і прохань, враховує їхній настрій, але доти, доки це допомагає роботі. Якщо у нього немає такої впевненості, він не схильний до спілкування з підлеглими навіть тоді, коли вони до нього звертаються. Він свідомо обмежує діапазон своєї комунікативної поведінки.

Тип Г. Керівник зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими. Він не вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, приділяти увагу як діловим пропозиціям, так і особистим проханям, враховувати їхній настрій. «Вихідна» інформація надходить

лише за ініціативи підлеглих. Керівник не схильний витратити багато часу на її аналіз та урахування при прийнятті рішень.

Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера в організації може здійснюватись за такими напрямками (рис. 7.7).

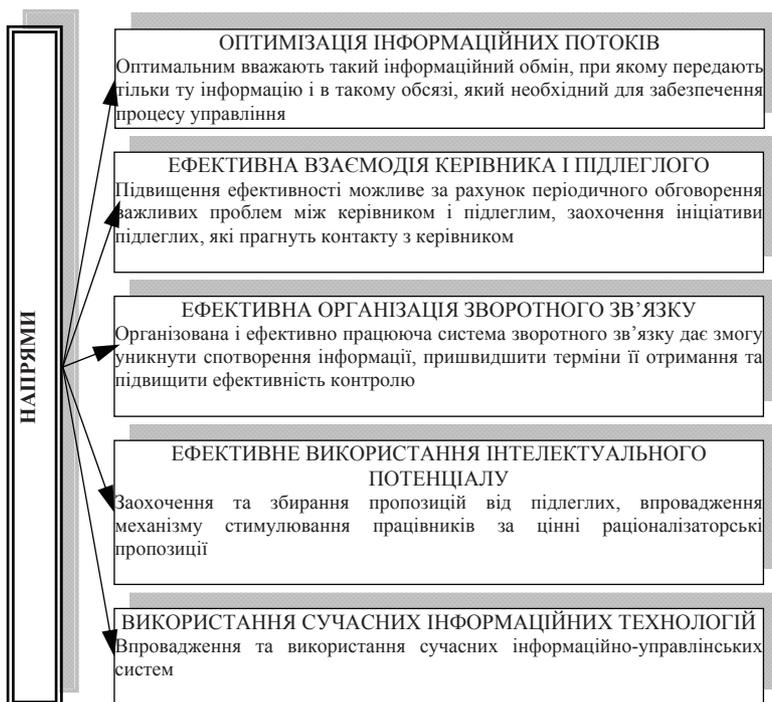


Рис. 7.7 – Напрями удосконалення комунікативно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності

Отже, здійснюючи розпорядчу та комунікативну діяльність, варто враховувати елементи честолюбства, стимулювати максимально повне використання можливостей працівника. Виконавцю слід надавати можливості прояву особистих здібностей, ініціативи, самостійності. Слід формувати у виконавців певний психологічний настрій на необхідні дії шляхом підкреслення здібностей працівника.

Необхідно стимулювати спроби підлеглих самостійно вирішувати питання, які ставить перед ними керівник, або які виникають у процесі роботи. Можливі помилки при цьому не слід оцінювати дуже суворо, щоб у працівника не зникло бажання і надалі діяти ініціатив-

но. Вказівка погано підготовленому, малодосвідченому і пасивному працівнику повинна однозначно містити дані про результат, якого очікують, і методи його досягнення; працівникові заповзятливому, схильному до самостійних дій достатньо повідомити мету, загальний результат, залишивши свободу вибору способів дії.

Варто також пам'ятати, що менеджер (особливо керівник, лідер) має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високим.

7.4 ЛЮДИНА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО СЛУЖБОВОГО КОНТРОЛЮ

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. Без контролю неможливий управлінський процес, оскільки це обов'язкова функція менеджменту, яка відіграє роль ланки, що зв'яже керуючу і керовану системи.

Контроль є абсолютно необхідним з таких причин:

1. Зникає невизначеність. Ніякі ретельно розроблені плани і програми дій не можуть врахувати усі можливі ускладнення і обставини. Контроль потрібен для того, щоб, коригуючи рішення завдання, усувати або зменшувати невизначеність.

2. З'являється можливість передбачати кризові ситуації. Помилки та дрібні невирішені питання, які є завжди, а часом (зазвичай, це відбувається у тому випадку, якщо їх не вирішувати) стають такими численними, що перевищують критичну масу. Контроль дозволяє фіксувати і виправляти помилки до того, як їх наслідки приведуть до кризи.

3. Виявляються не тільки і не стільки помилки, скільки успіхи. Він дозволяє визначити, які саме завдання були виконані найбільш успішно та найбільш спряли досягненню цілей.

Управлінський службовий контроль, об'єктом якого виступає людина, реалізується шляхом контролю виконанням службових обов'язків.

Управління виконанням службових обов'язків – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють. Ця система у дії повинна бути спрямована на

виявлення проблем, що заважають ефективно виконувати роботу і досягати поставлених цілей, пошук шляхів вирішення цих проблем, зокрема визначення справедливої винагороди, а також потреб у професійному навчанні та потенційних можливостей для розвитку.

Оцінка є елементом системи управління виконанням посадових обов'язків, і сама по собі, є процесом контролю ефективності діяльності працівника, у ході якого встановлюється міра виконання поставлених цілей (оцінюється одержаний результат), а також відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок, структури мотивації працівника вимогам щодо посади відповідно до організаційної структури (оцінюються компетенції).

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Процес оцінювання виконання повинен ініціюватися керівництвом організації, йти зверху вниз, поширюватися на всю організацію і торкатися кожного працівника стосовно індивідуального виконання ним посадових обов'язків.

Об'єктом оцінювання посадових обов'язків виступає реальне виконання, яке співставляється із моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей. При цьому дуже важливо пам'ятати, що:

- оцінюватися повинна ефективність діяльності працівника, а не сам працівник;
- має оцінюватися виконання посадових обов'язків кожним окремим працівником, а не працівники порівнюватися між собою;
- діяльність повинна розглядатися як значуща не сама по собі, а у прив'язці до поставлених працівнику індивідуальних цілей, які у свою чергу, витікають із цілей підрозділу і організації в цілому;
- результатом оцінювання має бути послідовне накопичення інформації, яка потрібна керівникам для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування організації у довгостроковому періоді.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, специфічним у кожній організації. Проте принципів елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер та містять наступні етапи:

1. Встановлення стандартів виконання роботи.
2. Визначення цілей виконання роботи.
3. Оцінювання фактичного виконання роботи.
4. Порівняння фактичного виконання роботи зі стандартами.
5. Обговорення результатів оцінки з працівником.
6. Прийняття рішення щодо подальших коригуючих дій.

Першим кроком для визначення направленості системи оцінки персоналу є постановка цілей та визначення принципів і критеріїв оцінки.

До основних принципів, які використовуються для оцінки персоналу організації, належать:

- валідність (встановлення взаємозв'язку оціночних результатів з фактичними результатами праці);
- загальність (оцінка всіх співробітників у відповідності з періодичністю та умовами);
- дієвість (результати повинні орієнтувати працівника на розвиток та використовуватись на всіх етапах процесу управління персоналом);
- інформованість (оцінка повинна відбуватись відкрито);
- колективність (участь групи експертів);
- комплексність (оцінюється ефективність праці, особистість, особисті якості та компетенції працівника);
- обґрунтованість, зрозумілість, практичність та об'єктивність.

Валідність є одною з головних вимог до критеріїв оцінки діяльності персоналу. Критерій оцінки є валідним, якщо за його допомогою максимально точно визначається ефективність роботи працівників певної категорії. Валідність оціночного показника визначається через взаємозв'язок результатів оцінки з результатами праці (виробництво, прибуток, темпи просування по службових сходах).

Надійність критеріїв оцінки повинна полягати у забезпеченні постійності результатів виміру, а стандартизованість у регламентованості проведення процедури (уніфікованість інструкцій, бланків, способів реєстрації результатів тощо). Критерії оцінки також повинні бути достовірні, тобто захищені від свідомої фальсифікації або неусвідомлених мотиваційних пошкоджень.

Необхідно також зазначити, що при оцінці ділових, професійних та індивідуальних якостей працівників, принцип комплексності займає одну з головних позицій. Взаємозв'язок між характеристикою особистості людини і його професійною діяльністю досить сильний. Є певні дослідження, які визначають, що діяльність людини формує головні професійні якості людини, вивчення та оцінка яких дозволяє визначити можливості реалізації професійного потенціалу людини та ефективності її діяльності у певній сфері. Тому, з метою оцінки необхідно, перш за все, скласти перелік еталонних якостей працівника, необхідних для успішного здійснення певної діяльності.

При визначенні стандартів оцінки необхідно дотримуватись певних вимог. Ці вимоги повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;

- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вияву для оцінки різних рівнів виконання;

- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;

- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Окрім цього, існують певні *вимоги до проведення процедури оцінювання* [9]:

- *об'єктивність* – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;

- *оперативність* – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;

- *гласність* – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до усіх зацікавлених осіб;

- *демократизм* – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;

- *єдність вимог оцінювання* для усіх працівників однорідної посади;

- *простота, чіткість і зрозумілість процедури оцінювання*;

- *результативність* – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;

- *максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання*.

Для того, щоб оцінка була дієвою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того, чи іншого елемента за

допомогою конкретних показників [1].

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на групи:

- 1) результативність праці;
- 2) професійна поведінка;
- 3) особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва і т. ін.);

- оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить, насамперед, від цілей оцінювання.

Формуючи систему оцінки працівника необхідно визначити на основі яких критеріїв буде проводитись оцінка.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати наступним чином [10]:

- *критерії оцінювання результатів роботи*: ефективність, професійна майстерність, дотримання строків; виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;

- *критерії поведінки на робочому місці*: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів і предметів праці.

Одна з основних проблем оцінки персоналу – це проблема збору інформації. На практиці використовують такі основні методів збору інформації: вивчення документів та інших письмових джерел; бесіди та опитування; спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть слугувати первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів.

Важливим джерелом інформації є також бесіди і опитування. Бесіди – це не отримання усної інформації від самого працівника, а отримання інформації про працівника від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отри-

мується під час проведення ділових ігор, тренінгів, стажування працівників, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані із використанням системи балів і коефіцієнтів [1].

Впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків дасть змогу менеджменту організації:

- визначати реальне місце, роль і відповідальність кожного працівника в організації по горизонталі і вертикалі;

- визначати результати роботи, рівень знань і навичок кожного співробітника;

- забезпечувати чітке розуміння кожним працівником поставлених завдань, критеріїв оцінки успішності їх виконання, залежності системи оплати від результатів праці;

- налагоджувати зворотній зв'язок із працівниками з організаційних та інших питань;

- задовольняти потребу працівника в оцінюванні особистого внеску в успішність організації;

- формувати мотиваційний клімат і корпоративну культуру;

- розробляти програми цілеспрямованого розвитку працівників;

- формувати кадровий резерв і можливості ротації кадрів.

Впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків дасть змогу працівникам:

- одержувати якісний зворотний зв'язок від колег і керівника про виконання своїх обов'язків;

- встановлювати конкретні індивідуальні цілі на наступний період;

- бачити і усвідомлювати резерви особистого розвитку відповідно до цілей і цінностей організації;

- розробляти спільно з лінійним керівником план професійного розвитку на наступний період.

7.5 ВИДИ ПОМИЛОК. ПОМИЛКИ КОНТРОЛЮ

Керівник контролює людей, які, як і він сам, мають право на помилку. У світі не існує жодної компанії, у якій би працювали ідеальні співробітники, які ніколи не помиляються.

Помилка – це діяльність або бездіяльність людини, яка призвела до порушення у роботі. Розрізняють помилки, які класифікуються: за можливістю виявлення та усунення, залежно від ставлення до праці та періодичністю повторення (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Види помилок

Ознака	Види помилок
За можливістю виявлення	- виявлені; - невиявлені
За можливістю усунення	- які можливо усунути; - які неможливо усунути
Залежно від ставлення до праці	- залежні; - незалежні
За періодичністю повторення	- випадкові; - систематичні

При передачі підлеглим повноважень щодо прийняття самостійних рішень варто враховувати можливість помилок та очікувати, що спочатку робота буде виконана менш кваліфіковано. Самі по собі помилки – це абсолютно нормальне явище. Утім, у більшості випадків керівник не може просто ігнорувати помилки своїх підлеглих. Особливо – якщо це негативно впливає на компанію, її імідж чи результативність.

Наслідками помилок працівників можуть бути:

- невиконання завдань;
- неправильне виконання завдань;
- несвоєчасне виконання завдань;
- недоцільне виконання.

Розрізняють превентивні та корекційні заходи усунення помилок працівників. *Превентивні* заходи спрямовані на попередження можливості виникнення помилок у процесі виконання завдань шляхом передбачення, запобігання та нейтралізації можливих негативних наслідків.

Корекційні заходи передбачають виправні заходи щодо виявлення причин помилок, проведення бесід та навчальних програм.

Коли йдеться про покарання, більшість людей згадують широко розповсюджену теорію «батога та пряника». Більшість науковців та фахівців-практиків також переконані, що керівники повинні мати у своєму арсеналі обидва ці методи. Однак, «бати́г» лідера також повинен бути правильним. Наївно вважати, що пряма агресія та крик на працівників, зможуть ефективно вирішити ситуацію. Позиція «засмученого батька» завжди була більш ефективною, ніж демонстративне покарання чи приниження винуватця. А слова з вуст керівника: «Знаючи вас, я очікував, що рівень підготовки до переговорів буде кращим. Вочевидь, ви просто не сприйняли серйозно моє прохання підготуватись до важливої ділової поїздки...» – впливають на працівника магічним чином і він зразу розуміє, де допустив помилку.

Наведемо декілька рекомендації, про які варто пам'ятати керівникові [11]:

1. Вказуйте на помилку. Найкраще це робити через деякий час після ситуації, у якій підлеглий опинився «не на висоті». Попросіть працівника самостійно оцінити свої дії і сказати, у яких моментах він був неправий, де припустився помилки тощо. А через один-два дні обговоріть із підлеглим його помилку. Визначте, які висновки він зробив зі своїх дій?

2. Прямо говоріть про свої очікування. Наївно сподіватися, що підлеглий зробить все правильно, якщо йому не пояснили, що означає «правильно».

3. Беріть активну участь у створенні нових правил (процесів), які гарантуватимуть, що подібні помилки більше не повторяться. Станьте для працівників людиною, яка допомагає вказати на шлях до вирішення проблем. Завдання керівника – сприяти створенню середовища, у якому помилки будуть малоїмовірними (якщо не неможливими).

4. Не поспішайте демонструвати працівникові, що все гаразд, одразу після помилки. Щоб бути ефективним «засмученим батьком» потрібно деякий час зберігати дистанцію від підлеглого, щоб він зрозумів свою помилку і побачив, що «не все гаразд». У підлеглих повинно виробитися відчуття, що їм необхідно знову заслужити довіру.

5. Не підвищуйте голос. Навіть якщо ситуація дійсно жахлива і втрачається об'єктивність сприйняття ситуації через можливі наслідки – ніколи не підвищуйте голос і не переходьте на крик. Це завжди грає проти і знижує авторитет в очах співробітників. Справжньому лідерові не потрібно кричати, щоб бути ефективним.

6. Хваліть людей публічно, а сваріть – тільки наодинці. Публічна критика та демонстрація помилок підлеглого – чудовий спосіб покарати його, але найгірший спосіб досягнути ефективної роботи у майбутньому. Адже слухаючи критику на людях, підлеглий думатиме лише про те, що його принижують на очах у колег, а зовсім не про те, як виправити і більше ніколи не допустити зроблену помилку.

Варто зазначити, що здійснюючи управлінський службовий контроль менеджери часто-густо припускаються певних помилок, які не лише не призводять до покращення якості виконання службових обов'язків, але навпаки ускладнюють взаємодію між керівником і підлеглим (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Помилки контролю

Тип помилки	Характеристика помилки
1	2
1. Контроль «за нагоди»	Контроль не повинен обмежуватися окремими інцидентами. Нормальний контроль спрямований не на виявлення, а на попередження негативу. І тим не менш, дуже часто виникають ситуації, коли порушення фіксується і поступово формується «досьє» працівника, у якому збирається багато річний негатив. Нормальний контроль – завдання постійне, і дуже погано, якщо він приурочується до якихось особливих випадків. Слід заздалегідь планувати і погоджувати зі співробітниками дати і форму контролю
2. Тотальний контроль	Тотальний контроль породжує недбалість. Парадоксальність полягає у тому, що тотальний контроль не є засобом боротьби з недбалістю, як це часто думають. Керівник, який вирішив контролювати все і вся, звільняє співробітників від відповідальності, а не підвищує її. Адже вони починають думати, що всі помилки все одно будуть виявлені керівником і слід покладатися тільки на нього. Тотальний контроль призводить до несамостійності і до недбалства підлеглих. А якщо співробітники були несамостійними з самого початку, то тотальним контролем їх не змінити
3. Прихований контроль	Незважаючи на те, що він некоректний етично і принизливий не тільки для співробітника, але й для керівника, він все-таки існує. Найнебезпечніший наслідок цього виду контролю полягає у тому, що він несприятливо позначається на морально-психологічному кліматі у колективі. Ситуація підозрливості, постійне почуття провини – це не ті засади, на яких можна будувати нормальні відносини в колективі. Прихований контроль найчастіше викликає почуття досади
4. Контроль улюбленої ділянки	Отримавши більш високу посаду, менеджери дуже часто зациклюються на контролі тих ділянок, тих питань, якими вони займалися раніше. Небезпека полягає, перш за все у тому, що менеджер «звужує» поле контролю, а по-друге, працівник дуже швидко усвідомлює, що перевіряється, а що – ні. Крім того, контроль улюбленої ділянки можна використовувати для виявлення відповідності людини займаній посаді. Якщо, отримавши підвищення, менеджер продовжує контролювати свою ділянку, це найчастіше означає, що нова посада йому «не по плечу»
5. Контроль-проформа	Іноді керівник соромиться навіть говорити про контроль, щоб не образити підлеглих. Звичайно, у силу своїх посадових обов'язків він все-таки контролює їх, але поверхнево, вибірково, з тьмяною надією, що нічого не буде виявлено. А якщо якась помилка і виявляється, то керівник виправляє її сам. У цьому випадку керівник або не розуміє суті і значення контролю, або не впевнений у собі. Не слід забувати: хто не контролює роботу своїх підлеглих, той не цікавиться їхніми досягненнями

1	2
6. Контроль через недовіру	Такий контроль заснований на впевненості, що співробітники завжди роблять щось не так, а тому обов'язково треба це «щось» знайти. Підозрілість свідчить про невпевненість у собі. Якщо у людини немає здорового почуття власної гідності, то він відчуває загрозу, що виходить від інших, навіть якщо її насправді немає. Безпомилкова робота сигналізує такій людині, що є люди, які претендують на його крісло, і контроль починає виконувати функцію «короткого повідка»
7. Контроль без зворотного зв'язку	Результати контролю обов'язково повинні доводитися до відома працівника та бути предметом обговорення. Контроль безрезультатний, коли немає зворотного зв'язку. Деякі керівники роблять помилку, притримуючи інформацію про результати контролю. Слід пам'ятати, що в результатах контролю зацікавлені і керівник, і працівники
8. Поверхневий контроль	Його не слід плутати з «зовнішнім контролем». Поверхневий контроль – це, наприклад, контроль перебування співробітника на робочому місці замість контролю результатів роботи. Зрозуміло, що він необхідний, але якщо весь контроль зводиться до дріб'язкової фіксації зовнішніх дій (час приходу на роботу і т. ін.), то відчутної користі від нього не буде

7.6 УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНОЮ

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці людини проявляються особливості характеру, темперамент, потреби і уподобання.

В дисципліні виділяють дві складові: *об'єктивну* – порядок, без якого не може існувати організація; *суб'єктивну* – виконання обов'язків, дотримання прав [1].

Дисципліна в організації :

- сприяє досягненню високої якості результатів праці кожного працівника і всього виробництва;
- дозволяє працівникові працювати з повною віддачею, проявляти ініціативу, новаторство у праці;
- підвищує ефективність виробництва і продуктивність праці кожного працівника;
- сприяє охороні здоров'я під час трудової діяльності, охорони праці кожного працівника і всього трудового колективу;
- сприяє раціональному використанню робочого часу.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації,

управління і морально-психологічного клімату. Розрізняють виробничу і трудову дисципліну.

Виробнича дисципліна передбачає дотримання встановлених режиму і технології роботи, використання правил техніки безпеки.

Трудова дисципліна – це дотримання працівниками внутрішнього розпорядку, сумлінне виконання своїх обов'язків тощо.

На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

- *виконавчу* – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

- *активну* – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

- *самодисципліну* – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою [1]:

$$K_{md} = [П + V \cdot (O + ПУ)] / Ч_о, \quad (7.1)$$

де K_{md} – коефіцієнт трудової дисципліни;

$П$ – кількість прогулів;

O – втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино-год.;

$ПУ$ – передчасне залишення місця роботи, людино-год.;

$Ч_о$ – середньооблікова чисельність працівників за період, що оцінюється, осіб;

V – обсяг робіт, продукції, послуг, од.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.

При розгляді дисципліни розрізняють її статичний та динамічний аспекти.

Статичний аспект обумовлює існування чіткої дисциплінарної системи (обмежень) у рамках якої кожен працівник виконує свої обов'язки.

Динамічний аспект характеризує різні види дисциплінарних відносин у просторі і часі.

Дисциплінарні відносини – це частина трудових відносин і фактично частина будь-якого виду суспільних відносин, наприклад, частина економічних, фінансових та інших відносин.

Сторонами дисциплінарних відносин є всі учасники трудових

відносин. Дисциплінарні відносини за їх учасниками, суб'єктами поділяються на такі групи:

- адміністрація (керівники) – працівник;
- трудовий колектив – член трудового колективу;
- роботодавець – трудовий колектив;
- роботодавець – громадська організація;
- громадська організація – працівник;
- роботодавець – адміністрація (керівники);
- загальні збори трудового колективу – роботодавець.

За змістом складні дисциплінарні відносини можна розділити на чотири види [12]:

1. *Охоронні відносини.* Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певну міру впливу. Одна зі сторін цих відносин наділена дисциплінарною владою. Змістом відносин є право і обов'язок адміністрації оцінити діяльність працівника, зафіксувати випадки невиконання обов'язків, перевищення права, що заподіює шкоду іншим людям; застосувати до порушника міру впливу, провести дисциплінарне розслідування порушення. Сторонами таких відносин виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники.

2. *Заохочувальні відносини.* Адміністрація зобов'язана, оцінюючи працівника, враховувати усі випадки прояву ним активності. Фактом, що породжує ці відносини, є випадки прояву активності з позитивним результатом. Адміністрація в одних випадках зобов'язана заохотити працівника, в інших вона має право заохотити, але не зобов'язана. Ці особливості встановлені у нормативно-правових актах.

3. *Виховні відносини.* Їх зміст включає право і обов'язок адміністрації виховувати працівника, використовуючи, зокрема, метод переконання. Виховання включає освіту, формування особистості, її світогляду, мотивування праці, удосконалення фізичного розвитку працівника, переконання у необхідності дотримуватися професійної етики тощо.

4. *Організаційні відносини* включають розподіл обов'язків, а також міри відповідальності між учасниками трудових, дисциплінарних відносин, встановлення заходів заохочення – мотивації праці.

Управління дисципліною – це діяльність, спрямована на боротьбу з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана: зростанням інтенсифікації діяльності підприємств, посиленням ролі людських ресурсів як чинника економічного зростання; підвищенням «ці-

ни» втрат робочого часу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох *чинників*:

- організації праці та виробництва;
- системи матеріального і морального заохочення;
- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;
- виховної роботи;
- стилю керівництва;
- свідомості членів трудового колективу.

Ефективне *управління дисципліною* дозволяє вирішити такі *завдання* [1]:

- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- забезпечити оптимальний розподіл функцій між працівниками;
- створювати мотиваційне поле;
- вирішувати основні завдання підприємства.

Управління дисципліною здійснюється на основі таких *принципів*:

- врахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника;
- доповнення форм заохочення мірою відповідальності;
- поєднання моральних і матеріальних стимулів до праці;
- диференційний підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, врахування групи факторів (вік, стать, освіта);
- забезпечення невідворотності міри дисциплінарного впливу на порушника.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

Переконання виступає у формі спілкування, у процесі якого одна людина бажає довести правильність своїх підходів до вирішення певного питання, аргументувати свою точку зору, розкрити причинно-наслідкові зв'язки. Процес спілкування досить складний, оскільки його

мета – змінити погляди, активність особистості, вплинути на її сприйняття конкретної ситуації, на свідомість, самодисципліну і, можливо, змінити її взаємовідносини з іншими людьми. Ефективність переконань, їх дієвість значною мірою залежить від того, як добре керівник знає підлеглого – його інтереси, цінності, орієнтації, культурний, інтелектуальний рівень, особливості темпераменту, характеру, емоційної сфери, мотиваційне середовище і т. ін., а також від активності об'єкта спілкування, усвідомленості його власних поглядів.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці, її організація.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення. Завдання правового переконання – довести справедливість вимог закону, норм права.

Правовою підставою притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності є дисциплінарне порушення, тобто невиконання працівником своїх трудових обов'язків.

Дисциплінарним порушенням визнається протиправна поведінка, невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків.

Причинами порушення трудової дисципліни є:

- недоліки в організації праці;
- умови праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну;
- оплата праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків;
- відсутність контролю трудового процесу;
- особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють також протиріччя між:

- нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини;
- кваліфікованою і некваліфікованою працею;
- розумовою і фізичною працею;
- інтересами людей.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі у стані сп'яніння;
- несвоєчасне, чи не повне виконання своїх трудових обов'язків;
- недотримання правил роботи на відповідному обладнанні;
- неповне і нераціональне використання робочого часу;
- недотримання правил зберігання цінностей тощо.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то керівники

вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу.

Більшість західних організацій використовують прогресивні дисциплінарні заходи для покращення роботи персоналу, які містять п'ять основних кроків:

1. Неформальна бесіда при першому порушенні або при відносно легкому порушенні правил. Керівник може обговорити з підлеглим його поведінку у неформальній обстановці, підкресливши його минулі заслуги і вказавши, що слідування правилам компанії обов'язкове для усіх працівників.

2. Усне попередження – працівника попереджають, що якщо порушення (проблеми) будуть повторюватися, то буде більш суворе покарання.

3. Письмове попередження (догана із занесенням в особову справу) – якщо з'являється друге порушення, керівник обговорює проблему з працівником, але попереджає, що у його особовій справі з'явиться запис про порушення. Письмове попередження може спричинити санкції у майбутньому (організаційні покарання).

4. Дисциплінарне відсторонення від роботи. Працівник відсторонюється від роботи на кілька днів або тижнів залежно від важкості порушення.

5. Звільнення – оскільки працівник був вже неодноразово попереджений, а покращення не настало, його звільняють.

У вітчизняній практиці господарювання найбільшого поширення набули такі дисциплінарні стягнення: попередження, догана, сувора догана, штрафи, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

Попередження – це вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни. Попередження – це захід адміністративного стягнення, який застосовується до порушників адміністративно-правових чи дисциплінарних норм при незначному порушенні. Вони можуть бути виражені як в усній, так і у письмовій формі. Кожній формі попередження повинна передувати докладна бесіда, спрямована на прояснення ситуації. Якщо людина розуміє, що ситуацію можна виправити зміною поведінки на краще, то у цьому випадку, попередження є дуже дієвою формою стягнення. Як правило, письмові попередження з'являються (з дотриманням установленої процедури) після неофіційних чи усних попереджень (зауважень). Попередження мають бажаний вплив тільки у тому випадку, коли вони настають негайно за здійсненням порушення.

Догана – вид дисциплінарного стягнення, що застосовується до

працівників і полягає у власному усному чи письмовому засудженні неправомірної поведінки винного. Під доганою розуміють заходи морально-психологічного впливу, які застосовуються до працівників, якщо вони систематично порушують встановлені правила поведінки, скоюють дисциплінарні порушення.

За трудовим законодавством догана – є одним з видів дисциплінарної відповідальності працівників, яка може застосовуватися протягом місяця з дня виявлення порушення, не пізніше шести місяців з дня вчинення порушення (якщо не було виявлено раніше). При застосуванні стягнення роботодавець повинен затребувати у працівника письмові пояснення стосовно порушення трудової дисципліни. Стягнення оголошується у наказі або розпорядженні і віддається під розписку працівникові. Догана або сувора догана є жорстокішими заходами стягнення, ніж попередження. Догана (сувора догана), як і інші заходи впливу, носить особистісний характер. Такий моральний осуд має на меті спонукати працівника до правомірної поведінки.

До осіб, які вже мали попередження або догану, застосовується більш суворий захід дисциплінарних стягнень – штраф.

Штраф – це адміністративне стягнення грошового характеру. Розмір штрафу визначається розміром (важкістю) порушення та умовами колективного договору чи контракту з працівником. Іноді штрафи можуть бути незаконними, так само як і відсторонення від виконання обов'язків без збереження заробітної плати. Утримання надбавок до зарплати прийнятне за умови, що не існує документально зафіксованої домовленості про їхню виплату. Також широко застосовується виплата мінімальної надбавки чи її повна відсутність за невиконання, і це теж може бути розглянуто як штраф.

Переведення на іншу посаду чи місце роботи – ще один загальноприйнятий метод дисциплінарного впливу. Звичайно це не просто переведення на іншу посаду, а переведення зі зниженням посади. Буває так, що переведення розглядається не інакше як формальність і, у кращому випадку, проблема зникає в одному місці і з'являється у іншому. Якщо ж переведення здійснюється конструктивно, тоді це йде на користь як працівникові, так і організації.

Зниження у посаді застосовується на всіх рівнях організації, і може застосовуватись як до рядового начальника ділянки, так і до генерального директора. Вплив цього заходу на людину у тому і іншому випадках приблизно однаковий.

Зниження у посаді навряд чи можна вважати мотивуючим чинником, навіть у тому випадку, якщо воно відбулося не з вини працівника, а внаслідок «відсутності прямої необхідності» (немає роботи).

Зниження звичайно призводить до переведення: іноді це дає можливість піти гідно, хоча часто говорять, що краще бути звільненим, ніж зниженим у посаді.

Позитивна сторона службового зниження, як і переводу, виявляється тоді, коли потреби працівника збігаються з потребами організації. Прикладом можуть слугувати випадки, коли людина «доросла» до посади, з якою вона не справляється, і подальше її перебування на ній становить загрозу як для неї, так і для організації. За спільною згодою (домовленістю) чи за рекомендаціями працівник може зайняти вакансію, на якій він буде корисним та задоволені його власні вимоги.

Звільнення – це крайня міра, яку у деяких випадках можна пов'язати з юридичною санкцією. Відповідно до чинного законодавства звільнення – останній засіб впливу після декількох попереджень або міра покарання за відомі грубі порушення, що не залишають порушнику ніяких шансів.

Звільнення повинне проводитися лише за попередньою згодою профспілкового комітету, за винятком випадків, передбачених законодавством. Щоб уникнути додаткових проблем до розслідування порушення обов'язково повинна бути залучена довірена особа працівника. Необхідно завжди враховувати юридичні, моральні і мотиваційні аспекти звільнення і вдаватися до цього заходу у крайньому випадку.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну у організації можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення.

До застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен отримати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення, розібратися в причинах його проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган повинен враховувати ступінь важкості порушення і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується у наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

При накладанні дисциплінарного стягнення основною метою керівництва повинно стати не просте застосування якихось заходів, а спроби виправити працівника, що допустив порушення дисципліни.

Дисциплінарні стягнення передбачають:

- накладання відповідного покарання на порушника дисципліни;
- досягнення того, щоб порушення не повторювалося;
- попередження аналогічних дисциплінарних порушень з боку

інших підлеглих.

Менеджер не повинен залишати без покарання жодного порушення дисципліни, але дисциплінарний вплив має бути диференційованим.

Критерієм ефективної системи дисциплінарного впливу є створення комплексу попереджувальних профілактичних заходів недопущення порушень дисципліни.

Правила накладання дисциплінарних стягнень полягають у такому:

- вид дисциплінарного стягнення повинен відповідати чинному законодавству;

- менеджер, який накладає стягнення, повинен мати відповідні повноваження; він може діяти тільки в межах своєї компетенції;

- дисциплінарне стягнення накладає безпосередній керівник;

- дисциплінарне стягнення повинно бути організаційно оформлено: доведено до порушника (під розпис) та інших працівників;

- за одне порушення дисципліни може бути накладено тільки одне адміністративне дисциплінарне стягнення (воно може бути поєднано з економічними санкціями, що застосовуються на підприємстві);

- дисциплінарні стягнення можуть накладатися тільки за реальні порушення, менеджери повинні спиратися лише на об'єктивну інформацію;

- при накладанні дисциплінарного стягнення менеджер не повинен принижувати гідність працівника.

Дисциплінарний вплив може здійснюватись як через систему стягнень так і через заохочення.

Заохочування у системі управління – це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почесностей, підвищення його ролі. У кожної людини є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення.

При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись певних правил:

- заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;

- заохочення має бути значимим, піднімати престиж праці.

Заходами заохочення є:

- оголошення подяки;

- преміювання;

- нагородження цінним подарунком;

- занесення прізвища до Книги пошани або на Дошку пошани;

- нагородження Почесною грамотою та ін.

Допускається одночасне застосування декількох заходів заохочення.

Управління через систему заохочувань повинно ґрунтуватись на *принципах* [1]:

- тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю;
- людина має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, а відповідно від прибутку;
- винагороду видавати публічно;
- інтереси працівників не повинні вступати у протиріччя з інтересами організації;
- не заохочувати того, хто цього не заслуговує;
- не допускається невідповідність між декларованою і реальною системою заохочень;
- активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує сам зміст роботи.

Упродовж строку дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях. Цього можна досягнути за допомогою наступних заходів:

- ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;
- підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків усіма працівниками;
- змістити акцент з примусу на заохочення і переконання,
- стимулювати зацікавленість у результатах та мотивації праці.

Основним завданням управління дисципліною є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.



Питання для самоконтролю

1. Опишіть функції, які повинен виконувати менеджер для реалізації управлінського впливу.
2. Визначте у чому полягає особливість управлінської діяльності менеджерів різних ланок.
3. Наведіть та опишіть вимоги, які висуваються до менеджерів будь-якого рівня.
4. У чому полягають переваги і недоліки роботи в команді? Дайте характеристику різних типів команд.

5. Опишіть підходи, які використовуються для формування команд.
6. Визначте та опишіть методи і форми розпорядчої діяльності.
7. Визначте сутність комунікативної компетентності та опишіть комунікативні типи керівників за їхньою моделлю спілкування з підлеглими.
8. Доведіть необхідність контролю в організації.
9. Дайте характеристику принципів та критеріїв оцінювання персоналу.
10. Сформулюйте вимоги до процедури оцінювання працівників організації та визначення стандартів оцінювання в організації.
11. Визначте сутність помилок працівників, наведіть їх типізацію та можливі наслідки.
12. Сформулюйте та опишіть заходи щодо усунення помилок працівників.
13. Опишіть основні типи помилок при здійсненні функції контролю в організації.
14. Визначте сутність, завдання та принципи управління дисципліною в організації.
15. Опишіть методи, за допомогою яких здійснюється управління дисципліною в організації.
16. Визначте та дайте характеристику основних дисциплінарних стягнень та заохочень.

Тести

1. До функцій і обов'язків менеджера відноситься:
 - а) Підготовка вихідних даних і виконання розрахунків.
 - б) Контроль за розробкою і реалізацією бізнес-планів.
 - в) Організація зв'язків з партнерами.
 - г) Планування підприємницької і комерційної діяльності.
 - д) Усе перераховане.
2. За даними досліджень, менеджери проводять у спілкуванні з іншими людьми який відсоток робочого часу?
 - а) Від 60 до 85.
 - б) Від 30 до 60.
 - в) Від 10 до 25.
 - г) Від 50 до 80.
 - д) Весь робочий час.
3. Влада менеджера – це:

а) Його поведінка, що змінює поведінку або думки підлеглих для досягнення цілей організації.

б) Можливість впливати на поведінку підлеглих для досягнення цілей організації.

в) Наявність обов'язків, що припускає виконання певних дій і звітність за результатами цих дій.

г) Зіставлення результатів роботи підлеглих із планами та стандартами для виявлення відхилень.

4. Головне завдання менеджера – це:

а) Демонстрація своєї влади підлеглим.

б) Примус співробітників до досягнення цілей.

в) Направлення зусиль колективу на досягнення цілей організації.

г) Повне задоволення потреб своїх підлеглих.

д) Усе зазначене.

5. Зазначте основні причини, через які команди не досягають успіху:

а) Брак корпоративного мислення.

б) У командах є люди без чітко окреслених ролей.

в) Невірно скомпоновані команди.

г) Команди сформовані з людей із низьким рівнем інтелекту.

д) Керівник команди є прихильником авторитарного стилю управління.

6. Процедура оцінювання членів команди повинна відповідати таким критеріям:

а) Об'єктивність.

б) Гласність.

в) Результативність.

г) Єдність вимог.

д) Креативність.

7. Керівники середнього рівня формують:

а) Стратегічні плани компанії, спрямовані на розвиток компанії і підвищення її конкурентоспроможності.

б) Оперативні плани і завдання конкретним виконавцям, здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за грамотне використання виділених ресурсів.

в) Тактичні плани і управляють реалізацією тактичних рішень у масштабах своїх підрозділів або бізнес-функцій.

г) Виконують всі перелічені види робіт.

8. Типовими посадами керівників середньої ланки є:

а) Директор департаменту, начальник цеху, директор магазину (що входить у торговельну мережу), декан факультету у вузі.

б) Генеральний директор компанії, ректор вузу, президент компанії.

в) Завідувач секції у супермаркеті, начальник відділу експлуатації устаткування, старша медсестра у лікарні.

г) Секретар керівника підприємства, водій, продавець.

9. У організаціях використовують прогресивні дисциплінарні заходи. Зазначте порядок їх застосування.

а) Неформальна бесіда.

б) Усне попередження.

в) Письмове попередження.

г) Дисциплінарне відсторонення від роботи.

д) Звільнення.

10. Менеджерів первинного рівня часто називають:

а) Офіс-менеджерами.

б) Операторами.

в) Операційними менеджерами.

г) Топ-менеджерами.

д) Жодна з відповідей не є вірною.



Використана і рекомендована література

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. – 296 с.

2. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навчальний посібник – К. : Знання, 2005. – 442 с.

3. Грузінова Л.П. Трудове право України: Навчальний посібник. – Ч. 1. / Л.П. Грузінова, В.Г. Короткін – К. : МАУП, 2003. – 128 с.

4. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2010. – 360 с.

5. Лутай Л.А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення / Л.А. Лутай. – Донецьк : ДНУЕТ, 2007. – 377 с.

6. Граждан В.Д. Теория управления: Учебное пособие. – М. : Гардарики, 2006. – 416 с.

7. Мардас А.Н. Организационный менеджмент. / А.Н. Мардас, ОА. Мардас – СПб. : Питер, 2003. – 336 с.

8. Скаун О.Х. Теорія держави і права: Підручник. – 2-ге видання. – К. : Алерта; ЦУЛ, 2011. – 520 с.

9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник. / Л.В.

Балабанова, О.В. Сардак – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.

10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.

11. Електронний ресурс: <http://blog.management.com.ua/item/1111>

12. Алексеев С.С. Общая теория права. – М. : Проспект, 2009. – 576 с.

13. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.

14. Robbins S.P., M. Coulter. Management, 11th edition. Prentice Hall, 2011.

15. Drucker P.F. The Practice of Management. HarperBusiness. Reissued in 2006.

16. Hislop D. Knowledge Management in Organizations (2nd ed). Oxford: Oxford University Press, 2009.

ТЕМА 8 РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ



Елемент авантюри повинен бути не настільки великий, щоб піддавати всю справу невиправданому ризику, але й не настільки малий, щоб за справу було соромно братися.

Р. Уотермен

«Якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть керувати нами ...».

Будь-яка дія, пов'язана з ризиком, завжди цілеспрямована, тому що відсутність мети робить рішення, пов'язане з ризиком, безглуздим. Досвід провідних міжнародних компаній переконливо доводить, що стабільність розвитку бізнесу і підвищення ефективності управління неможливі без активного використання ризик-менеджменту, як складової частини системи управління компанією, незалежно від її масштабів і специфіки виробництва або надання послуг.

8.1 УМОВИ ВИНИКНЕННЯ РИЗИКОВОЇ СИТУАЦІЇ

Здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності у певній мірі пов'язано з ризиком.

Ризикова ситуація – це подія, обумовлена причинами і факторами ризику, яка може призвести до негативних або позитивних наслідків для організації.

З точки зору теорії ризик-менеджменту характерними ознаками підприємництва, які повинні враховуватися при аналізі та оцінці наслідків ризику, є: цільова спрямованість організації на одержання прибутку; диференціація за видами підприємницької діяльності; відповідальність за контрактними зобов'язаннями перед клієнтами; необхідність прийняття управлінських рішень з урахуванням наслідків ризику.

Спрямованість та зміст зазначених ознак підприємництва породжують наступну дилему: з одного боку, менеджмент організації, що уникає ризикових рішень, прирікає компанію на неминучий застій і втрату конкурентоспроможності, з іншого – необґрунтованість прийнятих управлінських рішень у ризикових ситуаціях може призвести до повного краху організації.

Поява ризику – об'єктивна неминучість, яка обумовлена двома

основними причинами:

1) невизначеністю умов підприємницького середовища, насамперед зовнішнього;

2) обмеженістю ресурсів організації, що об'єктивно призводить до виникнення їх дефіциту.

Умови та характеристика виникнення ризикової ситуації представлені на рис. 8.1.

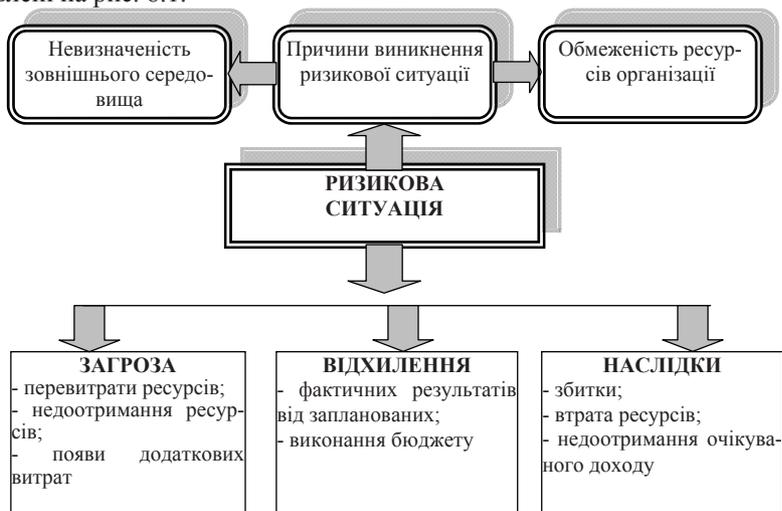


Рис. 8.1 – Умови та характеристика виникнення ризикової ситуації

Досить часто важко спрогнозувати майбутній розвиток ринкових ситуацій, очікувані результати господарської діяльності, оскільки прийняття управлінських рішень відбувається за умов неможливості точного прогнозування певних подій, неповної чи недостовірної інформації. Усунути невизначеність майбутнього у підприємницькій діяльності неможливо, оскільки вона є елементом об'єктивної дійсності. Відповідно, саме невизначеність є причиною виникнення ризикової ситуації у діяльності суб'єктів господарювання.

Невизначеність – це об'єктивна неможливість отримання абсолютного знання про об'єктивні та суб'єктивні фактори функціонування системи, неоднозначність її параметрів. Чим більша невизначеність під час прийняття управлінського рішення, тим більший ступінь ризику.

Кількісно невизначеність може виступати як можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як у мен-

ший, так і у більший («спекулятивна» невизначеність) бік, або можливість тільки негативних відхилень кінцевого результату події («чиста» невизначеність).

Основними причинами невизначеності є:

- повна відсутність інформації або наявність помилкової, недостовірної інформації щодо характеристик основних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- неможливість повного передбачення та прогнозування процесів як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу організації, який виконує аналітично-прогнозні розрахунки в організації;
- суб'єктивна оцінка інформації.

Складність природи невизначеності зумовлює існування її різних видів. Класифікація видів невизначеності за різними ознаками наведена у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Класифікація видів невизначеності у діяльності організації

Ознака	Вид невизначеності	Характеристика невизначеності
1	2	3
1. Залежно від засобів визначення ймовірності невизначеності	Статистична	Ймовірність розглядається як об'єктивна ймовірність настання події. Визначається на основі реальних даних через відносну частоту
	Нестатистична	Подія повторюється не часто або зовсім не спостерігається, і її реалізація можлива тільки у майбутньому. Ймовірність розглядається як ступінь упевненості, що ця подія відбудеться, тобто це суб'єктивна ймовірність. Визначається на основі опитувань, ймовірностей
2. За ступенем ймовірності настання тієї чи іншої події	Повна невизначеність	<p>Ступінь прогнозованості (ймовірності) настання подій близька до нуля:</p> $\lim_{t \rightarrow n} P_i = 0$ <p>де P_i – прогнозованість настання події i; t – час; n – кінцевий час прогнозування події.</p> <p>Повністю відсутня можливість будь-яким чином прогнозувати перспективи розвитку як підприємства, так і ринку в цілому</p>

1	2	3
	Часткова невизначеність	<p>Ступінь прогнозованості (ймовірності) настання події знаходиться в межах від 0 до 1:</p> $0 < \lim_{t \rightarrow n} P_i < 1$ <p>Має конкретний практичний характер, порівняно з попередніми видами, що є теоретичним припущенням про можливість суб'єктів господарювання</p>
	Повна визначеність	<p>Ступінь прогнозованості (ймовірності) настання подій близька до 1:</p> $\lim_{t \rightarrow n} P_i = 1$ <p>Можливість зі 100% ймовірністю прогнозувати не тільки стратегію підприємства на ринку, а й ситуацію, тенденції розвитку тощо</p>
3. За об'єктом невизначеності	Людська невизначеність	Пов'язана з неможливістю точного передбачення поведінки людини у процесі роботи через відмінності у рівні освіти, емоційно-психологічному настрої, світогляді кожної особи
	Технічна невизначеність	Пов'язана з надійністю обладнання, непередбаченістю виробничих процесів, складністю технології, рівнем автоматизації, темпами оновлення, обсягами виробництва
	Соціальна невизначеність	Зумовлена прагненням людей утворювати соціальні зв'язки та поводитися відповідно до загальноприйнятих норм, традицій, узятих на себе зобов'язань
4. За місцем виникнення невизначеності в управлінському процесі	Аналітична невизначеність	Характеризується високою ймовірністю помилок в оцінках реального стану справ усередині самого підприємства та його місця на ринку; отримання неповної або помилкової інформації стосовно перспектив розвитку даного підприємства та рішень, прийнятих на цій підставі
	Стратегічна невизначеність	Невизначеність у формуванні цілей підприємства та вибору пріоритетів у визначених цілях, що може бути зумовлено наявністю низки альтернативних цілей; висока ймовірність можливих перебоїв у розробці чи реалізації стратегії розвитку підприємства; невизначеності контролю і оцінки результатів діяльності підприємства

Отже, ризик породжується в основному невизначеністю зовніш-

нього середовища. У природі невизначеності приховані причини і фактори ризику, що формують ризикову ситуацію.

Причинами ризику є його джерела: економічні, політичні, соціальні, екологічні, технологічні та інші.

Фактори ризику – це обставини, за яких причини ризику проявляються і призводять до ризикових ситуацій.

Слід зазначити, що невизначеність не завжди є негативним чинником, оскільки усвідомлення факту її існування мотивує до прискорення розв'язання фінансово-господарських проблем, веде до підвищення ініціативності та творчого пошуку вирішення завдань працівниками організації.

У практичній діяльності зниження рівня невизначеності, яке необхідне для прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечується:

- ретельним збором інформації, що зменшує невизначеність очікувань;
- якісною обробкою інформації аналітичними методами та з'ясуванням причин, форм і наслідків невизначеності;
- розробкою моделей, адекватних ситуаціям, що мають місце в реальності, і отриманням у результаті моделювання значень цільових величин, функціональних залежностей станів об'єкта управління та зовнішнього середовища.

З розвитком ринкових відносин здійснення підприємницької діяльності відбувається в умовах зростаючої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Саме невизначеність стану зовнішнього середовища та внутрішніх складових змушує підприємця брати на себе ризик, який може призвести як до виграшу, так і до втрат.

8.2 СУТНІСТЬ, СУБ'ЄКТ ТА ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОГО РИЗИКУ. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ РИЗИКУ

Вважають, що термін *«ризик»* – грецького походження, який бере початок від слів *ridsikon, ridsa* – «стрімчак, скеля» і пов'язується, у першу чергу, з появою небезпеки або непевності у будь-якій сфері господарської діяльності та суспільно-економічного життя [1].

У сучасній економічній літературі досить поширеним є підхід до трактування *«ризик»* як імовірності недоотримання прибутку, втрати ресурсів чи отримання збитку у результаті здійснення певних дій, операцій у тому, чи іншому напрямі підприємницької діяльності. Але на практиці існують випадки, коли ризик стає також джерелом отримання додаткового прибутку.

Беручи до уваги, що ризик є однією з найскладніших економічних категорій, пов'язаних зі здійсненням господарської діяльності, наведемо сутнісне визначення цієї категорії.

Ризик – це імовірна можливість отримання небажаних результатів, недоотримання доходів чи виникнення втрат в результаті здійснення виробничої, фінансової або іншої діяльності, що зумовлюється невизначеністю та альтернативністю майбутнього стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Погоджуємося із авторами [10], що ризик можна охарактеризувати як комбінацію трьох елементів: деякої події, її ймовірності та наслідків.

Відповідно *ризик організації* – це комбінація трьох елементів: події, пов'язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього; ймовірності цієї події та наслідків, що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах організації.

Причини, що зумовлюють ризик за сферою прояву класифікуються на:

1) *внутрішні*:

- недоліки у системі управління;
- недоліки організації процесу виробництва;
- обмеженість ресурсів;
- невідповідність кваліфікації працівників рівню виконуваних ними завдань та ін.

2) *зовнішні*:

- поведінка контрагентів;
- похибки у визначенні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- зміни економічних факторів;
- політичні причини.

Для більш ґрунтовного розуміння природи ризику визначимо його об'єкт, суб'єкт, основні властивості та умови існування.

Ключовою рисою ризику є його ймовірна природа. Ступінь цієї ймовірності характеризується всією сукупністю як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Об'єктивність ризику зумовлена тим, що ризик супроводжує практично всі види господарських операцій та існує незалежно від волі і свідомості людини, ігнорування чи сприйняття особою його наявності.

Суб'єктивність ризику забезпечується тим, що внаслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і настанов має місце різне сприйняття людьми однієї і тієї самої величини ризику (рис. 8.2).

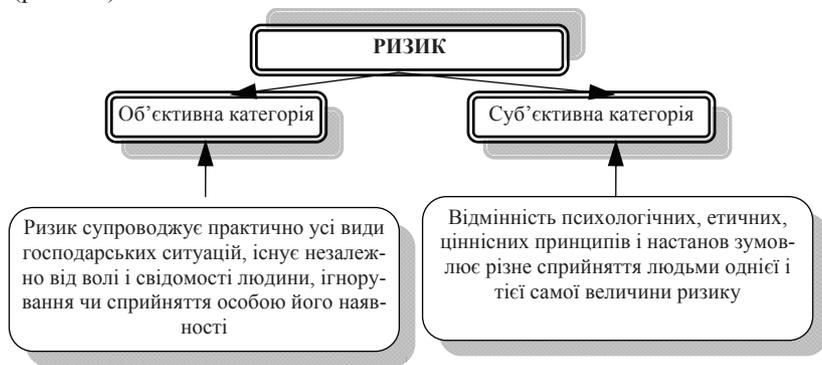


Рис. 8.2 – Характеристика ризику

Ризику, як суб'єктивно-об'єктивній економічній категорії притаманні наступні властивості [1]:

- *економічна природа* (ризик проявляється на всіх етапах підприємницької діяльності, незалежно від її сфери; він прямо пов'язаний із доходністю та економічними втратами у процесі господарювання);

- *альтернативність* (ризик передбачає необхідність вибору з двох або кількох можливих варіантів рішень);

- *невизначеність результатів* (очікуваний рівень ризику може коливатися у певному діапазоні, і його наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати);

- *коливання рівня ризику* (ступінь господарського ризику істотно варіює під впливом фактора часу, численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які перебувають у постійній динаміці);

- *постійність* (повне усунення ризику неможливе внаслідок об'єктивно-суб'єктивної природи даної категорії, динамічності ступеня ризику тощо).

Об'єктом ризику виступає соціально-економічна система, ефективність та умови існування якої є невизначеними.

Суб'єктами ризику є особа, або група осіб, які здійснюють керований вплив на об'єкт ризику.

Логіка розуміння сутності категорії ризик наведена на рис. 8.3.

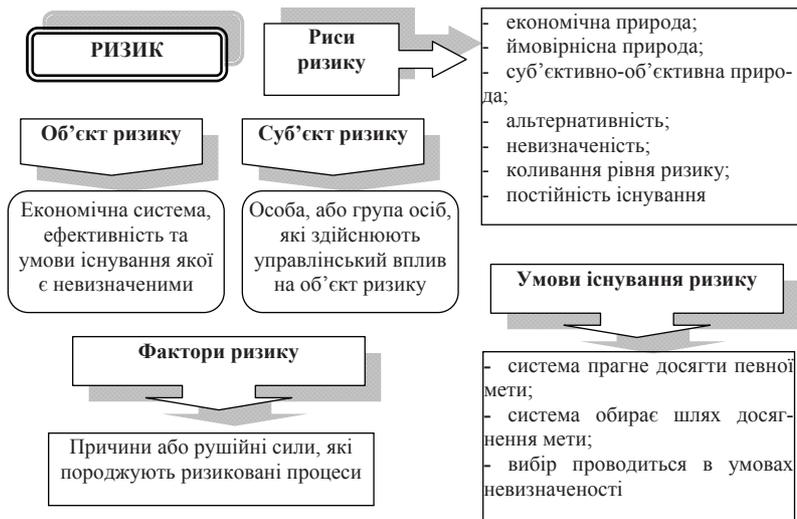


Рис. 8.3 – Логіка розуміння категорії ризик

Поява підприємницьких ризиків зумовлена численними факторами, які можуть викликати та спричинити невизначеність результатів здійснення господарської діяльності.

Виявлення факторів ризику доцільно здійснювати за зовнішніми і внутрішніми ризиками. *Зовнішні ризики* можуть бути зумовлені загальноекономічними та ринковими факторами.

До *загальноекономічних факторів* слід віднести: загальний спад обсягів виробництва в країні, збільшення рівня інфляції, уповільнення платіжного обороту, недосконалість і нестабільність податкового законодавства, зменшення рівня реальних доходів і купівельної спроможності населення та ін.

Серед *ринкових факторів ризику* можна виділити: зменшення місткості внутрішнього ринку, падіння ринкового попиту, збільшення пропозиції товарів-субститутів, нестабільність фінансового і валютно-го ринків, недостатня ліквідність фондового ринку тощо [2].

Внутрішні фактори структуруються за функціональними підсистемами та сферами діяльності організації. До них належать:

- забезпеченість підприємства ресурсами та ефективність їх використання;
- рівень організації виробничого процесу;
- стан техніко-технологічної бази виробництва;
- рівень стратегічного, тактичного та оперативного планування;

- рівень конкурентоспроможності продукції підприємства;
- рівень та структура витрат підприємства;
- рівень маркетингово-збутової політики підприємства;
- досконалість системи мотивації та стимулювання праці;
- рівень фінансово-майнового стану підприємства;
- обґрунтованість прийнятих управлінських рішень;
- рівень виконання контролюючих функцій.

Фактори, що визначають внутрішні ризики підприємства наведені у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Внутрішні фактори ризику

Група факторів	Фактори ризику
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - надмірне залучення позикового капіталу за високою ціною; - низька ліквідність активів; - велика дебіторська заборгованість; - низька оборотність оборотних активів; - неефективна структура капіталу; - необґрунтована дивідендна політика; - неспроможність розрахунків за зобов'язаннями; - зниження дохідності інвестицій та діяльності підприємства в цілому; - висока ймовірність банкрутства
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> - низька ефективність використання виробничих потужностей та основних фондів підприємства; - високий рівень витрат та деформації у їх структурі; - високий рівень енерго-, матеріало- та трудомісткості продукції; - низьке оновлення асортименту продукції (послуг); - недостатньо диверсифікована структура асортименту продукції (послуг)
Комерційні	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність або низька якість маркетингових досліджень; - неефективна цінова політика та політика розподілу; - відсутність власної збутової мережі; - низька якість співпраці з посередниками та контрагентами

В контексті ризик-менеджменту, більш ґрунтовної деталізації потребують внутрішні фактори ризику управлінської діяльності.

Ризики в управлінні – це, перш за все, ризики прийняття хибних управлінських рішень в умовах повної або часткової невизначеності.

На рівні прийняття стратегічних управлінських рішень виділяють такі внутрішні фактори ризику:

- хибний вибір чи неадекватне формулювання цілей підприємства, що призводить до ймовірності розробки стратегії у помилковому напрямі;

- невірна оцінка стратегічного потенціалу підприємства, спричинена похибкою вхідних даних, помилковою оцінкою ступеня авто-

номності підприємства, фактичного розмежування прав власності тощо;

- хибний прогноз розвитку зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі тощо.

Ризик у прийнятті рішень на тактичному рівні, насамперед, пов'язаний з імовірністю часткової втрати чи перекручування змісту інформації під час переходу від стратегічного планування до тактичного. Основний фактор ризику даної групи полягає у низькій якості системи управління підприємством. На будь-якому рівні прийнятих рішень присутні як зовнішні, так і внутрішні, стосовно даного підприємства, фактори ризику. Можна припустити, що для стратегічних рішень кількість і роль зовнішніх факторів ризику значно вищі, ніж для тактичних чи оперативних.

Описані вище фактори є інтегральними. Чітке усвідомлення причин усіх видів ризику та визначення розміру їх впливу на прогнозовані результати дуже важливе для ефективного менеджменту організації [1].

8.3 КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ВИДИ РИЗИКІВ

Вид ризику характеризує джерело появи ризикової ситуації. Іншими словами, вид ризику визначає, хто із зацікавлених сторін є «ініціатором» виникнення ризикової ситуації.

Ідентифікація ризиків є одним з базових і основоположних елементів ризик-менеджменту. При ідентифікації ризиків визначальним чинником є якість інформації, що використовується. Якість інформації визначається такими основними параметрами:

- достовірність;
- об'єктивність;
- своєчасність;
- актуальність;
- повнота охоплення.

Виділяють такі джерела отримання інформації, що використовується при ідентифікації ризиків:

- проведення консультацій з групами фахівців, що мають досвід реалізації діяльності, у рамках якої здійснюється управління ризиками;
- досвід конкурентів та інших сторонніх організацій;
- SWOT-аналіз і результати маркетингових досліджень;
- звіти за страховими випадками;
- результати внутрішніх і зовнішніх аудитів;

- результати аналізу реалізації бізнес-процесів;
- аналіз проблем та результати попереднього аналізу ризиків (якщо такі є).

При ідентифікації ризиків необхідно також визначитися зі схемою їх класифікації. Класифікація ризиків дає можливість розділити їх на однорідні кластери, що дозволяє систематизувати ризики. Класифікувати ризики можна за різними ознаками. При цьому необхідно прагнути не стільки перерахувати всі види ризиків, скільки створити певну базову схему, яка дозволила б не упустити які-небудь із них (рис. 8.4).

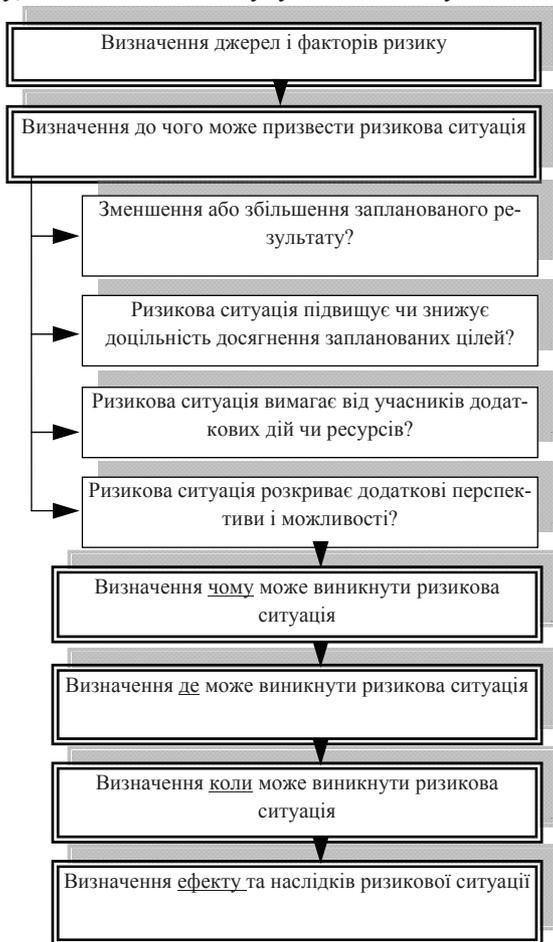


Рис. 8.4 – Схема ідентифікації ризиків

Мета класифікації ризиків – визначити джерело конкретного виду ризику та забезпечити застосування відповідних методів та інструментів управління ризиком, які здатні максимально нівелювати його негативний вплив на діяльність організації.

У сучасній теорії управління ризиками визначення об’єктів класифікації ризиків здійснюються на основі причин і джерел ризикових подій, їх характеристики та наслідків.

Групування основних господарських ризиків за різними ознаками та їх характеристика наведені у таблиці 8.3. Досить часто у практичній діяльності різні види ризиків тісно переплітаються та є взаємозалежними один від одного.

Варто зазначити, що наведена класифікація не є повною, але має певну практичну спрямованість для організації та управління ризиками у сучасних умовах господарювання. Підприємницькі ризики є невід’ємною та беззаперечною частиною господарської діяльності підприємства. Тому результативність дій менеджера, подолання невпевненості у майбутніх результатах залежать, насамперед, від можливості та вміння правильно оцінити ступінь ризикованості намічених операцій та вжити необхідних заходів.

За таких умов при здійсненні класифікації ризиків з метою ефективного управління ними важливо дотримуватись наступних *принципів*:

- враховувати усі чинники, які впливають на виникнення та рівень ризиків;
- використовувати різні види групування ризиків з урахуванням напрямів використання інформації.

Розуміння сутності ризиків та їх класифікація створюють необхідні передумови для ефективного управління ними і досягнення позитивного результату господарської діяльності.

Таблиця 8.3 – Видова класифікація та характеристика ризиків

Ознака	Вид ризику	Характеристика ризику
1	2	3
1. За видами діяльності підприємства	виробничий ризик	пов’язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов’язань за контрактом або договором із замовником; позапланові зупинки устаткування чи переривання технологічного циклу підприємства через вимушене переналагодження устаткування; перебої у енергопостачанні; подовження, порівняно із запланованими, термінів ремонту устаткування; аварії допоміжних систем; зниження запланованих обсягів виробництва, зростання витрат на виробництво продукції тощо

	фінансовий ризик	невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань (прострочення платежів, порушення термінів повернення кредитів тощо); вірогідність виникнення негативних фінансових наслідків у вигляді втрати доходу чи капіталу в умовах невизначеності здійснення його фінансової діяльності
	комерційний ризик	зниження обсягів реалізації товарів (послуг) внаслідок зміни кон'юнктури, підвищення закупівельної ціни товарів, непередбачене зниження обсягу закупівель, втрати товару у процесі обігу тощо
	інвестиційний ризик	пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних цінних паперів, так і з придбаних
	валютний ризик	пов'язаний із можливістю коливань ринкових ставок власної грошової одиниці та інших курсів валют
	юридичний ризик	пов'язаний з неправильним чи неправомірним оформленням документів, укладанням угод чи трактуванням норм правових актів
	інноваційний ризик	ризик відхилення від мети у разі вкладання коштів у виробництво інноваційного продукту, науково-дослідні та конструкторські роботи
2. Залежно від можливого результату	чистий	імовірність отримання негативного чи нульового результату (виробничі та інвестиційні ризики)
	спекулятивний	імовірність отримання як позитивного, так і негативного результату (фінансові ризики)
3. За сферою походження	соціально-політичний ризик	зміна здійснюваного державою політичного курсу, введення у дію незапланованих раніше соціальних програм або інших дій, що в основі свого походження мають соціальну сферу
	адміністративно-законодавчий ризик	реалізація незапланованих адміністративних обмежень господарської діяльності суб'єктів ринку, зміни в законодавстві (збільшення податкових ставок, заборона на здійснення певного виду діяльності тощо)
	природно-екологічний ризик	залежність виробництва від природно-кліматичних умов (забагато опадів, повені); зворотний зв'язок між суспільним виробництвом і навколишнім природним середовищем (несприятливий вплив шкідливих виробництв на здоров'я людини тощо)
	демографічний ризик	можливість зміни демографічної ситуації; особливість даних ризиків – існують як у формі самостійних ризиків, так і спричинені виникненням інших ризиків

		(зниження тривалості життя населення може призвести до виникнення ризику, пов'язаного з реалізацією продукції, орієнтованої на більш старше населення)
	геополітичний ризик	можливість змін глобального характеру (світова міграція робочої сили, поява хвороб, що загрожують життю всього людства тощо)
4. За причинами виникнення	ризик, викликаний непевністю у майбутньому	характерний для функціонування всіх суб'єктів ринку, складністю у прогнозуванні їхніх дій (непевність майбутнього може бути викликана невизначеністю як у функціонуванні економічної системи самого підприємства або його найближчого оточення (наприклад, партнерів), так і навколишнього середовища, наприклад, економіки країни в цілому)
	ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень	пов'язаний з об'єктивною неможливістю врахування і розгляду усіх параметрів, необхідних для прийняття виробничо-господарських рішень
	ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик	пов'язаний з власним розумінням аналізованих процесів, рівнем кваліфікації, співвідношенням кількості часу, необхідного для якісного та всебічного аналізу та наданим для цієї процедури часом
5. За ступенем обґрунтованості прийняття ризику	обґрунтовані ризики	ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих результатів і можливих витрат; при цьому їх вплив на діяльність підприємства буде мінімальним
	частково обґрунтовані	ризики, що бере або передбачає взяти підприємство за умови рівності результатів і витрат; імовірність появи несприятливої події настільки велика, що у випадку її появи суб'єкт господарювання може дістати нульовий ефект
	авантюрні ризики	ризики, у результаті реалізації яких має місце висока ймовірність недосягнення запланованих результатів; суб'єкт господарювання, що бере авантюрний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей, розраховуючи на випадковий успіх
6. За відповідністю допустимим межам	допустимі ризики	можлива величина втрат не перевищує розміру очікуваного прибутку. У найгіршому випадку – втрата всього прибутку, за сприятливого збігу обставин – незначний розмір втрат, що припадає на одну ризиковану ситуацію
	критичні ризики	можливий розмір втрат перевищує прибуток, але не є більшим за дохід від реалізації
	катастрофічні ризики	найбільш небезпечні; можливі втрати перевищують виручку (дохід) від реалі-

		заці та можуть досягти величини, що дорівнює майну підприємства. Настання ризику може призвести до банкрутства або ліквідації компанії
7. За можливістю прогнозування	прогнозовані ризики	ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу
	ризики, що частково не прогнозуються (форс-мажорні)	ризики, котрі виникають внаслідок настання форс-мажорних подій (надзвичайних обставин), що не можуть бути цілком передбачені, та виступають непереборною перешкодою (стихійні лиха, катастрофи тощо)
	непрогнозовані ризики	ризики, виникнення яких неможливо передбачити жодним із наявних методів або підходів
8. За ступенем впливу на діяльність суб'єкта господарювання під час реалізації ризику	негативний ризик	ризик, реалізація якого спричиняє певні втрати для суб'єкта господарювання
	нульовий ризик	ризик, що характеризується відсутністю впливу на суб'єкт господарювання
	позитивний ризик	ризик, реалізація якого спричиняє додатковий вииграш (дохід, прибуток) для суб'єкта господарювання

8.4 МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО ТА ЯКІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ

Оцінка рівня ризиків є одним з найважливіших етапів економічного аналізу, оскільки для управління ризиком його необхідно, перш за все визначити, проаналізувати і оцінити.

Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Метою проведення аналізу ризиків є отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо можливості передбачення та відповідного захисту компанії від наслідків ризикових подій.

Зазвичай *аналіз ризику проводять у такій послідовності*:

- 1) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику;
- 2) аналіз виявлених чинників;
- 3) оцінювання певного виду ризику;
- 4) встановлення допустимого ступеня ризику;
- 5) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Для аналізу ризику використовують кількісні та якісні методи.

Якісний аналіз ризику передбачає виявлення джерел та причин

ризиків процесів і робіт, ідентифікацію зон та видів ризику, виявлення практичної користі та можливих негативних наслідків, які можуть виникнути у процесі реалізації проектів (робіт, процесів), що містять ризик. Більшість вчених, які займаються проблемою оцінки ризику, констатують, що якісний аналіз є найскладнішим етапом загального аналізу ступеня ризику.

Якісна оцінка ризиків – це процес ідентифікації та визначення ризиків, що вимагають швидкого реагування. Така оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику і обирає спосіб реагування. Доступність інформації, що їх супроводжує допомагає розставити пріоритети для різних категорій ризиків. Якісна оцінка ризиків – це оцінка умов виникнення ризиків та визначення їх впливу на об'єкт стандартними методами і засобами. *Головним завданням якісної оцінки* є визначення можливих видів ризиків, а також факторів, що впливають на рівень ризиків при здійсненні визначеного виду діяльності. На цьому етапі важливе значення має виявлення всіх можливих обставин і детальний опис усіх можливих ризиків.

Найпростіша *схема якісного аналізу ризику* передбачає:

- ідентифікацію окремих видів ризику;
- вибір техніки аналізу ризику;
- встановлення факторів ризику та їх значимості;
- створення моделі механізму дії ризиків;
- встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії;

- формування загального портфеля господарських ризиків.

У результаті якісного аналізу необхідно отримати чітке уявлення про всі можливі ризики, виявлені потенційні зони ризику, а також негативні наслідки або додаткові вигоди, що можуть виникнути при реалізації певного рішення.

Якісна оцінка ризику підприємства здійснюється за такими напрямками:

- характер бізнесу;
- зовнішнє середовище;
- якість управління;
- характер діяльності;
- стійкість роботи, стабільність;
- фінансовий стан організації та ін.

Як правило, якісний аналіз ризиків проводиться у два етапи. Перший етап передбачає порівняння очікуваних позитивних результатів (доходів) вибору конкретного напрямку підприємницької діяльності з можливими наслідками (втратами, збитками), серед яких виокрем-

люють: фінансові, матеріальні, часові, соціальні, реалізаційні, екологічні і морально-психологічні. Їх порівнюють з імовірними результатами, які одержить підприємство при розвитку певного напрямку діяльності.

На другому етапі визначають вплив рішень, прийнятих менеджерами підприємства на етапі розробки стратегії, на інтереси і поведінку інших суб'єктів підприємницької діяльності, оскільки вони функціонують не відокремлено, а є елементами ринку. Протягом цього етапу аналізу також визначають тих суб'єктів, яким виникнення певного виду ризику буде вигідно.

Для *якісної оцінки ризику* на практиці найчастіше використовуються *експертні методи*, засновані на суб'єктивній оцінці очікуваних параметрів діяльності. Найпоширенішим методом, який використовують у процесі якісного аналізу, є *метод експертних оцінок*, сутність якого полягає в отриманні необхідної інформації щодо ризиків, які можуть загрожувати діяльності організації, на основі обробки думок досвідчених фахівців та експертів.

Застосовувати цей метод доцільно при розв'язанні проблем, які не піддаються формалізації, коли неповнота і недостовірність інформації не дозволяють використати точні методи оцінювання рівня ризику.

Рівень ризику – це оцінка співвідношення масштабу очікуваних втрат до величини майна підприємства, а також ймовірності настання цих втрат. Наприклад, фінансовий стан підприємства експерти можуть оцінювати з поділом на високий, середній і низький рівні ризику у розрізі наступних складових:

- використання кредитів:

а. рівень ризику високий, якщо підприємство не може здійснити поточну діяльність без використання позикових коштів;

б. рівень ризику середній, якщо підприємству необхідні інвестиційні кредити на розвиток, розширення бізнесу;

в. низький рівень ризику, коли підприємство не бере кредитів або використовує їх зрідка.

- рівень власного оборотного капіталу:

а. ризик високий, якщо існують проблеми (дефіцит) власних оборотних коштів;

б. ризик середній, якщо коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами дорівнює нормативному;

в. ризик низький, якщо коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами вище нормативного.

- ліквідність активів:

а. високий рівень ризику пов'язаний з великими наднормативними запасами сировини і матеріалів, готової продукції на складі, простроченою дебіторською заборгованістю.

- ймовірність банкрутства:

а. висока;

б. існує;

в. низька.

- рентабельність:

а. низька рентабельність порівняно зі середньогалузевою означає високий ризик.

- рівень дебіторської заборгованості:

а. 60% від поточних активів, період обороту більше 180 днів – високий ризик;

б. 40-60% від поточних активів, період обороту 30-60 днів – середній ризик;

в. менше 40% від поточних активів, період обороту менше 30 днів – низький.

- фінансові вкладення підприємства:

а. якщо частка фінансових вкладень в активах велика, а рентабельність активів нижче рентабельності основної діяльності, відповідно, підприємство займалося ризикованими спекуляціями, не виправдало очікування високої прибутковості.

Основними цілями використання експертних оцінок у якісному аналізі ризиків є:

- прогнозування ходу розвитку події або явища сьогодні та у майбутньому. Стосовно аналізу і оцінки ризику це виявлення джерел і причин ризику, прогнозування дій конкурентів, ідентифікація всіх можливих ризиків, оцінка імовірності настання ризикових подій, призначення коефіцієнтів відносної важливості і ранжирування ризиків, виявлення шляхів зниження ризику та ін.;

- складання сценаріїв дій;

- формування повного набору та якісна оцінка варіантів, що використовують різні засоби зниження ризику або їх комбінацію тощо.

Перевагами цього методу є оперативність отримання інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень та відносно невеликі витрати. Недолік полягає у відносно високому рівні суб'єктивності і, як наслідок, відсутність упевненості у достовірності отриманих оцінок.

Отже, основними результатами якісного аналізу ризиків є: виявлення конкретних ризиків і причин, що їх породжують, аналіз і вартісний еквівалент гіпотетичних наслідків можливої реалізації визначених ризиків, пропозиції щодо заходів з мінімізації збитку і, нарешті, їх

вартісна оцінка.

Варто зазначити, що якісний аналіз ризиків припускає також його кількісний результат, тобто процес проведення якісного аналізу повинен включати не тільки опис конкретних видів, виявлення можливих причин їх виникнення, аналіз передбачуваних наслідків їх реалізації і пропозиції щодо мінімізації виявлених ризиків, але й вартісну оцінку можливих збитків та всіх заходів, щодо будуть мінімізувати виявлені ризики.

Підвищення достовірності експертних оцінок вимагає відповідних процедур добору експертів за багатьма критеріями і кількісних методів оброблення їхніх висновків.

Результати якісного аналізу слугують важливою вихідною інформацією для здійснення кількісного аналізу ризику, який передбачає чисельне визначення окремих ризиків, а також сукупного ризику діяльності підприємства.

Потреба в ідентифікації та виокремленні суттєвих чинників ризику, підвищенні ефективності процесу управління, існування можливості вибору конкретного господарського рішення із сукупності альтернативних варіантів зумовлює необхідність доповнення якісного аналізу кількісним.

Метою кількісного аналізу є отримання числового вираження окремих ризиків із визначенням характеристики ймовірності і можливих втрат. Кількісне значення рівня ризику часто визначають як деяку функцію від добутку показників наслідків ризикової ситуації та ймовірності її виникнення. Для цього формується набір сценаріїв і можуть бути побудовані для окремих видів ризику функції розподілу ймовірності настання втрат залежно від їх розмірів.

Кількісні методи передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні. В абсолютному вираженні ризик вимірюють частотою чи розмірами можливих збитків у грошовому еквіваленті.

У відносному вираженні ризик вимірюють різними безрозмірними показниками, що є відношенням двох чи більше показників.

Частоту виникнення деякого рівня збитків визначають за формулою:

$$p = n / n_{\text{заг}}, \quad (8.1)$$

де p – частота виникнення деякого рівня збитків;
 n – кількість випадків появи конкретного рівня збитків;
 $n_{\text{заг}}$ – загальна кількість випадків у статистичній вибірці, яка охоплює усі, у тому рахунку і успішно проведені операції.

Визначення ступеня ризику в абсолютних величинах доцільно використовувати щодо характеристики окремих видів втрат, а у відносних – при порівнянні прогнозованого рівня втрат з реальним, середньогалузевим, середніми по ринковому сегменту тощо.

При виконанні *кількісного аналізу* ризику найбільш розповсюдженими і універсальними є такі *методи*:

- статистичний метод;
- метод експертних оцінок;
- рейтинговий метод;
- метод аналогій;
- метод дерева рішень;
- аналітичний метод.

Для практичного застосування рекомендують використовувати кілька видів оцінки ризикованої ситуації з вибором найбільш прийнятного варіанту.

Розглянемо більш детально наведені методи.

Статистичний метод ґрунтується на вивченні статистики втрат і прибутків, що мали місце на даному, чи аналогічному підприємстві, з метою визначення імовірності події, встановлення величини ризику. Під імовірністю розуміється можливість отримання певного результату.

Основним завданням статистичних методів оцінки ризиків є визначення імовірності настання окремої несприятливої події на основі статистичного дослідження наявних даних про діяльність конкретного ризикового об'єкта (організації) у минулому. У найбільш простому випадку кількісні ризики діяльності оцінюються із використанням показників дисперсії, середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації.

В абсолютному вираженні ступінь (міра) ризику (міра очікуваної невдачі під час досягнення мети) може визначатись як добуток імовірності невдачі (небажаних наслідків) на величину цих небажаних наслідків (збитки, платежі тощо) [3]:

$$R_j = B_j \cdot p_j, \quad (8.2)$$

де R_j – величина ризику;

B_j – величина збитків (втрат);

p_j – імовірність небажаних ризиків.

Імовірність (p) з достатнім ступенем точності обчислюють на базі статистичних даних. Для оцінки фактичних даних усі імовірності

беруть однакові і визначають так:

$$p=1/n. \quad (8.3)$$

Середнє сподіване значення пов'язане з невизначеністю ситуації, воно виражається у вигляді середньозваженої величини усіх можливих результатів B , де ймовірність кожного результату (p) використовується як частота або вага відповідного значення (B).

Тоді сподівана, найбільш імовірна величина збитків (втрат, доходів, прибутку) – буде становити:

$$B_{\bar{u}} = \sum_{i=1}^n B_i \cdot p_i, \quad (8.4)$$

де n – кількість випадків;

B_i – величина збитків (втрат, доходів, прибутку) в i -му випадку;

p_i – імовірність виникнення i -го випадку.

Середня сподівана величина є узагальненою кількісною характеристикою та не дозволяє прийняти рішення на користь якого-небудь варіанта. Для остаточного рішення необхідно виміряти коливання показників, тобто визначити міру коливання можливого результату. Коливання можливого результату є ступенем відхилення очікуваного значення від середньої величини. Для його визначення зазвичай обчислюють дисперсію, або середнє квадратичне відхилення.

Дисперсія (σ^2) – це зважене середнє з квадратів відхилень дійсних результатів від середнього значення:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n (B_i - B_{\bar{u}})^2 \cdot p_i, \quad (8.5)$$

Середньоквадратичне відхилення розраховують при проведенні статистичних перевірок різних гіпотез, а також для виявлення взаємозв'язків між випадковими величинами. Цей статистичний показник – найбільш поширений тип відхилень, використовуваний при розрахунках кількісних показників ризиків.

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (B_i - B_{\bar{u}})^2 \cdot p_i} \quad (8.6)$$

Коефіцієнт варіації (r) – це відношення середнього квадратич-

ного відхилення доходів і відносної величини сподіваних доходів (витрат):

$$r = \frac{\sigma}{B_{ii}}. \quad (8.7)$$

Коефіцієнт варіації дозволяє порівнювати коливання ознак, що мають різні одиниці виміру. Чим вище коефіцієнт варіації, тим сильніше коливання ознаки. Виходячи з величини коефіцієнта варіації можна використовувати таку шкалу для оцінки ризику:

- 0,0-0,1 – мінімальний ризик;
- 0,1-0,25 – низький ризик;
- 0,25-0,50 – допустимий ризик;
- 0,50-0,75 – критичний ризик;
- 0,75-1,0 – катастрофічний ризик.

Статистичні методи кількісної оцінки ризику вважаються одними з найбільш поширених. До їх переваг слід віднести нескладність математичних розрахунків, а до недоліків – необхідність великого числа спостережень (чим більше масив даних, тим достовірніша оцінка ризиків).

Метод експертних оцінок. Цей метод передбачає аналіз експертами двох груп факторів – кількісних і якісних. Експертні оцінки – це логічний виклад і висновки спеціалістів щодо того чи іншого економічного явища чи процесу. На відміну від статистичного, цей метод може використовуватись в умовах дефіциту і навіть повної відсутності інформації. У цьому його найсуттєвіша перевага порівняно з іншими методами.

Інша перевага методу експертних оцінок полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ситуацій і врахування впливу різноманітних якісних чинників. Формально процедура експертної оцінки найчастіше полягає у такому. Керівництво організації розробляє перелік критеріїв оцінки у вигляді експертних (опитувальних) листів. Для кожного критерію призначаються відповідні вагові коефіцієнти, які не сповіщаються експертам. Далі за кожним критерієм складаються варіанти відповідей, ваги яких також невідомі експертам. Експерти, проводячи аналіз, аналізують об'єкт дослідження і відзначають обраний варіант відповіді. Заповнені експертні листи обробляються відповідним чином (за допомогою статистичних (комп'ютерних) пакетів обробки інформації, і отримується результат (або результати) проведеної експертизи.

У практичній діяльності використовують як індивідуальні, так і групові експертні оцінки.

Перевагою індивідуальної експертизи є оперативність одержання інформації для прийняття рішення і відносно невеликі витрати. Недоліком вважають високий рівень суб'єктивності, а відповідно і зниження достовірності отриманих експертних оцінок.

Групові експертизи, як правило, менш суб'єктивні, і рішення, прийняті на їх основі, є більш імовірні для здійснення. Вважається, що у разі вирішення проблеми за умов невизначеності, думка групи експертів є більш обґрунтованою, ніж одного експерта.

Для забезпечення умов, сприятливих для формування експертами об'єктивних думок, бажано дотримуватись таких принципів [4]:

- незалежність формування експертами власних суджень про об'єкт дослідження;
- зручність роботи з анкетною (питання повинні бути сформульовані у загальноприйнятих термінах, виключати будь-яку смислову неоднозначність тощо);
- логічна відповідність питань структурі об'єкта дослідження;
- прийнятні витрати часу на відповіді анкети, зручний час для оцінювання;
- збереження анонімності відповідей;
- надання експертам усієї необхідної інформації.

Залежно від специфіки експертного опитування, об'єкта дослідження і використовуваної методики експертних даних, оцінки експертів можуть мати різну шкалу вимірювання.

Під час проведення діагностики зібраних експертних даних, відповідно до мети дослідження і прийнятих моделей, необхідно подати інформацію, отриману від експертів у вигляді, зручному для прийняття управлінського рішення (впорядкувати об'єкти, показники, фактори тощо), а також визначити погодженість дій експертів і достовірність експертних оцінок. Так, наприклад, виявлені у процесі діагностики ризики необхідно подати у порядку їх важливості (ступінь впливу), варіанти зниження ризику – у порядку їх переваги. Найбільш поширеними методами впорядкування є ранжування, безпосередня оцінка, послідовне порівняння, парне порівняння.

Для оцінки погодженості думок експертів найчастіше використовують коефіцієнт конкордації, величина якого дозволяє зробити висновок про достовірність оцінок.

Коефіцієнт конкордації визначають за формулою:

$$W = \frac{\sigma_{\phi}^2}{\sigma_{\max}^2} = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ a_i - \frac{1}{2} n \cdot (m+1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 \cdot m \cdot (m^2 - 1)}, \quad (8.8)$$

де σ_{ϕ}^2 – фактична дисперсія підсумкових (впорядкованих) оцінок, даних експертами;

σ_{\max}^2 – дисперсія підсумкових (впорядкованих) оцінок за умови, що думки експертів цілком збігаються;

a_i – сумарна оцінка, одержана i -м об'єктом;

m – кількість досліджуваних об'єктів;

n – кількість експертів.

Величина коефіцієнта конкордації змінюється від 0 до 1. Якщо значення коефіцієнта нульове, зв'язок між оцінками різних експертів відсутній, тобто відсутня погодженість думок. Якщо значення дорівнює одиниці, то відзначається цілковита погодженість думок експертів. Для спрощеної оцінки прийнято вважати думки експертів погодженими, якщо $W > 0,5$, і добре погодженими, якщо $W > 0,7$ [3].

Інтуїтивні характеристики, засновані на знаннях і досвіді експерта, дають у більшості випадків досить точні оцінки. Експертні методи дозволяють швидко і без великих часових і трудових витрат одержати інформацію, необхідну для розробки та прийняття управлінського рішення.

Ефективність застосування і достовірність діагностики ризику за методом експертних оцінок великою мірою залежить від компетентності і кількості підібраних експертів, якості факторів (критеріїв) точності та однозначності формулювань. Ці обставини часто обмежують широке застосування зазначеного методу.

Рейтинговий метод. Метод рейтингової оцінки спрямований на урахування індивідуальності конкретної ситуації, де вибір рішення пов'язаний з ризиком.

Метод рейтингової оцінки передбачає наявність таких елементів:

- системи оціночних коефіцієнтів і, якщо необхідно, шкали ваг цих коефіцієнтів;
- шкали оцінки значень одержаних показників;
- методики розрахунку остаточного рейтингу.

У процесі розробки системи рейтингової оцінки постає проблема вибору еталону для порівняння (порівняння з умовним еталонним

підприємством цілком можливе, але вибір такого еталона вимагає уточнення для кожного виду ризику). Необов'язково вибирати з-поміж великої кількості підприємств найкраще, зручніше просто вибрати серед переліку показників підприємств найкращі та сформувати з них еталон для порівняння.

При використанні цього методу шкала оцінки має бути попередньо сформована і складатися з мінімуму значень ранжування, як правило, за шкалою «добрий», «поганий». Очевидно, що така система ранжування рейтингового методу оцінки ризику не дозволяє визначити його ступінь з достатньою точністю. Проте, цей метод знайшов широке використання у практичній оцінці ризиків з таких причин. По-перше, зазначений метод не передбачає аналізу великих масивів даних. По-друге, застосування цього методу передбачає паралельне ранжування одержаного результату за певною шкалою. По-третє, рейтинговий метод не вимагає від користувача спеціальної математичної підготовки, а лише навичок у рамках елементарних фінансових розрахунків. Для підвищення адекватності застосування цього методу у ряді випадків доцільно при розрахунку коефіцієнтів використовувати коригувальні параметри, різні зважування, а також перерахунки з урахуванням ризикованості проведення окремих фінансових операцій.

Досить ефективним у рейтинговій оцінці є наявність певних еталонних значень для порівняння, що передбачає обчислення рейтингу методом відстаней або різниць між реальними та еталонними значеннями. При визначенні остаточного рейтингу ранжуються не значення, а відстані.

Однак, як свідчать дослідження, цей метод не дає можливості враховувати усі тонкощі конкретної ситуації та часто призводить до помилкових результатів, що пояснюється межами дії оціночних коефіцієнтів, можливістю їх застосування лише у конкретних умовах, миттєвістю дії неврахованих факторів, а також можливістю неправильного вибору еталона.

Метод аналогій. Сутність методу аналогій полягає в аналізі усіх наявних даних про об'єкти, що мають високий ступінь подібності з оцінюваним. Це робиться з метою розрахунку ймовірностей виникнення втрат. Метод використовує базу даних аналогічних об'єктів для виявлення загальних залежностей і перенесення їх на досліджуваний об'єкт.

Найбільше застосування метод аналогій знаходить при оцінці ризику часто повторюваних проектів, наприклад у будівництві, страховому бізнесі тощо.

Цей метод використовують у тому випадку, коли всі інші мето-

ди оцінки ризику неприйнятні. Джерела інформації можуть бути найрізноманітніші: статистична і бухгалтерська звітність, опубліковані звіти підприємств-партнерів і конкурентів, інформація державних органів тощо.

Доцільність використання методу аналогій полягає у тому, що його можна застосовувати у разі виявлення ступеня ризику нових напрямів підприємницької діяльності, коли відсутня статистична інформація.

До недоліків методу варто віднести неврахування фактору часу при оцінці ризику та необхідність лише повної і достовірної інформації. У випадку використання методу аналогій завжди необхідно робити поправку одержаних результатів оцінки ризику на ступінь подібності явищ або процесів.

Метод «дерева рішень». «Дерево рішень» – це схематичне представлення проблеми прийняття управлінського рішення, що має вигляд графа, вершини якого представляють визначені стани, у яких виникає необхідність вибору, а гілки дерева представляють різні події (рішення, наслідки, операції), які можуть мати місце у кожному окремому стані. Кожній гілці «дерева» присвоюються індивідуальні числові характеристики. У якості гілок розглядаються, наприклад, величина платежу (фінансового потоку) і ймовірність його здійснення, що характеризує рівень його ризику.

«Дерево рішень» дає можливість керівнику оцінювати різні напрями діяльності, співвіднести з ними фінансові результати, скоригувати відповідно до їхньої ймовірності, а потім порівняти альтернативи. У процесі підготовки рішення розглядаються різні його варіанти, що можуть бути прийнятні, а також для кожного варіанту – ситуації, які можуть настати. Практично в усіх випадках прийняття рішень керівник оцінює ймовірність або можливість події. Ймовірність варіює від 1, якщо подія буде мати місце, до 0, якщо вона напевно не відбудеться.

Метод заснований на припущенні про те, що фінансові потоки кожної гілки «дерева» не корельовані між собою. Центральною концепцією методу «дерева рішень» є визначення очікуваного значення по кожній з альтернатив або варіантів, яке представляє собою суму можливих значень, помножених на їх ймовірності.

Під час аналізу на основі визначення ймовірності настання позитивного результату на кожній «гілці» обирають дії з тієї із них, що володіє найкращою характеристикою, тобто найбільшим позитивним очікуваним значенням.

Цей метод доцільно використовувати у таких випадках:

- у наявності є обмежене число альтернатив або варіантів стра-

тегій для вибору з визначеними ймовірностями їх настання;

- результати прийнятого рішення залежать від того, яка вибрана альтернатива і які події у дійсності мають місце.

До недоліків методу варто віднести можливість неправильного вибору сценарію розвитку подій, необхідність повної та достовірної інформації по кожній з альтернатив.

Аналітичний метод. Аналітичний метод оцінки ризику є певною комбінацією статистичного оцінювання і принципів експертного аналізу. Зазвичай, він проводиться у декілька етапів.

На першому етапі здійснюється підготовка до аналітичної обробки інформації, що містить у собі:

1) визначення ключового параметра, відносно якого проводять оцінку конкретного напрямку підприємницької діяльності (наприклад, обсяг продажів, обсяг прибутку, рентабельність тощо);

2) добір факторів, що впливають на діяльність організації, а отже, і на ключовий параметр (наприклад, рівень інфляції, політична стабільність, ступінь виконання договорів і т. ін.);

3) розрахунок значень ключового параметра на всіх етапах виробничого процесу (розробка, впровадження у виробництво, виробництво, ліквідація даного напрямку діяльності).

Сформовані у такий спосіб послідовності витрат і надходжень дають можливість визначити не тільки загальну економічну ефективність досліджуваного напрямку діяльності, але й виявити її значення на кожній зі стадій.

На другому етапі будуються діаграми залежності обраних результуючих показників від величини вихідних параметрів. Зіставляючи між собою отримані діаграми, можна виділити ті основні показники, що найбільшою мірою впливають на даний вид (чи групу видів) підприємницької діяльності.

На третьому етапі визначаються критичні значення ключових параметрів. При цьому може бути розрахована точка беззбитковості, що показує мінімально припустимий обсяг продажів для покриття витрат підприємства, мінімальна норма чи маса прибутку тощо.

У ході четвертого етапу аналізуються на підставі отриманих критичних значень ключових параметрів і факторів, що впливають на них, можливі шляхи підвищення ефективності і стабільності роботи підприємства, а отже, і шляхів зниження ступеня ризику.

Перевагою аналітичного методу є те, що він поєднує у собі як можливість пофакторного аналізу параметрів, що впливають на ризик, так і виявлення можливих шляхів зниження його ступеня за допомогою впливу на них.

До аналітичних методів відносять також аналіз чутливості, метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику, метод еквівалентів, метод сценаріїв та інші.

Аналіз чутливості зводиться до дослідження залежності деякого результатного показника від варіації значень показників, що беруть участь у його визначенні. Використання даного методу дає відповіді на наступні запитання:

- наскільки може відхилитися значення однієї або кількох вхідних величин від заданих значень за умови, що результатний показник не вийде за припустимі межі?

- наскільки зміниться значення результативного показника при заданому відхиленні однієї або кількох вхідних величин від їх, заздалегідь встановлених значень?

Метод коригування норми дисконту з урахуванням ризику є найбільш простим і внаслідок цього найбільш вживаним на практиці. Основна його ідея полягає у коригуванні деякої базової норми дисконту, яка вважається безризиковою або мінімально прийнятною. Коригування здійснюється шляхом збільшення величини винагороди за ризик.

За допомогою *методу достовірних еквівалентів* здійснюється коригування очікуваних значень потоку платежів шляхом введення спеціальних понижуючих коефіцієнтів з метою приведення очікуваних надходжень до величини платежів, отримання яких практично не викликає сумнівів, і значення яких може бути достовірно визначено.

Метод сценаріїв дозволяє поєднати дослідження чутливості результативного показника з аналізом імовірнісних оцінок його відхилень. За допомогою цього методу можна отримати досить наочну картину для різних варіантів подій. Він є логічним розвитком методу аналізу чутливості, оскільки враховує одночасну зміну декількох чинників.

Оскільки кожний із розглянутих методів не позбавлений недоліків, то у практичній діяльності необхідно використовувати кілька різних методів. Звичайно, отримані різними методами результати будуть відрізнятися, але аналіз розходжень між ними дозволить виявити фактори, які враховуються в одних методах і не враховуються в інших, що впливає на точність оцінки і достовірність отриманих результатів. Аналіз розходжень результатів, у зіставленні з прийнятими у розрахунок факторами ризику дозволить виявити існуючі тенденції розвитку майбутніх подій з погляду ризику тих, або інших видів діяльності, а це дасть можливість більш точно прогнозувати ступінь ризику досягнення запланованих результатів.

8.5 КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

На ступінь ризику можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту.

Відповідно, *ризик-менеджмент* – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Ефективний *ризик-менеджмент* включає: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю).

Комплекс дій з *ризик-менеджменту* має на меті забезпечити досягнення таких цілей: 1) ризики мають бути зрозумілими та усвідомлюватися керівництвом організації; 2) рішення з прийняття ризику мають бути конкретними, чіткими та відповідати стратегічним завданням діяльності компанії; 3) очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик; 4) розподіл капіталу має відповідати розмірам ризиків, на які наражається компанія; 5) стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.

Усі підприємства при реалізації своїх бізнес-процесів систематично стикаються з необхідністю управляти різними видами ризиків. Тому, керівництво компанії має домогтися того, щоб необхідність ризик-менеджменту була визнана всіма менеджерами та персоналом організації у якості одного з факторів першочергової важливості.

Базу для управління ризиками утворюють основні особливості ризик-менеджменту (рис. 8.5).

Розглянемо більш детально ці особливості, які одночасно є базовими факторами ризик-менеджменту.

Управління ризиками пов'язано як з негативними, так і зі сприятливими наслідками. *Суть управління ризиками* полягає у тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та управляти цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків і підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. Управляти ризиками означає визначати перспективи і виявляти можливості удосконалення діяльності, а також не допускати або скорочувати імовірність небажаного ходу подій.

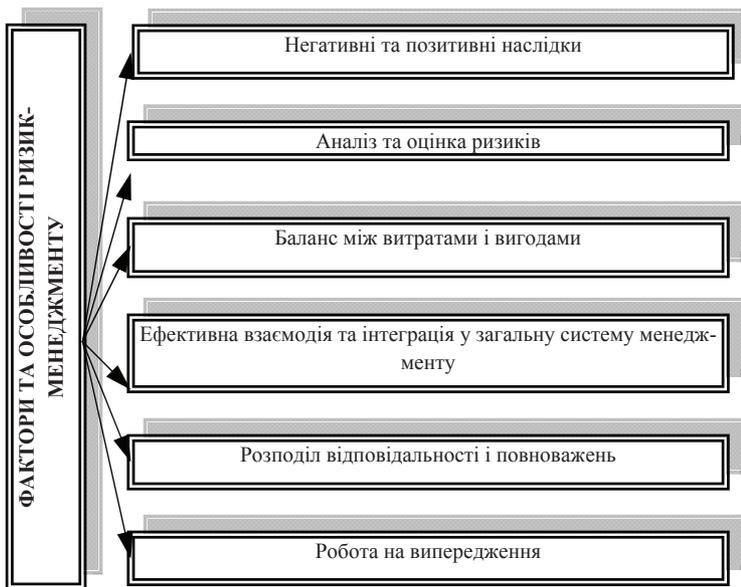


Рис. 8.5 – Фактори та особливості ризик-менеджменту

Управління ризиками – це логічний і систематичний процес, який можна застосовувати для вибору шляху подальшого удосконалення діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів організації. Це шлях, що веде до забезпечення гарантованої результативності бізнес-процесів. Ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у щоденну роботу підприємства у рамках загальної системи менеджменту.

Управління ризиками передбачає ретельний аналіз умов для прийняття рішень та вимагає випереджаючого мислення. *Управління ризиками* – це скоріше процес визначення того, що може статися, і одночасно забезпечення стану готовності до цього, а аж ніяк не реакційне управління діяльністю. Формалізована система ризик-менеджменту дозволяє створити систему управління організацією, що працює на попередження можливих проблем.

Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності і повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Вище керівництво несе генеральну відповідальність за управління ризиками в організації. Його винятковою прерогативою є розподіл між відповідними співробітниками відповідальності і повноважень. Рішення, які приймаються у процесі управління ризиками, повинні знаходи-

тися у рамках законодавчих вимог і відповідати корпоративним цілям. Таким чином, дуже важливо визначити оптимальний баланс між відповідальністю за ризик і здатністю контролювати цей ризик.

Управління ризиками залежить від ефективного процесу взаємодії між учасниками ризик-менеджменту. Процес ризик-менеджменту здійснюється як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємництва, тому необхідно взаємодіяти як із внутрішніми, так і з зовнішніми учасниками цього процесу. Щоб забезпечити повноцінне управління ризиками, у першу чергу важливо налагодити ефективну взаємодію усередині організації.

Управління ризиками вимагає прийняття збалансованого рішення. У процесі ризик-менеджменту необхідно чітко визначати економічну доцільність зменшення ступеня ризику та досягнення запланованих результатів.

Концепція управління ризиком ґрунтується на таких положеннях:

- ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно здійснювати управлінський вплив;

- вплив можна здійснити тільки на ідентифікований, проаналізований і оцінений ризик;

- високий рівень початкового ризику не повинен слугувати підставою для відмови від здійснення діяльності, пов'язаної з цим ризиком;

- завжди можна знайти ризикове рішення, що забезпечує певний компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

Об'єктом ризик-менеджменту є:

- внутрішні та зовнішні фактори ризику;

- ризикові вкладення капіталу;

- економічні відносини між суб'єктами господарювання.

Суб'єктами ризик-менеджменту є керівництво компанії та ризик-менеджери.

До основних функцій суб'єктів ризик-менеджменту відносять: планування (прогнозування), організацію, мотивацію і контроль.

Функція планування полягає у прогнозуванні імовірності можливих втрат за альтернативних варіантів здійснення фінансово-господарських операцій. При цьому дуже важливо правильно передбачити можливі види ризиків, обґрунтувати джерела їх виникнення та можливі наслідки їх впливу на фінансові результати підприємства.

Організаційна функція ризик-менеджменту полягає у створенні спеціальних підрозділів для управління фінансовими ризиками, визна-

ченні функціональних обов'язків окремих фінансових менеджерів і спеціалістів з питань страхування, координації їх дій.

Функція мотивації пов'язана зі стимулюванням зацікавленості менеджерів у здійсненні моніторингу за рівнем ризикованості окремих операцій і виробленні ефективного механізму реагування на небажані тенденції економічного розвитку з метою мінімізації фінансових втрат.

Контрольна функція ризик-менеджменту передбачає перевірку організації роботи зі зменшення ризиків, оцінку ефективності здійснених заходів з нейтралізації ризиків, оперативне втручання у хід фінансово-господарських процесів з метою своєчасного запобігання ризиковим подіям [2].

Розрізняють такі *підходи до управління ризиками*:

Уникнення ризику – означає ухил від заходів, пов'язаних з ризиком. Реалізується шляхом відмови від ненадійних партнерів і постачальників, а також відмовою від прийняття ризикованих проектів та управлінських рішень.

Утримання (збереження) ризику означає, що ризик залишається за суб'єктом ризику. Реалізується шляхом відмови від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію ризику.

Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії). Реалізується шляхом страхування, передачі ризиків через укладання договорів факторингу, біржових угод (хеджування).

Зниження ризику означає зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і обсягу втрат. Реалізується шляхом диверсифікації портфеля діяльності, диверсифікації ринків збуту, постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, лімітування та ін.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших операцій.

Схема процесу управління ризиком наведена на рис. 8.6.

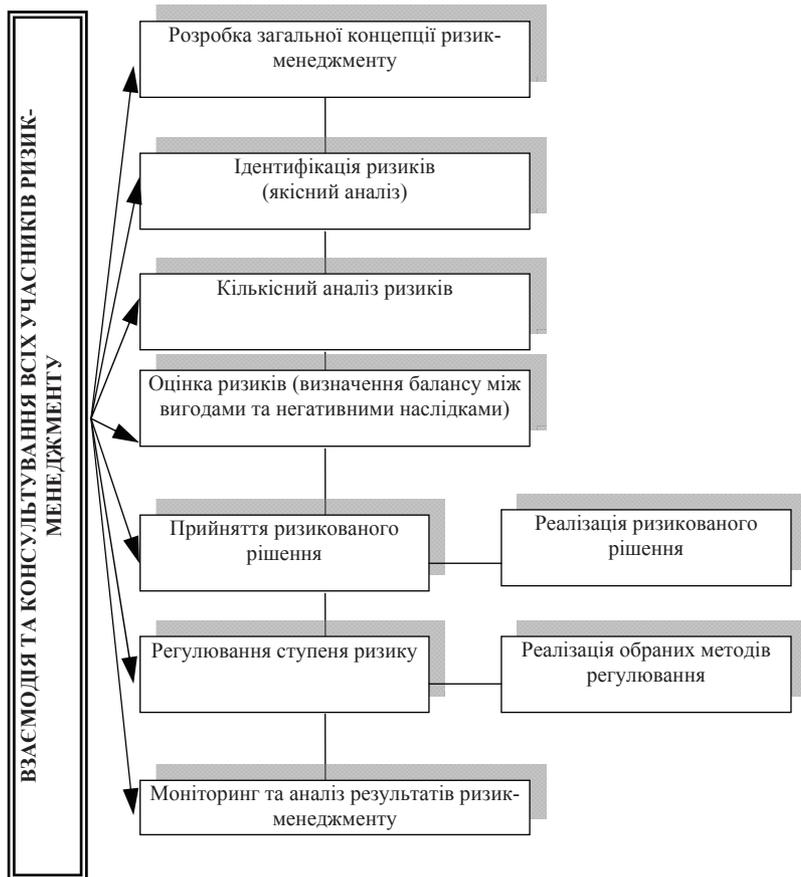


Рис. 8.6 – Структурна схема управління ризиком

Розглянемо більш детально основні етапи ризик-менеджменту та їх характеристики.

Взаємодія та консультування. На кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти і проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками цього процесу

Розробка загальної концепції ризик-менеджменту. Необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде реалізуватися процес. Повинні бути визначені вимоги до діяльності, на підставі яких будуть виявлені критерії ризиків, а також структура та методи їх аналізу.

Ідентифікація ризиків. Слід визначити, де, коли, чому і як ризикові ситуації можуть перешкодити, послабити, затримати або сприяти досягненню запланованих результатів (цілей).

Основними завданнями цього етапу є:

- ідентифікація всіх можливих ризиків на підприємстві;
- встановлення потенційних зон ризику;
- виявлення джерел та причин ризику;
- визначення практичної вигоди та ймовірних негативних наслідків, які можуть мати місце у ході реалізації ризикового рішення.

Аналіз ризиків. Необхідно визначити наслідки, ймовірність виникнення і, отже, рівень ризику, а також причини і фактори виникнення ризикових ситуацій. Подібний аналіз повинен враховувати масштаб потенційних наслідків і можливі шляхи їх виникнення.

До основних завдань цього етапу відносять:

- визначення ймовірності появи ризикових подій та їх наслідків;
- кількісне оцінювання ступеня ризику;
- встановлення допустимого для конкретної ситуації ризику.

Оцінка ризиків. Здійснюється порівняння рівня ризику з раніше встановленими критеріями. Визначається баланс між потенційними вигодами і негативними наслідками. Це дозволяє приймати рішення щодо масштабу і характеру ризикового рішення, управлінського впливу на ризик, а також встановлювати пріоритетні напрямки діяльності, пов'язаної з ризик-менеджментом.

Прийняття та реалізація ризикового рішення. Здійснюється розробка і впровадження економічно доцільних стратегій і планів заходів, мета яких – збільшення потенційної вигоди і скорочення потенційних витрат, що виникають у ризикових ситуаціях.

Регулювання ступеня ризиків. Регулювання ступеня ризику охоплює дві стадії:

- вибір методів регулювання ризику (з оцінюванням їх порівняльної ефективності на основі різноманітних критеріїв);
- безпосередній вплив на ступінь ризиків через реалізацію обраних методів оптимізації ризику.

До основних методів регулювання ризику відносять: метод розподілу ризиків, метод диверсифікації, метод лімітів, метод страхування і хеджування.

Мета управління ризиком полягає не лише в усуненні ризику, а у превентивній видозміні ризикового профілю підприємства та приведенні його у відповідність із системою своїх цілей.

Моніторинг і аналіз. Необхідно проводити моніторинг ефективності усіх етапів процесу управління ризиками для постійного покращення.

щення діяльності.

Розглянемо більш детально *методи регулювання ризику*.

Метод розподілу ризиків. Розподіл ризику полягає у передачі частини відповідальності за ймовірність виникнення та розмір збитків партнерові під час реалізації ризикованого проекту чи прийняття ризикованого рішення.

Цей метод має низку переваг для обох сторін:

- наявність у партнера більшого досвіду у сфері реалізації проекту;
- володіння достатніми ресурсами для покриття можливих збитків;
- партнер може знаходитись у кращій позиції щодо зменшення збитків чи контролю за економічним ризиком.

Існує багато інструментів за допомогою яких реалізується цей метод. Серед них найбільш поширеними є: ф'ючерси, опціони, факторинг, оренда, угоди на поставку, обслуговування, перевезення, зберігання, купівля-продаж, лізинг тощо. Для ефективного застосування цього методу необхідно чітко визначити наявні ризики та розподілити їх між партнерами проекту, визначити повноваження та ролі кожної зі сторін, розробити чітку поетапну програму реалізації проекту.

Обмеженнями у застосуванні методу є: відсутність потенційних партнерів у сфері реалізації проекту або їхня невідповідність меті та завданням; необхідність відмови від частини доходів, прибутку на користь інших учасників проекту, результатом чого є зростання ризику невикористаних можливостей; проблеми розподілу ролей між партнерами у процесі управління реалізацією проекту, відсутність у партнера ефективних механізмів зниження ризику тощо.

Метод диверсифікації. Диверсифікація полягає у розподілі ресурсів, які інвестуються між різними об'єктами вкладання, що безпосередньо не пов'язані між собою. При застосуванні цього методу необхідно вибирати об'єкти вкладання із протилежними фазами коливання доходу. Перевагами методу є забезпечення більшої стійкості отримання прибутків, постачання сировини, комплектуючих та інших товарно-матеріальних цінностей, збуту готової продукції тощо. Недоліки полягають у зниженні очікуваної віддачі у вигляді недоотриманих прибутків, доходів, дивідендів, оскільки реалізуються менш прибуткові проекти; неможливість зниження несистематичного ризику.

Метод лімітування. Лімітування означає встановлення системи обмежень потоків (грошових, інвестиційних, товарних, кредитних). Застосовується цей метод під час продажу товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу. Для впровадження лімітування необхідно розробити чітку систему лімітів для різних видів потоків, спрямованих відносно підприємства у зовнішнє середовище, а

також передбачити умови та можливості зміни встановлених обмежень. Перевагою цього методу є простота механізму реалізації, можливість співпраці з більш широким колом партнерів. Крім того, застосовуючи лімітування, підприємство збереже обігові кошти для виконання планів та завдань, а також збільшить оборотність коштів. Недоліками методу є зниження очікуваної віддачі у вигляді доходів, дивідендів, прибутку, виключення з розгляду привабливих варіантів.

Метод страхування. Страхування є одним із найпоширеніших та універсальних способів зниження ризику. Суть страхування полягає у передачі ризику за певну визначену плату (страховий внесок) страхувальником (фізичною або юридичною особою) страховику, страховій організації. За умов настання передбачених страховим договором подій (страховий випадок), страховик повністю або частково відшкодовує страхувальнику збитки (страхова сума). Відшкодовані страховиком збитки називають першим ризиком, а невідшкодовані – другим ризиком.

Залежно від системи страхових відносин виділяють різні види страхування: загальне страхування; подвійне страхування; перестраховування; самостраховування.

При загальному страхуванні два і більше страховика приймають участь певними частками у страхуванні одного і того ж ризику, оформлюючи сумісну або роздільні угоди, кожний на страхову суму своєї частки.

Подвійне страхування передбачає наявність декількох страховиків одного і того ж інтересу від одних, і тих самих небезпек, коли загальна страхова сума перевищує страхову суму за кожним договором страхування.

При перестраховуванні ризик виплати страхового відшкодування або страхової суми, прийнятий на себе страховиком за договором страхування, може бути застрахований ним повністю або частково у іншого страховика (страховиків). При настанні страхової події страхова організація-перестраховальник несе відповідальність в обсязі прийнятих на себе зобов'язань по перестраховці.

Самостраховування – це створення грошових і майнових страхових фондів безпосередньо на підприємствах. Основна задача самостраховування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів у фінансово-комерційній діяльності.

Метод хеджування. Хеджування – це ефективний спосіб зниження ризику несприятливої зміни цінової кон'юнктури за допомогою купівлі термінових контрактів. Розрізняють два види операцій хеджування:

- на підвищення – біржова операція з купівлі термінових контрактів або опціонів;
- на зниження – біржова операція з продажу термінового контракту або опціону.

Метод дозволяє зафіксувати ціну купівлі або продажу на певному рівні і, таким чином, компенсувати втрати на спот-ринку (ринку наявного товару) прибутком на ринку термінових контрактів. Купуючи і продаючи термінові контракти, підприємець захищає себе від коливання цін на ринку і тим самим підвищує визначеність результатів своєї виробничо-господарської діяльності

Основними інструментами хеджування є ф'ючерси та опціони.

Ф'ючерсний контракт – стандартний документ, який засвідчує зобов'язання продати чи придбати базовий актив у визначений час та на визначених умовах у майбутньому з фіксацією ціни на момент укладання зобов'язань сторонами контракту (між продавцем і покупцем).

Опціон – документ, який засвідчує право придбати (продати) цінні папери на визначених умовах у майбутньому з фіксацією ціни на час укладання такого опціону. Опціон дає змогу його покупцю встановити мінімум або максимум ціни, яка його цікавить. Ризик покупця обмежений оплаченою ним винагородою, тоді як ризик продавця опціону стосовно зміни ціни потенційно не обмежений. Вигодами для покупця є: обмежений ризик (сума винагороди), контроль над значними обсягами товару при обмежених коштах, можливість встановити максимальну ціну під час очікування купівлі або мінімальної під час очікування продажу, можливість застосування різноманітних стратегій хеджування. Вигодами продавців опціонів є підвищений прибуток і збільшення грошових потоків.

Ризик-менеджмент можна застосовувати на різних рівнях організації: стратегічному, тактичному (рівень керівників другої ланки), а також операційному. Він може бути використаний в окремих проектах, при пошуку необхідних рішень і при управлінні окремими зонами ризику. Основні переваги застосування ризик-менеджменту наведені в таблиці 8.4.

Система управління ризиками передбачає всебічний аналіз сукупності наявних ризиків, їх ідентифікацію, оцінку і вироблення механізмів контролю. Вимога системного підходу до управління передбачає максимальне охоплення всіх видів ризику. Проблема управління ризиками не може бути ефективно вирішена набором окремих заходів. Це завдання вирішується виключно впровадженням комплексної концепції управління ризиками, що торкається усіх аспектів діяльності компанії. В основі концепції повинен лежати принцип, згідно з яким

жодне управлінське рішення не може бути прийняте без усвідомлення ступеня ризику, адекватного рішенню, що приймається.

Таблиця 8.4 – Переваги ризик-менеджменту

Перевага	Характеристика
Зниження фактора невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності	Контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями щодо зменшення ймовірності їх виникнення та скорочення їх впливу. При настанні непереборних подій організація може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню і підготовленості
Використання перспективних можливостей покращення діяльності	У процесі ризик-менеджменту оцінюються ймовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації. Пошук перспектив стає ефективнішим, якщо персонал усвідомлює ризики і володіє необхідними навичками для управління ними
Покращене планування та підвищення ефективності діяльності	Наявність об'єктивних даних про організацію, її цільових показників, операції і перспективи дозволяє здійснювати більш зважене і ефективне планування. Це у свою чергу підвищує здатність організації використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися поліпшення діяльності
Економія ресурсів	Особлива увага приділяється питанням економічної доцільності проведення тих чи інших бізнес-операцій. Облік обсягу існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяє не тільки уникати помилок, але й домагатися підвищення прибутку від виробничої діяльності
Покращення взаємин із зацікавленими сторонами	Процес управління ризиками змушує співробітників компанії виявляти її зацікавлені внутрішні та зовнішні сторони і виробляти двосторонній діалог між ними і керівництвом. Такий комунікаційний канал забезпечує компанію відомостями про те, як зацікавлені сторони будуть реагувати на зміни в її діяльності
Підвищення якості інформації для прийняття рішень	Процес ризик-менеджменту підвищує точність інформації та аналізу, необхідної для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління
Зростання ділової репутації	Інвестори, кредиторі, страхові компанії, постачальники та клієнти охочіше працюють з організаціями, які зарекомендували себе як надійні партнери на ринку, що управляють своїми фінансовими та виробничими ризиками
Підтримка з боку засновників	Якісне управління ризиками забезпечує авторитет керівництва в очах засновників компанії за рахунок наявності докладної бази даних потенційних ризиків і демонстрації наявності контрольованих умов функціонування підприємства
Контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проєктів	У процесі ризик-менеджменту особлива увага приділяється питанням, пов'язаним з моніторингом і вимірюванням параметрів бізнес-процесів, що забезпечує чіткий контроль реалізації інвестиційних програм

8.6 КРИТЕРІЙ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

Ступінь або стан ризикозахищеності підприємства визначається за допомогою низки критеріїв, які характеризують: розмір основних фондів, розмір та структуру власних оборотних коштів, рівень рентабельності, обсяг реалізації, прибутковість, фінансову стійкість, потужність підприємства, схильність до ризику системи управління.

Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал. Реалізація даного принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен:

- оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикованих подій, які можна очікувати на підприємстві;

- порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні.

2. Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику. Практична реалізація цього принципу передбачає оцінку ризику, який характерний для діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикованих подій на діяльність підприємства.

3. Не можна ризикувати великим заради малого. Реалізація принципу передбачає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризику.

4. Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів, якщо ж вони існують – слід прийняти негативне рішення. Практична реалізація принципу передбачає, що ризик-менеджер повинен у процесі прийняття рішення завжди орієнтуватися не на кращий, а на гірший результат, тобто прогноз розвитку ситуації повинен завжди бути песимістичним. Така лінія поведінки дозволяє йому перестраховатися на випадок несприятливого збігу ризик-факторів та обставин.

Реалізація цього принципу передбачає необхідність пошуку альтернативних варіантів, які стосуються здійснення господарських операцій або діяльності підприємства. До визначення оцінки рівня ризику не слід ставитися фатально. Необхідно продумати інші варіанти досягнення цієї ж мети або розробити систему заходів, що зменшують ступінь притаманного їй ризику.

Описані вище принципи носять загальний евристичний характер, тобто є сукупністю логічних прийомів і правил прийняття рішен-

ня, якими слід керуватися за будь-яких обставин.

У економічній літературі з ризик-менеджменту виділяють низку коефіцієнтів фінансового аналізу, які є показниками-індикаторами ризику. До них належать: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності (стабільності), коефіцієнт маневреності, коефіцієнт автономії (табл. 8.5).

Таблиця 8.5 – Фінансові показники-індикатори ризику підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи	>0,7-0,8
	Поточні зобов'язання	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові засоби	>0,2-0,25
	Поточні зобов'язання	
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Поточні активи	>0,5
	Власний капітал	
Коефіцієнт фінансової стабільності (незалежності)	Власний капітал	>0,2
	Загальні зобов'язання	
Коефіцієнт автономії	Акціонерний капітал	>0,5
	Валюта балансу	

Таким чином, для відносної оцінки ризику необхідно провести аналіз критеріїв ризикозахищеності, наведених у табл. 8.5.

Основним критерієм ризикозахищеності підприємства є його фінансова стійкість.

Балансова модель стійкості фінансового стану підприємства має вигляд:

$$HA + ZB + GK + VMPI = VKA + ZPI + DZ + KK + KZ \quad (8.9)$$

де *HA* – необоротні активи; *ZB* – запаси і витрати; *GK* – грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість та інші активи; *VMPI* – витрати майбутніх періодів; *VKA* – власний капітал; *ZPI* – забезпечення наступних виплат і платежів; *DZ* – довгострокові зобов'язання; *KK* – короткострокові кредити; *KZ* – кредиторська заборгованість та інші запозичені кошти.

Аналізуючи ризик, що загрожує фінансовому стану підприємства, виокремлюють п'ять фінансових областей [4]:

- *область абсолютної стійкості*, що відповідає області без ризику; є мінімальна величина запасів і витрат;
- *область нестійкого стану*, яка відповідає області підвищеного ризику, є надлишкова величина запасів і витрат;
- *область критичного стану*, яка відповідає області критичного ризику; є затовареність готовою продукцією, низький попит на продукцію та ін.;

- *область кризового стану*, що відповідає межі недопустимого ризику; є величезні запаси і затовареність готовою продукцією, підприємство перебуває на межі банкрутства.

Таким чином, в основі управління ризиками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета управління ризиком відповідає цільовій функції підприємства. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийнятного для суб'єкта господарювання співвідношення прибутку і ризику.



Питання для самоконтролю

1. Що є причинами виникнення невизначеності у здійсненні господарської діяльності підприємств та у чому полягають особливості різних видів невизначеності?
2. Дайте характеристику ризику як економічної категорії. Сформулюйте та опишіть причини виникнення ризикової ситуації.
3. Розкрийте сутність та особливості внутрішніх факторів ризику.
4. Визначте особливості та сутність ризиків в управлінській діяльності.
5. Опишіть основні види ризиків за видами економічної діяльності.
6. Опишіть основні види ризиків за сферою походження.
7. Чим характеризуються чисті, спекулятивні, допустимі, критичні та катастрофічні ризики?
8. Що собою представляє процедура аналізу ризику та визначення рівня ризику?
9. У чому полягає сутність якісного аналізу ризиків та на яких методах він ґрунтується?
10. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризику.
11. Опишіть сутність статистичного методу аналізу та оцінки ризиків.
12. У чому полягають особливості застосування методу експертних оцінок при здійсненні кількісного аналізу ризиків?
13. Розкрийте сутність рейтингового методу аналізу і оцінки ризику.
14. Визначте умови, у яких доцільно використовувати метод

аналогій та метод «дерева рішень», при здійсненні оцінки ризику.

15. У чому полягає сутність концепції управління ризиком?

16. Визначте та опишіть підходи, які використовуються для управління ризиком.

17. Розкрийте сутність основних методів регулювання ризиків.

18. Визначте та опишіть критерії ризикозахищеності організації.

Тести

1. Діловий ризик – це:

а) Ризик, що виникає у процесі реалізації товарів або послуг.

б) Ризик того, що інноваційний проект не буде реалізований або не окупиться.

в) Ризик погіршення кон'юнктури ринку.

г) Ризик того, що темпи знецінення доходів будуть випереджати темпи зростання доходів.

д) Ризик несплати заборгованості дебітором.

е) Ризик втрат, що обумовлені зміною курсу іноземної валюти.

2. Основні причини появи ризику:

а) Невизначеність умов підприємницького середовища.

б) Обмеженість ресурсів організації.

в) Надлишок ресурсів організації.

г) Отримання доходу більше ніж очікувався.

д) Некомпетентність керівництва.

3. Які методи управління ризиками припускають виключення ризикових ситуацій з бізнесу?

а) Методи ухилення від ризику.

б) Методи компенсації ризику.

в) Методи дисипації ризику.

г) Методи локалізації ризику.

д) Жодна з відповідей не є вірною.

4. Які методи управління ризиками, пов'язані з розподілом ризику між стратегічними партнерами?

а) Методи ухилення від ризику.

б) Методи компенсації ризику.

в) Методи дисипації ризику.

г) Методи локалізації ризику.

д) Жодна з відповідей не є вірною.

5. У рамках методу мінімізації ризику до диверсифікованості відносять...

а) Взаємодію з декількома постачальниками.

б) Лімітування інвестиційних коштів.

- в) Резервування на випадок непередбачених витрат.
 - г) Самострахування.
 - д) Ліцензування.
6. Валютний ризик...
- а) Це політичні та економічні події у конкретній країні, які можуть призвести до втрат під час зовнішньоторговельних операцій.
 - б) Пов'язаний з втратами, які можуть виникати через недостатню фінансову надійність, неналежну організацію управління організацією.
 - в) Це загроза втрат у результаті зміни курсів валют під час виконання контракту.
 - г) Виникає для експортера, якщо імпортер неспроможний або не бажає здійснити платіж за контрактом.
 - д) Це будь-які події у конкретній країні, які можуть призвести до втрат під час зовнішньоторговельних операцій.
7. Перерахуйте, які з наведених причин можна віднести до складу зовнішніх щодо виникнення ризику для організацій:
- а) Стан кон'юнктури ринку.
 - б) Корупція та рекет.
 - в) Економічний стан в тій галузі чи сфері, де функціонує фірма.
 - г) Якість продукції.
 - д) Кваліфікація персоналу.
8. Що з перерахованого відноситься до правил ризик-менеджменту?
- а) Не можна ризикувати багатом заради малого.
 - б) Ризик – справа шляхетна.
 - в) Не можна думати, що існує тільки одне рішення, можливо, є й інші.
 - г) При існуванні декількох варіантів, варто йти по шляху мінімального ризику.
 - д) Позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву.
9. Які ризики можуть принести додатковий прибуток фірмі?
- а) Спекулятивні.
 - б) Чисті.
 - в) Будь-які.
 - г) Ретроспективні.
 - д) Ризик ніколи не супроводжується можливістю отримання прибутків.
10. Які з перерахованих джерел можуть використовуватися для інформаційного забезпечення ризик-менеджменту?
- а) Статистична звітність.
 - б) Думки керівництва організації.

- в) Бухгалтерська звітність.
- г) Кредитні угоди.
- д) Контракти, договори та майнові угоди.



Використана і рекомендована література

1. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
2. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
3. Косянчук Т.Ф. Економічна діагностика: Навчальний посібник. / Т.Ф. Косянчук, В.В. Лук'янова, Н.І. Майорова, В.В. Швид. – Львів : Новий світ – 2000, 2007. – 452 с.
4. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навчальний посібник. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
5. Кондрашихін А.Б. Теорія та практика підприємницького ризику: Навчальний посібник. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа. – К. : ЦУЛ, 2009. – 224 с.
6. Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. / В.В. Вітлінський, С.І. Наконечний. – К. : ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
7. Фінансовий менеджмент: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк, Н.Ю. Невмержинська, Я.І. Невмержинський та ін.; за ред. А.М. Поддєрьогіна. – К. : КНЕУ, 2005. – 536 с.
8. Ноздріна Л.В. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : ЦУЛ, 2010. – 432 с.
9. Батенко Л.П. Управління проектами: Навчальний посібник. / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
10. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник – К. : ІВЦ «Видавництво політехніка», 2004. – 200 с.
11. Williams C.A., M.L. Smith, P.C Young. Risk Management and Insurance. 8th ed. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2008.
12. Breighner M., W. Payton, J. Drewes. Risk and Insurance Management Manual for Libraries. Chicago : Library Administration and Management Association, 2005.

ТЕМА 9

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ



*Немає нічого більш легкого,
ніж бути зайнятим, і немає нічого більш
важкого, ніж бути результативним.*

Ален Маккензі

*Щоб створити результативну організа-
цію, потрібно замінити владу відповіда-
льністю.*

Пітер Друкер

Проблема управління результативністю діяльності підприємства визначається її провідною роллю у прогресивному розвитку підприємства, гармонійному поєднанні інтересів власників, працівників та суспільства. Ефективність цього управління залежить від якості побудови системи менеджменту в організації, його належного методичного та інформаційного забезпечення.

9.1 УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВ- НІСТЮ: ОСНОВНІ ПІДХОДИ

За сучасних умов господарювання для того, щоб бути успішною та конкурентоздатною організація має бути як економічно ефективною, так і результативною.

Ефективність та результативність – одні з найбільш складних економічних понять, трактування яких викликає багато дискусій серед науковців.

Найбільш поширеним є визначення *ефективності* як показника відносного ефекту, що визначається відношенням результату до витрат, які забезпечили його отримання. Тобто, це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і досягнутими економічними результатами.

Економічну ефективність можна виміряти і виразити кількісно, визначивши грошову оцінку її входів і виходів:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати}} \quad (9.1)$$

До показників ефективності менеджменту організації найчастіше відносять:

- частку витрат на управління у сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу організації;
- співвідношення лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- фінансове становище підприємства (ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, ефективність використання акціонерного капіталу, прибутковість тощо).

Управління економічною ефективністю базується на таких принципах:

- співвіднесення результатів і витрат;
- сумірності витрат і результатів;
- співвіднесеності ефективності;
- кумулятивності ефективності.

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягненням очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

Показник результативності є одиницею виміру, яка пов'язана з ключовим фактором успіху і стратегічною метою, за допомогою якої оцінюється робота процесів та організації в цілому. Тобто *показник результативності* – це певний стандарт, який дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Його значення можуть бути можуть бути засновані на очікуваннях керуючої системи, потребах споживачів або на результатах досліджень фактичних значень показників. Причому не доцільно використовувати багато показників результативності, достатньо двох або трьох для кожної зі стратегічних цілей, які повинні відповідати таким критеріям: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, зрозумілими, визначеними у часі, орієнтованими на результат.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох чинників: потенціалу системи, збалансованості складових організації, рівня розвитку усіх підсистем організації, конкурентної позиції організації та ін.

Відмінність понять «*ефективність*» та «*результативність*» наведена на рис. 9.1.

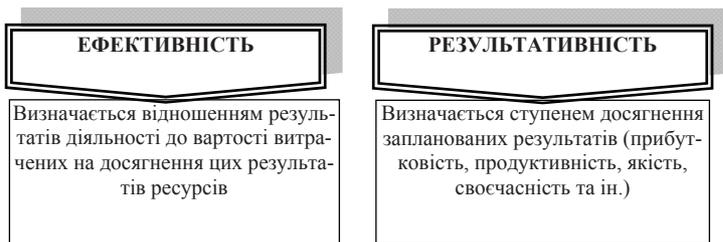


Рис. 9.1 – Характеристика понять «ефективність» та «результативність»

Управління результативністю в класичній інтерпретації трактується як «процес перетворення планів у дії, результати», «управління стратегією» [1].

Управління результативністю формується на основі таких концептуальних положень:

1. Максимальна конкретизація стратегії підприємства, тобто послідовне розгортання стратегії у систему підпорядкованих цілей все більш прикладного характеру на кожному наступному рівні.

2. Максимальна формалізація стратегії, тобто встановлення системи кількісно-якісних показників для вимірювання ступеню досягнення кожної конкретної цілі, починаючи від існуючого стану і аж до цільового індикатора (цільового показника, що репрезентує стан досягнення цілі).

3. Максимальна персоніфікація стратегії, тобто доведення кожної прикладної цілі до конкретного виконавця у такому вигляді, щоб для нього була зрозуміла його конкретна ціль та способи її досягнення, а також місце цієї цілі у стратегії підприємства, та сама стратегія підприємства.

4. Максимально точна система відстеження витрат ресурсів у ході реалізації стратегії.

Управління ефективністю та результативністю – це комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин. Вона включає: управління цільовими установками і стратегіями, матеріально-фінансовими потоками, людьми, процесами, інформаційними потоками та комунікаційними зв'язками.

У загальному вигляді управління ефективністю та результативністю ґрунтується на виконанні чотирьох основних функцій менеджменту (рис. 9.2).



Рис. 9.2 – Система управління ефективністю та результативністю діяльності організації

Процес планування в організації починається з ясного розуміння того, що ж потрібно робити для її ефективного розвитку та функціонування. Постановка загальних цілей дає можливість вибрати орієнтири напрямів роботи всієї організації, а їх подальша конкретизація та визначення критеріїв оцінки отриманих результатів забезпечує ефективність всього процесу планування (рис. 9.3).

Якість будь-якого плану залежить від:

- якості цілепокладання щодо пріоритетних напрямів розвитку організації на основі оцінки її минулих, теперішніх і майбутніх планів та успішності її реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- якості попереднього комплексного аналізу діяльності самої організації (операційної, фінансової, маркетингової, ризиків та ін.);
- правильної оцінки конкурентоспроможності організації;
- вибору та реалізації стратегії розвитку, яка підвищить ефективність та результативність організації.

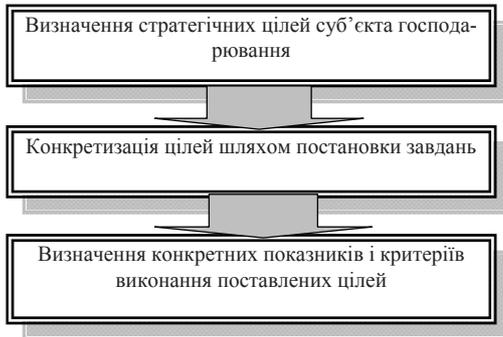


Рис. 9.3 – Етапи ефективного планування результатів діяльності організації

Ефективність планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї організації та кожного її підрозділу окремо на встановлений період часу, визначення фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань з урахуванням можливостей найбільш ефективного (альтернативного) використання.

Ефективність процесу планування в організації забезпечується використанням таких принципів:

- участь максимального числа працівників організації у роботі над планом вже на самих ранніх етапах його складання (люди охочіше будуть виконувати не «спущені» згори завдання, а ті, що поставили самі собі);

- безперервність, відповідно до якого, планування є не поодиноким актом, а системою регулярно повторюваних дій;

- спадкоємність, тобто нові плани розробляються з урахуванням виконання минулих і того, що вони самі слугуватимуть основою складання планів у майбутньому;

- гнучкість, що припускає можливість перегляду в певних рамках раніше прийнятих планів при зміні обставин;

- узгодження планів шляхом координації планів підрозділів одного рівня та інтеграції планів супідрядних підрозділів;

- економічність, що вимагає, щоб витрати на складання плану були менше ефекту, отриманого в результаті його виконання;

- створення необхідних умов для виконання плану.

Отже, основні принципи планування орієнтують підприємство на досягнення найкращих економічних результатів. Перераховані принципи є взаємопов'язаними між собою, універсальними та придатними для різних рівнів управління.

Розрізняють три основні форми організації планування: «зверху вниз», «знизу вгору», «цілі вниз – плани вгору».

Планування «зверху вниз» ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які належить виконувати їх підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат лише за наявності жорсткої, авторитарної системи примусу.

Планування «знизу вгору» засноване на тому, що плани створюються підлеглими і затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах поглиблення спеціалізації та поділу праці складно створити єдину систему взаємопов'язаних цілей.

Планування «цілі вниз – плани вгору» усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних планів, з урахуванням того, що загальні цільові установки є обов'язковими для всієї організації.

В ідеалі плани роботи мають бути зручними робочими інструментами, які можна обговорювати та корегувати, а не просто документами, які лежать у шухляді столу і дістаються тільки тоді, коли потрібно підготувати звіт про роботу.

Більшість організацій сьогодні побудовані за принципом вертикальної структури (функціональне управління).

Функціональна структура організації має низку переваг, а саме:

- чіткість поділу та спеціалізація робочих місць;
- чіткі вимоги до кваліфікації і відповідальності співробітників;
- суворий розподіл влади і підпорядкованості;
- високий ступінь керованості компанією.

Однак, за сучасних мінливих умов господарювання, недоліки даної структури переважають над її перевагами. До найбільш значущих недоліків можна віднести:

- багаторівневий менеджмент, зростання чисельності управлінського апарату при одночасному зниженні оперативності реагування на зміни навколишнього середовища;

- невідповідність чисельності персоналу результативності його діяльності, зростання чисельності персоналу і витрат на його утримання;

- наявність функціональних бар'єрів, що ускладнюють взаємодію між підрозділами і перешкоджають ефективному управлінню;

- інформаційну систему, засновану на вертикальних потоках, за якої рішення спускаються «вниз», а інформація піднімається «наверх», що обумовлює несвоечасність і недостатність якості діагностики та

вирішення організаційних проблем;

- зайву бюрократизацію менеджменту, що призводить до зниження ініціативи персоналу.

Для забезпечення виконання *функції організації* ефективної та результативної діяльності, необхідно за можливості, зменшити рівні ієрархії і перейти на більш горизонтальну модель організаційної структури (рис. 9.4), тобто віддати перевагу процесному управлінню.

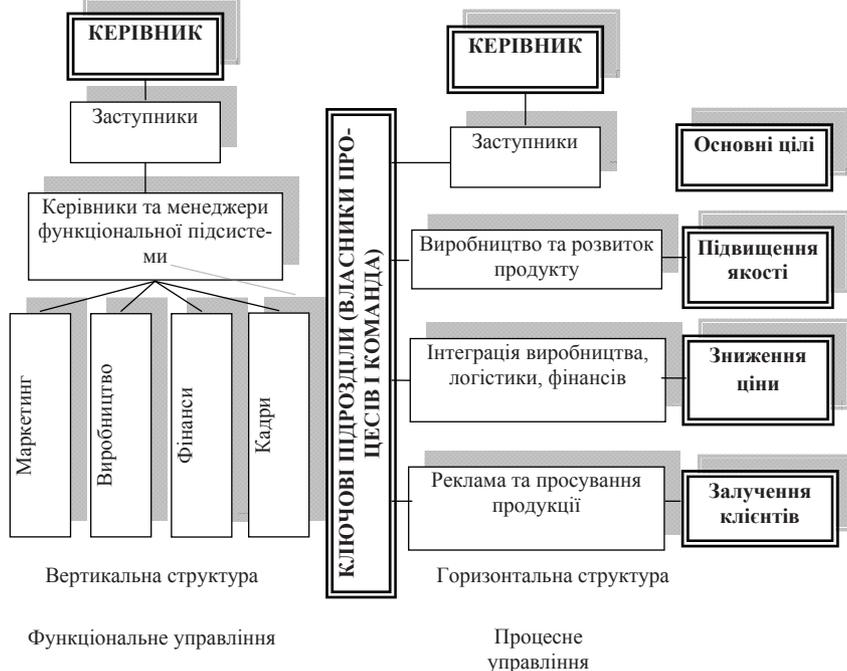


Рис. 9.4 – Порівняльна характеристика вертикальної та горизонтальної структури

Особливістю системи управління результативністю є чітка спрямованість на досягнення результату реалізації стратегії за допомогою інтегрованої і узгодженої діяльності усіх підрозділів компанії. В її основі – прагнення до підвищення якості управлінських рішень, зменшення розриву між рішеннями, планами і реальними діями усіх категорій працівників.

Вибір горизонтального типу структури обумовлюється стратегічними цілями і базується на взаємозалежності працівників, груп і підрозділів у рамках бізнес-процесів. При горизонтальній структурі ста-

ють прозорими межі між підрозділами компанії. Це дозволяє швидко і якісно здійснювати обмін інформацією між ними і вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Мотивація та стимулювання в ефективній організації, з одного боку, передбачає індивідуальний підхід, а з іншого, має бути заснована на системі, що розповсюджується на усіх співробітників.

Винагорода має бути визначена на основі як індивідуальної оцінки працівників, так і на їх оцінці як членів робочих груп. Найбільш традиційний спосіб мотивації в організаціях – це оплата праці. З точки зору стимулювання, оплата праці – це грошова винагорода, яка виплачується працівникові пропорційно затратам і результатам праці. Отже, конкретний розмір оплати праці працівника має залежати від рівня його трудових затрат і отриманих результатів.

При прийнятті рішень про те, як правильно використовувати грошову винагороду в якості стимулу для працівників, варто дотримуватися таких принципів:

- грошова винагорода має бути диференційована залежно від результатів роботи;
- диференціація заробітної плати у межах менше 10% від загальної суми винагороди неефективна для стимулювання;
- грошова винагорода має бути тісно пов'язана з роботою у часі;
- працівник не повинен стикатися на своїй роботі з негативними явищами, більш вагомими, ніж переваги заробітної плати;
- кількість складових заробітної плати не повинна бути занадто великою;
- серед складових заробітної плати повинні бути присутніми винагороди за колективні (командні) результати;
- важливо забезпечити об'єктивний, неупереджений і рівний підхід до оцінки характеристик праці різних робочих місць;
- працівник повинен заздалегідь знати, скільки він може заробити;
- при певному, досить високому рівні доходу, додаткова грошова винагорода не стимулює працівника до підвищення ефективності своєї праці.

Зміна або удосконалення системи стимулювання в ефективній організації має здійснюватись з урахуванням досягнення результату, з акцентом на групову, а не індивідуальну роботу, із заохоченням багатofункціональної, а не односторонньої компетентності.

Контроль в ефективній організації – це звичний і систематичний процес, заснований на поєднанні контрольних функцій і надання співробітникам своєчасного зворотного зв'язку щодо досягнення вста-

новлених організаційних цілей. Зворотній зв'язок може носити як періодичний, так і спонтанний характер.

Удосконалення системи *контролю* в рамках управління результативністю передбачає:

- визначення критичних областей діяльності організації для моніторингу і оцінки результатів та відхилень;
- визначення чітких і простих контрольних показників ефективності та результативності для груп і кожного працівника окремо.

Завдяки систематичному контролю керівник може ідентифікувати незадовільно виконувану роботу у будь-який час протягом оціночного періоду та забезпечити своєчасну адресну допомогу у досягненні необхідної результативності.

Прийнято виділяти такі узагальнені *показники результативності*, використовуючи які, так чи інакше можна проконтролювати та оцінити результати діяльності:

- кількість (обсяг виконаних робіт або досягнутого результату);
- якість (відповідність виконаних робіт встановленим стандартам);
- терміни (своєчасність виконання робіт);
- вартість (рентабельність, економія витрат, економічний ефект, дотримання кошторису, бюджету та ін.).

Узагальнені показники дозволяють зрозуміти, яким чином можна виміряти та проконтролювати результати діяльності. З узагальнених показників впливають специфічні, які з урахуванням специфіки діяльності конкретної посади дозволяють оцінити результативність працівника.

В економічній літературі виділяють три основні підходи до оцінки результативності організації – цільовий, системний і вибіркового.

Цільовий підхід передбачає оцінку результативності організації на основі визначення її можливостей досягати раніше поставлені цілі. У відповідності до цього підходу в організації групи діють раціонально з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який дав би можливість досягнути визначених цілей з найменшими витратами. Цей підхід доцільно використовувати у тому випадку, якщо цілі чітко визначені, а ефект можна точно вирахувати.

Відповідно до цільового підходу результативність залежить від:

- чіткості визначення цілей, тобто відповідності намічених цілей умовам і вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам зацікавлених груп;
- націленості мотивації персоналу на досягнення цілей;

- адекватності обраних стратегій поставленим цілям;
- обсягу і якості ресурсів, які використовує організація для досягнення цілей.

Системний підхід. Відповідно до цього підходу критерієм результативності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід більше концентрує увагу на внутрішніх характеристиках організації і на засобах підтримки відносин між членами організації, ніж на цілях. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, принципи і правила взаємодії учасників отримують центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Такий підхід є характерним для бюджетних організацій.

Концентрація уваги на «виживанні» організації в результаті її пристосування до змін зовнішнього середовища викликає пасивне управління нею, сконцентроване лише на реакції на зміни. Даний підхід передбачає, що організація повинна мати визначений обсяг невикористаних ресурсів, що дає можливість їй протистояти змінам зовнішнього середовища, однак це протирічить критерію мінімізації витрат.

Вибірковий підхід. Для оцінки результативності використовуються критерії, які відповідають стратегічним складовим організації. Цей підхід базується на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви і цілі діяльності яких різняться. Якщо цей рівень не досягається, то напруга і конфлікти паралізують діяльність організації і роблять її неефективною. Головним у цьому підході є необхідність визначення для організації, які складові є стратегічними.

Кожний із зазначених підходів має свої недоліки і переваги, які проявляються за різних обставин. Найкращі результати досягаються при комбінації усіх трьох підходів.

Ознаками ефективною та результативною організації є:

- цільовий характер розвитку при відносній сталості стратегічних орієнтирів;
- орієнтованість розвитку на довгострокову перспективу;
- адаптація процесу розвитку у формі забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей протягом тривалого часу, у тому числі за рахунок зміни внутрішнього і/або зовнішнього середовища;
- забезпечення стійкості конкурентної позиції організації у довгостроковій перспективі, як здатності протистояти несприятливим факторам зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Система управління результативністю допускає використання різних методів і концепцій. Ефективність управління визначається

здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії і умовам діяльності компанії.

Впровадження системи управління результативністю дозволяє менеджменту організації:

- знизити ризики, зумовлені вольовими (емоційними) рішеннями і спробами приховати справжні проблеми;
- звести до мінімуму непродуктивні дії, що не мають відношення до реалізації стратегії компанії;
- підвищити віддачу від персоналу, розкриваючи його потенційні можливості.

9.2 МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Особливістю сучасного управління є його спрямованість на ефективне господарювання в умовах дефіцитності ресурсів, поступове зменшення регулювання виробництва адміністративними методами та інтенсифікацію виробництва.

Як економічний процес, інтенсифікація відображає одну з важливих закономірностей його розвитку, що супроводжується науковими, технічними й організаційно-економічними заходами удосконалення виробництва.

Інтенсифікація виробництва базується на найефективнішому використанні засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, тотальному управлінні якістю, зростаючої поінформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу тощо. Інтенсифікація виробництва суттєво відрізняється від екстенсивного розвитку виробництва, що базується на кількісному зростанні засобів виробництва і має витратний характер, інтенсифікація виробництва, на відміну від нього, має противитратну спрямованість, оскільки супроводжується зменшенням витрат живої та уречевленої праці на одиницю продукції.

До основних *факторів інтенсифікації* відносять:

- технологічний прогрес;
- рівень освіти та професійної підготовки кадрів;
- економію за рахунок зростання масштабу виробництва;
- покращання розподілу ресурсів;
- законодавчі, інституційні та інші фактори.

Економічну ефективність інтенсифікації виробництва характеризують такі показники: продуктивність праці, фондівіддача, окупність виробничих витрат, собівартість продукції, норма прибутку,

рівень рентабельності, окупність додаткових витрат. Останній показник характеризує економічну доцільність збільшення виробничих витрат і визначає ефективність їхнього використання. Окупність додаткових витрат – це вартість додаткової валової продукції у розрахунку на 1 грн. додаткових витрат у процесі інтенсифікації виробництва.

Розрізняють такі *форми інтенсифікації* виробництва:

- фондозберігаючу;
- працезберігаючу;
- матеріало- і ресурсозберігаючу;
- всебічну.

За фондозберігаючої форми, інтенсифікація виробництва зростає завдяки впровадженню нової техніки і технології, що зменшує потреби у робочій силі за одночасного зростання складності праці. Внаслідок цього підвищується продуктивність праці.

За працезберігаючої форми інтенсифікація виробництва посилюється завдяки зростанню інтенсивності праці певного незмінного числа працівників або виконанню обсягів робіт меншою кількістю працюючих.

Матеріало- та ресурсозберігаюча форма інтенсифікації виробництва передбачає більш раціональне використання предметів праці, а також споживання меншої кількості сировини, матеріалів, електроенергії та інших видів ресурсів.

Всебічна форма інтенсифікації раціонально поєднує усі попередні форми, завдяки чому якісно зростає ефективність виробництва.

В умовах підвищення економічної ефективності інтенсифікації передбачається зниження фондо-, матеріало-, трудо- та енергомісткості виробництва.

Підвищення економічної ефективності інтенсифікації виробництва характеризується більш високими темпами зростання виходу продукції порівняно зі збільшенням витрат на її виробництво.

Далі розглянемо методи інтенсифікації розвитку організації. *Методи інтенсифікації розвитку організації* мають різну природу за функціональною спрямованістю та здійснюються різними управлінськими інструментами (табл. 9.1).

Окрім згрупованих методів, інтенсифікації розвитку підприємства сприятимуть створення належної системи управління людськими ресурсами на основі взаємопов'язаних бізнес-процесів та удосконалення комунікативно-інформаційної системи.

Таблиця 9.1 Методи та інструменти інтенсифікації розвитку підприємства

Методи/інструменти	Характеристика дій
1	2
<i>Методи та інструменти інтенсифікації менеджменту</i>	
Стратегічне планування	визначення дій щодо досягнення стратегічного бачення (яким повинен стати бізнес), а також обсягів необхідних ресурсів для їхньої реалізації
Планування сценаріїв розвитку	визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, (песимістичного, оптимістичного, найбільш імовірного), ймовірностей їхньої реалізації і розробка стратегії для кожного сценарію
Мотивація ключових компетенцій	виділення ключових компетенцій організації (ключових факторів успіху) та інвестування у спеціальні навички, уміння, технології тощо, які створюють унікальну цінність для споживачів; тотальне управління якістю
Планування та реалізація стратегії зростання	спрямування ресурсів на реалізацію ринкових можливостей розвитку, які забезпечать зростання (прибутку, частки ринку, обсягів збуту тощо)
Управління знаннями	реалізація і розвиток потенціалу інтелектуального капіталу підприємства (його окремих елементів і складових)
Формування інфраструктури відповідальності	визначення чіткої відповідальності кожного працівника за виконання поставлених завдань, надання йому відповідних повноважень
<i>Методи та інструменти інтенсифікації маркетингу</i>	
Сегментація споживачів	виділення груп споживачів за специфікою їхніх запитів з метою створення відповідного продукту, послуги, комплексу маркетингу тощо, які більшою мірою, ніж конкуренти, задовольняють ці запити
Бенчмаркінг	визначення кращих підприємств та установ у галузі чи на ринку (за конкретними видами діяльності), аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи у діяльність підприємства
Управління відносинами зі споживачами (клієнтами)	збір, накопичення і систематизація інформації про споживачів (клієнтів) з метою налагодження і підтримки взаємовигідних зв'язків з ними, формування і підтримка їхньої лояльності
Вимірювання рівня задоволення споживачів	збір інформації, необхідної для оцінки ступеня задоволення споживачів продукцією і рівнем сервісу, виявлення і уточнення основних потреб та вимог споживачів
Персоніфікований маркетинг	організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг
Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій	виявлення на початкових стадіях передумов до зміни кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку

1	2
<i>Організаційні методи та інструменти інтенсифікації розвитку</i>	
Аутсорсинг	передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати
Реінжиніринг бізнес-процесів	радикальні зміни ключових бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат ресурсів тощо
Стратегічні альянси	партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей
Інтеграційні ланцюги поставчань	синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників для формування ланцюга створення цінності (передбачає постійний обмін інформацією, товарами, сервісними послугами тощо)
<i>Фінансові методи та інструменти інтенсифікації розвитку</i>	
Венчурне фінансування	фінансування високоризикових проектів створення нових продуктів та технологій усередині підприємства (внутрішні венчури) чи у незалежних венчурних організаціях
Концепція реальних опціонів	застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку, які застосовують фінансові менеджери, для аналізу інвестицій у реальні активи
Оплата за результатами	оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей (коротко-термінових і довготермінових)
Аналіз акціонерної вартості	оцінка здатності підприємства (чи окремого підрозділу) отримувати доходи у розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу

Створення системи управління людськими ресурсами на основі взаємопов'язаних бізнес-процесів повинно здійснюватись за дотримання таких умов:

- первинності бізнес-процесу (змісту) і вторинності структури підрозділів (форми);
- точної відповідності посадових інструкцій бізнес-процесам і виконуваним завданням для усіх без винятку працівників.

Удосконалення комунікативної та інформаційної систем теж покликане забезпечити інтенсифікацію розвитку організації. Цьому сприятимуть:

- узгодження стратегічних цілей компанії з цілями працівника;
- розвиток горизонтальних комунікацій;
- досягнення розуміння працівниками контрольних показників і

процедур оцінки ефективності їх діяльності;

- ліквідація дублюючих і проміжних ланок у передачі інформації за вертикальними та горизонтальними каналами;
- підтримка зворотного зв'язку;
- ефективна групова робота у рамках бізнес-процесів.

При вирішенні багатьох проблем щодо інтенсифікації розвитку організації використовуються сучасні управлінські технології, засновані на комплексному або системному підході до менеджменту. Серед них найбільш поширеними є методики, що були нами розглянуті у темі 5, а саме:

Система збалансованих показників (BSC – balanced scorecard) заснована на взаємозв'язку і урахуванні всіх стратегічно важливих факторів і аспектів діяльності компанії. Найбільш важливими чинниками успіху є оцінка її діяльності інвесторами та клієнтами, наявність конкурентних переваг компанії та орієнтація на удосконалення бізнесу.

Система показників відповідальності (ASC – accountability scorecard) використовується як засіб розширення закладених у системі збалансованих показників стандартних процедур стратегічного та управлінського контролю. Вона виявляє усі зацікавлені сторони (інвесторів, клієнтів, працівників, державні служби), визначає і ранжує кожну групу за пріоритетністю вкладу та стимулів.

Модель доданої економічної вартості (EVA – economical value added) – це технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю компанії.

Метод управління витратами (ABC – activity based costing) підвищує ефективність управління витратами і капіталом. Його використання забезпечує одержання достовірної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Які з методів управління розвитком на рівні підприємства потрібно використовувати – визначається, виходячи зі специфіки виду діяльності, особливостей підприємства та ринку, на якому воно працює і т. ін. Проте, аналіз практики діяльності найбільш успішних компаній з різних країн світу свідчить, що доцільно застосовувати одночасно кілька взаємодоповнюючих методів [3, 4]. Це забезпечує синергетичний ефект підсилювального характеру.

9.3 ЦІЛЬОВІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для цілеспрямованого впливу на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що

визначають її рівень.

Виділяють три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації [3]:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать: ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи прийняття і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок бізнес-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.

Розглянемо більш детально наведені чинники.

Принципи діяльності організації є основою побудови її системи менеджменту. Їх реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок узгодження і упорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем.

Принципи побудови ефективної системи менеджменту різняться для підприємств різного масштабу діяльності та ринкової орієнтації (таблиця 9.2).

Організаційна культура є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Насправді, існує тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Усі 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 розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

Таблиця 9.2 – Принципи побудови ефективної системи менеджменту

Розмір підприємства	Ринок збуту	Принципи
Мале	Локальний (місцевий)	<ul style="list-style-type: none"> - пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, якість); - висока швидкість роботи; - невисокі ціни; - ототожнювання співробітників із компанією, кожен працівник — це частина підприємства; - постійний пошук альтернативних видів діяльності фірми; - застосування новітніх способів мотивації праці; - здійснення програм довготривалого професійного розвитку найкращих працівників
Середнє	Національний (внутрішній)	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на перспективу розвитку і високі стандарти діяльності; - кожен працівник має відповідати за результати діяльності підприємства; - реальна оцінка ситуації на ринку; - децентралізація управління організацією і зростання кількості працівників, що залучаються до створення і прийняття управлінських рішень; - розширення і поглиблення зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем; - готовність кожного члена підприємства до постійних інновацій і динамічного розвитку; - застосування новітніх способів мотивації праці, у тому рахунку через задоволення потреб у визнанні та успіху; - соціальна відповідальність перед клієнтами та споживачами за результати своєї діяльності
Велике	Міжнародний (зовнішній)	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація зусиль на конкретних та головних напрямках діяльності; - кожен крок вперед має бути чітко прорахований з урахуванням особливостей міжнародного ринку; - постійний моніторинг потреб споживачів та їх забезпечення; - орієнтація діяльності підприємства на інтереси усіх зацікавлених груп; - дотримання етики та корпоративний розвиток компанії; - дотримання міжнародних стандартів з якості продукції

Наявність організаційного механізму здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує відносини, які встановлюються і підтримуються між структурними підрозділами у процесі діяльності, а також форми прояву цих відносин, система організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану

роботу із упорядкування 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 із впливом зовнішнього середовища. 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 не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації та отримання ефекту (а це визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів належать працівники, а також інформація, технічні засоби, інвестиції, що використовуються у практичній діяльності. 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 досконалыми є методи планування та управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, суттєво залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності [3].

Програми управління ефективністю та розвитком організації базуються на визначених концепціях, до яких відносять:

- цільова концепція;
- системна концепція;
- концепція балансу інтересів;
- функціональна концепція;
- композиційна концепція.

Цільова концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

- 1) досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
- 2) організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
- 3) спірним є існування загального набору «офіційних» цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

Системна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих аспектах:

- 1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
- 2) для задоволення цих вимог повний цикл «входи – процес – виходи» повинен знаходитись у центрі уваги керівництва.

Концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів» – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією.

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення «балансу інтересів» ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Функціональна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент

продукції, чисельність працюючих тощо) і змінюється зі зміною кожного з них.

Композиційна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукції (послуг);
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукції (послуг) тощо.

У межах композиційної концепції визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага фонду заробітної плати персоналу управління у загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління у собівартості продукції тощо.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених концепцій для управління ефективністю та розвитком організації або їх симбіоз залежно від ситуації та цільових орієнтирів.

9.4 ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Критерієм ефективності управління є її якість.

Якість управління – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесів і методів управління у цілому визначають якість управління [7].

Якість менеджменту інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий

розвиток.

Під *якістю менеджменту* розуміють певні особливості, завдяки яким відрізняється менеджмент у різних компаніях. *Оцінка якості менеджменту* – це виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату.

Більшість теоретиків менеджменту підкреслюють, що результати праці управлінця неможливо виміряти безпосередньо, оскільки вони знаходять свій відбиток у показниках організації чи її підрозділу, яким керує менеджер. Проте, чим вища кваліфікація менеджерів, тим раціональніше побудована організація, тим ефективніше використовується праця робітників, краще враховуються зовнішні та внутрішні зміни.

Основними *характеристиками якісної системи управління* є:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів стейкхолдерів;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- орієнтація на інноваційні процеси;
- соціально відповідальна поведінка кожного зі стейкхолдерів;
- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

До найважливіших *складових якості менеджменту організації* відносять:

- якість управлінських рішень;
- корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);
- постійне удосконалення діяльності компанії;
- інновації (нововведення);
- професіоналізм менеджерів.

Діагностика якості системи менеджменту в організації – це вивчення і встановлення ознак, які впливають на стан системи менеджменту. Проводиться це у більшості випадків для того, щоб передбачити можливі відхилення, а також, щоб запобігти порушенню стійкого функціонування підприємства.

Основна мета, яка стоїть практично перед будь-якою комерційною організацією – це отримання якомога більшого прибутку та максимізація вартості організації. Але варто зауважити, що іноді керівництво організації може переслідувати й інші цілі, наприклад, розширення ринку або усунення конкуруючих організацій. У таких випадках

діагностика якості системи менеджменту в організації спрямована на досягнення цих цілей, хоча керівництво і не нехтує отриманням прибутку.

Отже, основна мета, яку переслідує діагностика якості системи менеджменту в організації – це орієнтація виробничого процесу на вирішенні всіх завдань, що стоять перед організацією. Щоб цього досягти, діагностика повинна виконати наступні завдання:

- скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей;
- здійснювати повноцінну консультативну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;
- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;
- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

Сучасний менеджмент будь-якої організації поділяє цілі на дві основні групи: оперативні, що виконуються у короткий проміжок часу, і стратегічні, розраховані на тривалу перспективу.

Стратегічна діагностика якості системи менеджменту відповідає за обґрунтованість стратегічних рішень, а також орієнтується в основному на внутрішнє і зовнішнє середовище системи менеджменту. Цілі, які вона при цьому переслідує – це здійснення антикризової політики, забезпечення ефективності та результативності системи, а також досягнення максимального успіху.

Що стосується оперативної діагностики, то вона в основному відповідає за постановку і вирішення короткострокових завдань і орієнтується на рентабельність і економічну ефективність діяльності організації. Головна мета оперативної діагностики якості системи менеджменту – це отримання прибутку і забезпечення ліквідності організації.

При цьому варто зауважити, що діагностика якості системи менеджменту в організації – це не те ж саме, що контроль процесів, які відбуваються у ній. Контроль займається оцінкою і фіксуванням тих моментів у діяльності організації, які вже відбулися, а якщо говорити про діагностику якості системи менеджменту, то вона розрахована на перспективу, виконання випереджальних дій, а також на оперативне реагування на поточні події.

Отже, основна мета діагностики якості системи менеджменту в організації – це не збір інформації, встановлення стандартів і виявлення проблем, її мета полягає у тому, щоб оперативно вирішити завдання, поставлені перед організацією.

9.5 СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ І ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

За сучасних умов господарювання, мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, результативності та якості менеджменту. Від того, наскільки ефективний менеджмент на підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість.

Ефективність менеджменту, насамперед, відображає результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів до витрат, які супроводжують їх отримання. При цьому економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність менеджменту характеризують показники, що відображають побудову та функціонування системи менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, загальний діапазон контролю, рівень технічної озброєності управлінців тощо. З іншого боку, ефективність системи менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства: величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо [6].

Процедура оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства висуває проблему вибору методу, а також системи показників, на підставі яких вона має здійснюватись.

Система показників ефективності менеджменту організації повинна:

- відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності функціонування усіх ланок управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Здійснюючи оцінку ефективності системи менеджменту, варто керуватися такими принципами:

- оцінка ефективності системи менеджменту повинна бути комплексною та інтегрованою;

- оцінка ефективності системи менеджменту є безперервним процесом;

- оцінка ефективності системи менеджменту повинна носити збалансований характер, тобто оцінюватись з різних позицій (власників, менеджерів, споживачів, суспільства та ін.);

- ефективність системи менеджменту варто вимірювати з урахуванням чиннику часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Сьогодні виділяють декілька підходів у визначенні ефективності системи менеджменту. Найбільш поширеними є: розрахунок синтетичних показників ефективності управління (коефіцієнта оперативності, надійності та ін.); порівняння фактичних даних із нормативними, плановими або з показниками за минулі роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо); застосування якісного оцінювання ефективності за допомогою експертів та використання емпіричних формул для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Найбільш поширеним є підхід до визначення ефективності системи менеджменту який базується на зіставленні результатів управлінської діяльності (організації в цілому) з витратами (ресурсами) на її досягнення, що включає розрахунок таких показників:

1) Ефективність управління:

$$E_y = \Pi / B_y \quad (9.2)$$

де Π – прибуток організації;

B_y – витрати на управління.

2) Коефіцієнт чисельності управлінських працівників:

$$K_y = \mathcal{C}_y / \mathcal{C} \quad (9.3)$$

де \mathcal{C}_y – чисельність працівників апарату управління;

\mathcal{C} – загальна чисельність працівників організації.

3) Коефіцієнт витрат на управління:

$$K_o = B_y / B \quad (9.4)$$

де B_y – витрати на управління;

B – загальні витрати організації.

4) Коефіцієнт витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг):

$$K_{eo} = B_y / O \quad (9.5)$$

де O – кількість або обсяг реалізованої продукції (наданих послуг).

5) Коефіцієнт ефективності витрат на управління:

$$K_{ee} = O / B_y \quad (9.6)$$

6) Коефіцієнт ефективності управління за рахунок зростання продуктивності праці:

$$K_{en} = PP / B_y \quad (9.7)$$

де PP – продуктивність праці.

Дані показники розраховуються статично (фіксовано на конкретну дату), що позбавляє їх інформативності у повному обсязі. Доцільним є визначення динамічної ефективності управління (з урахуванням фактору часу):

Динамічна ефективність управління визначається за формулою:

$$E_{дин} = (P_3 - P_6) / (B_3 - B_6) \cdot B_6 / P_6 \quad (9.8)$$

де P_3 і P_6 – прибуток у звітному і базисному періоді;

B_3 і B_6 – витрати у звітному і базисному періоді.

Реалізація принципу системності в оцінці ефективності управління вимагає її сукупної оцінки за комплексом динамічних показників, що представляють кінцевий результат як функцію від декількох похідних.

Сукупна оцінка ефективності управління характеризується моделлю:

$$W = f(P_n; P_{nn}; P_{ey}; P_\phi; \dots P_i) \quad (9.9)$$

де $P_n, P_{nn}, P_{ey}, P_\phi, \dots P_i$ – динаміка показників ефективності організації (прибуток, продуктивність праці, витрати на управління, фонд оплати праці, ... i -й показник)

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої складової ефективності системи менеджменту (рис. 9.5).



Рис. 9.5 – Складові системи оцінювання ефективності менеджменту організації

Оцінювання внутрішньої ефективності системи менеджменту має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Оцінювання зовнішньої ефективності характеризує ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Ця складова великою мірою зумовлена станом зовнішнього оточення і здатністю організації пристосуватись до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність системи менеджменту – це сукупність внутрішньої і зовнішньої ефективності.

Показники оцінки ефективності системи менеджменту поділяються на кількісні та якісні. *Кількісні показники* застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як: ефективність

керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми (оцінювання ефективності усіх функціональних підсистем менеджменту організації).

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури у межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за формулою, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності системи менеджменту підприємства подано у табл. 9.3.

Таблиця 9.3 – Показники оцінки внутрішньої ефективності системи менеджменту

Складові оцінки		Показники оцінки
1		2
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу; - коефіцієнт стабільності персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати управлінського персоналу; - коефіцієнт відповідності темпів росту середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу темпам росту продуктивності; - рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти дотримання норм керованості ланок структури управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; - коефіцієнт дублювання функцій у структурі управління; - коефіцієнт надійності структури управління; - ступінь централізації функцій управління

	Оцінка ефективності технології управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації; - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів комп'ютерної та оргтехніки у загальній їх вартості
	Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керуваної підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фондівіддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - коефіцієнт матеріаловіддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; - питома вага витрат на виправлення браку у загальній сумі операційних витрат; - рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт стабільності персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - темпи зростання продуктивності праці; - частка зростання обсягу виробленої продукції за рахунок зростання продуктивності праці; - коефіцієнт відповідності темпів росту середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства темпам росту продуктивності праці на підприємстві
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; - питома вага позитивного грошового потоку операційної

	<ul style="list-style-type: none"> діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції; - коефіцієнт окупності витрат на маркетинг
Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого у підприємство капіталу
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт зростання суми витрат на експериментальні дослідження; - коефіцієнт розробки та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання у загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; - питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; - коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Проявом зовнішньої ефективності виступає перш за все використання зовнішніх можливостей організації та досягнення балансу інтересів учасників ринкових відносин. Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту підприємства наведено у таблиці 9.4.

Окрім наведених показників розрізняють також економічну, організаційну та соціальну ефективність системи менеджменту:

- *економічна ефективність* – визначається кількісними параметрами (економія часу, скорочення витрат на управління, витрат праці, прибутковість, рентабельність, термін окупності та ін.);

- *організаційна ефективність* системи менеджменту характери-

зує якість побудови організації, структури управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни. Її оцінюють за показниками рівня централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питомої ваги керівників у загальній чисельності апарату управління тощо;

- *соціальна ефективність* – характеризується якісними показниками (підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та побуту, рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу, формування організаційної культури, задоволення запитів споживачів, завоювання суспільної довіри та ін.).

Таблиця 9.4 – Якісні показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту підприємства

Складники оцінки	Показники оцінки
1	2
Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - рівень ділової репутації підприємства; - рівень кредитного рейтингу підприємства; - рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих інвесторів; - рівень задоволеності наявністю спеціальних засобів комунікації; - рівень задоволеності наявністю ступеня ротації інвесторів; - рівень задоволеності приростом вкладеного капіталу; - рівень задоволеності виплатою процентів і дивідендів; - рівень довіри до керівництва підприємства; - рівень задоволеності доступністю до відповідних кредитних ресурсів; - рівень довгострокових стосунків з інвесторами
Збалансованість інтересів між постачальниками та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - рівень ділової репутації підприємства; - рівень довіри до постачальників (до підприємства); - рівень задоволеності базою даних про існуючих і можливих постачальників; - рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від постачальників; - рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації; - рівень задоволеності швидкістю та якістю поставок; - рівень задоволеності цінами та своєчасністю оплати за поставки; - рівень задоволеності системою знижок і відстрочення оплати; - рівень довгострокових стосунків з постачальниками; - рівень задоволеності доступністю до основної інформації, яка сприяє поліпшенню поставок матеріальних ресурсів та надання послуг

1	2
Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - рівень ділової репутації підприємства; - рівень довіри до споживачів (до підприємства); - рівень задоволеності можливістю здійснення моніторингу вимог споживачів; - рівень задоволеності базою даних про споживачів підприємства; - рівень задоволеності оперативністю надходження інформації про/від споживачів; - рівень задоволеності спеціальними засобами комунікації; - рівень задоволеності швидкістю та якістю поставки продукції; - рівень задоволеності цінами на продукцію та системою знижок; - рівень задоволеності своєчасністю оплати за продукцію; - рівень довгострокових стосунків зі споживачами
Збалансованість інтересів між органами, що регламентують діяльність та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - рівень задоволеності дотриманням вимог законів і законодавчих актів; - рівень достовірності звітності про діяльність підприємства і податки; - рівень задоволеності своєчасною оплатою державних податків та зборів; - рівень задоволеності стабільністю та ясністю нормативної бази, яка регламентує діяльність підприємства; - рівень задоволеності заходами органів державної влади
Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; - рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; - рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів; - рівень можливості отримання вигоди від витрат на дослідження стану конкуренції; - рівень задоволеності домовленостями про спрощення конкурентної боротьби

Деякі науковці наголошують на необхідності розрахунку абсолютної та порівняльної ефективності витрат на управління при оцінці системи менеджменту підприємства.

Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного внаслідок здійснення заходів щодо удосконалення системи управління виробництвом. *Порівняльна ефективність* показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Доцільність оцінки ефективності системи менеджменту підприємства полягає у тому, що її показники є передумовою прийняття відповідних управлінських рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку організації. Вони є індикатором добробуту підприємства.

Далі розглянемо критерії та показники, за якими здійснюється оцінка результативності системи менеджменту організації.

Нагадаємо, що результативність системи менеджменту – це міра точності управління, яка характеризується ступенем досягнення очікуваного стану об’єкта управління, цілей управління або рівнем наближення до них. Критерії оцінки результативності можуть бути різними і залежать вони від поставленої мети (табл. 9.5).

Таблиця 9.5 – Взаємозалежність критеріїв результативності від визначеної мети [8]

Мета	Критерії результативності
Вживання в перспективі	- конкурентоспроможність стратегії; - інноваційний потенціал; - рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	- рівень забезпечення ринкової частки; - рівень адекватності обраних стратегій, тактики і механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	- рівень ефективності окремих підсистем менеджменту: фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та ін.

Отже, результативність менеджменту – це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що залежить від міри і кількості досягнутих результатів підприємства за визначений період.

Оцінка результативності системи менеджменту дозволяє виявити можливості та напрями розвитку організації, дає інформацію про необхідність диверсифікації чи створення нової продукції, про проблеми взаємодії учасників виробничого та управлінського процесу і т. ін. Результативність менеджменту є базовою умовою його ефективності. Ефективним може бути тільки результативний менеджмент.

Складність оцінювання результативності менеджменту полягає у тому, що успіх діяльності підприємства залежить від міри задоволення споживачів, яку, у свою чергу, важко обчислити. Проте, якщо ми говоримо про тісний взаємозв’язок між результативністю та ефективністю, яка у свою чергу, є інтегральним показником сукупної ефективності виробничої, маркетингової, кадрової та фінансової діяльності підприємства, результативність управління є узагальненим кількісним явищем, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об’єднує у собі більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи підприємства.

З цієї позиції, автори [9] виокремлюють такі *критерії результа-*

тивності системи менеджменту, що спрямовані на реалізацію цілей організації:

- *прибутковість* (співвідношення остаточних результатів і необхідних для їх отримання витрат), що відображає правильність встановлення цілей першого рівня;

- *економічність* (співвідношення між фактичним споживанням і передбачуваними витратами ресурсів для досягнення цілей), що віддзеркалює правильність встановлення цілей другого рівня;

- *якість* (величина, що відображає ступінь співвідношення виконуваних робіт, зазначених в угоді, і витрат на їх виконання), що виступає як засіб досягнення цілей першого та другого рівнів;

- *інноваційність* (величина, що визначає міру використання у роботі підприємства новітніх досягнень науки у різних сферах) – виступає як засіб досягнення цілей першого і другого рівнів;

- *місце на ринку* (співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності підприємства та аналогічних критеріїв конкурентів), що відображає правильність встановлення цілей першого рівня;

- *продуктивність* (співвідношення між обсягом виконуваних робіт і величиною ресурсів, необхідних для їх виконання), що віддзеркалює правильність встановлення цілей другого рівня;

- *дієвість* (співвідношення фактичних результатів діяльності із запланованими), що відображає рівень виконання поставлених цілей;

- *якість умов праці* (величина, що віддзеркалює співвідношення наявних умов праці до потреб працівників), виступає як засіб досягнення цілей першого та другого рівнів.

Універсальним стратегічним орієнтиром підприємства є його виживання (збереження існування) та стійкість розвитку у довгостроковій перспективі внаслідок набуття відносно стійких конкурентних переваг. Стійкість розвитку пов'язана з оцінкою рівня досягнення (чи недосягнення) мети, визначенням величин незадоволеної і потенційної потреби. У виробничо-господарській системі, окрім безпосередньо виробничої, є інноваційна, маркетингова, фінансова, соціальна діяльність, результативність якої визначається рівнем досягнення функціональних цілей:

- інноваційний результат – кількість та масштаб нововведень;
- фінансовий результат – величина або динаміка прибутку;
- соціальний результат – рівень життя працівників та його динаміка;

- маркетинговий результат – частка нового ринку або розширення наявного.

Виділимо умови, за яких менеджмент можна назвати результативним [10]:

- соціально-економічна система досягла очікуваних кінцевих результатів, у яких реалізована місія системи (рівень досягнення мети);
- досягнута результативність окремих виробничих ланок системи;
- кінцеві результати співмірні з потребою (рівень задоволення потреби);
- визначена потенційна потреба як підстава для формування нової мети і створення умов сталого розвитку (рівень можливого розширення виробництва);
- досягнута результативність по кожному виду функціонального менеджменту як забезпечення відповідності функціональних результатів їх цілям.

Окрім наведених умов досягнення результативності системи менеджменту, слід розглянути також ступінь реалізації інтересів учасників ринкових відносин. При застосуванні цього підходу до оцінки результативності управління необхідно виділити групи, що беруть участь у процесі діяльності (власники, керівництво компанії, менеджери середньої ланки, споживачі, суспільство та ін.). Кожна з цих груп має свої інтереси в існуванні підприємства, на підставі яких можуть бути сформульовані цілі діяльності підприємства і критерії результативності з точки зору зацікавленої групи (табл. 9.6).

Отже, результативність системи менеджменту є досить складним поняттям, оскільки охоплює значну кількість критеріїв, що відображають успіх підприємства, основними складовими якого є:

- виживання та сталий розвиток організації;
- результативність та ефективність організації (за визначенням П. Друкера результативність є наслідком того, що «виробляються потрібні, правильні речі», а «ефективність» є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі»);
- продуктивність: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на усіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити та досягти успіху;
- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію.

Таблиця 9.6 – Приклад оцінки цілей і критеріїв результативності системи менеджменту з точки зору зацікавлених груп

Зацікавлені групи	Інтереси	Цілі підприємства	Показники	Цільові значення (приклад)
Власники	Дохід	Отримати прибуток	Чистий прибуток
		Збільшити ринкову частку	Частка ринку	20%
		Збільшити обсяг реалізації	Обсяг реалізації
Керівники	Статус	Високий рівень ділової репутації	Рівень ділової активності	
	Гідна заробітна плата	Підтримка заробітної плати на ринковому рівні	Середньомісячна заробітна плата
	Цікава робота	Диверсифікація діяльності	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	
Працівники	Стабільність та впевненість у майбутньому	Сталий розвиток		
	Гідна заробітна плата	Підтримка заробітної плати на ринковому рівні	Середньомісячна заробітна плата
Споживачі	Якісна продукція	Підвищення якості продукції (послуг)	
	Низькі ціни	Оптимізація витрат Конкурентна ціна	
.....

I, нарешті, щодо оцінки якості системи менеджменту. Оцінка якості системи менеджменту як процесу впливу виступає у його активуючій, організуючій, направляючій, мотивуючій силі, що визначається правильним вибором засобів і методів впливу, процедур їх реалізації.

Складовими оцінки якості системи менеджменту є:

- *якість управлінських рішень*, що оцінюється за критеріями: оптимальність (критерій вибору найкращого варіанта); оперативність (критерій відповідності рішення у часі з потребою виробництва; економічність (критерій – мінімальний розмір витрат чи ресурсів); ризикованість (критерій – мінімізація ймовірності та рівня втрат); соціальна значимість (критерій – максимізація корисності для суспільства); правова захищеність (критерій – нормативно-правова забезпеченість); комунікативність (критерій – надійність і гнучкість зв'язків);

- *якість управлінської праці* (критерії – підприємливість, ініціативність, оперативність, партнерство, рівень ризику, відповідальність, економічність, продуктивність, результативність);

- *якість процесів управління*, зміст яких визначається сферою або видом керованої діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси та ін.).

Оцінювати якість системи менеджменту компанії можна з позиції цілей, які виконує менеджмент на даному етапі розвитку організації.

Стратегічні цілі формуються менеджерами вищого рівня, які концентрують свою увагу на загальних питаннях. Вони передбачають вибір орієнтації підприємства та встановлення цінностей, які будуть пріоритетними у процесі діяльності. Важливим завданням менеджерів на даному етапі є узгодження особистих інтересів з інтересами партнерів по бізнесу та встановлення відповідності соціально-культурної політики підприємства нормам і цінностям колективу організації. Тому, чинниками, що здійснюють найістотніший вплив на якість менеджменту на даному етапі, є: конкурентні переваги організації, сфера діяльності, компетентність та обізнаність вищої ланки керівництва.

Тактичні цілі визначає середня ланка менеджменту організації. Їх основним завданням є передбачення, які саме дії і у якому порядку потрібно виконати, щоб забезпечити виконання стратегії організації. Для цього відповідно до умов, визначених стратегією, приймаються рішення, які стосуються ринків, груп споживачів, видів товарів і послуг. У центрі уваги перебувають фактори, що підвищують здатність організації до гнучкого реагування на виникнення нових умов і факторів у зовнішньому середовищі та ринковій ситуації. Важливе значення для ефективності роботи менеджменту на стадії тактичного планування має інформація, її точність і своєчасність.

Отже, найбільш визначальними чинниками якості роботи менеджерів середнього рівня можна вважати: якість роботи найвищої ланки керівництва, поінформованість, швидкість прийняття рішень.

Нижча ланка менеджерів у компанії відповідає за формування та виконання оперативних цілей, метою яких є забезпечення виконання тактичних завдань. При виконанні тактичних цілей ефективність та якість роботи менеджерів залежить від: швидкості прийняття рішень, своєчасності і точності виконання вказівок керівництва, якості роботи постачальників і матеріально-технічної бази.

Незадовільна робота трьох ланок керівництва призведе до прийняття неправильних та неоптимальних рішень щодо стратегічних перспектив, до зниження рентабельності, ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змо-

гу оцінити результати діяльності організації складне завдання. Однак, який би не був обраний критерій, ефективність, результативність та якість менеджменту у динаміці характеризує зростання організації. Менеджмент, функціонуючи результативно та ефективно, володіючи високою якістю, може реально забезпечити розвиток соціально-економічної системи завдяки можливості вибору лінії поведінки у конкурентному середовищі.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «ефективність», «результативність» та «управління результативністю».
2. Опишіть взаємозв'язок функцій менеджменту в управлінні результативністю та ефективністю організації.
3. Розкрийте особливості цільового, системного та вибіркового підходу до управління результативністю організації.
4. Визначте сутність та форми інтенсифікації виробництва та розвитку організації.
5. Дайте характеристику методів та інструментів інтенсифікації розвитку підприємства.
6. Визначте особливості основних цільових концепцій управління ефективністю та розвитком організації.
7. Визначте сутність якості управління, її складові та характеристики.
8. Дайте характеристику основних показників ефективності управління.
9. Визначте основні показники та критерії оцінки внутрішньої ефективності менеджменту організації.
10. Визначте складові якісної оцінки зовнішньої ефективності менеджменту організації.
11. Визначте критерії та показники оцінювання результативності системи менеджменту організації.
12. Визначте сутність та складові оцінки якості менеджменту організації.

Тести

1. З погляду теорії менеджменту фактором ефективності функціонування системи управління у складних умовах, що змінюються є...
 - а) Рефлексивність.

- б) Раціональність.
 - в) Адаптивність.
 - г) Оновлюваність.
 - д) Системність.
2. Ефективність менеджменту у першу чергу визначається ефективністю функціонування якої підсистеми підприємства?
- а) Виробничої.
 - б) Управляючої.
 - в) Керованої.
 - г) Інформаційної.
 - д) Соціальної.
3. Відповідно до теорії менеджменту яка ефективність визначається діловими якостями менеджерів, а також тим, наскільки раціонально використовується їхній потенціал?
- а) Системна.
 - б) Економічна.
 - в) Операційна.
 - г) Багатофункціональна.
 - д) Всі відповіді вірні.
4. Відповідно до теорії менеджменту яка ефективність залежить від того, наскільки раціонально організоване управління, тобто від складу і кількості ланок, їхньої підпорядкованості, розподілу функцій?
- а) Операційна.
 - б) Системна.
 - в) Багатофункціональна.
 - г) Економічна.
 - д) Організаційна.
5. Економічна ефективність менеджменту у загальному виді розраховується як співвідношення економічного ефекту від управління і ...
- а) Витрат на виробництво продукції.
 - б) Економічної рентабельності підприємства.
 - в) Витрат на нього.
 - г) Обсягу реалізації продукції.
 - д) Чисельності працюючих.
6. До основних понять ефективності управління відноситься ефективність:
- а) Праці працівників апарата управління.
 - б) Процесу управління.
 - в) Системи управління.
 - г) Механізму управління.
 - д) Використання ресурсів.

7. Ефективність управління організацією в теорії менеджменту найбільш точно відображає фактор...

а) Одержання кращого фінансового результату діяльності у порівнянні з аналогічним періодом.

б) Досягнення поставлених цілей у більш короткий термін і з найменшими витратами.

в) Збільшення запасів, ресурсів, потенціалу підприємства у порівнянні з аналогічним періодом.

г) Одержання додаткових конкурентних переваг на ринку.

д) Всі відповіді вірні.

8. Відповідно до системного підходу критерієм результативності організації є її здатність до...

а) Адаптивності.

б) Реактивності.

в) Цілеспрямованості.

г) Амбівалентності.

д) Сталості.

9. Коефіцієнт ефективності удосконалення управління (K_e) розраховують за формулою:

а) Ефективність/Витрати на управління.

б) Витрати на управління/Ефективність.

в) Ефективність/(Витрати на управління*100%).

г) (Витрати на управління*100%)/Ефективність.

д) Прибуток/Чисельність працюючих.

10. Оцінка ефективності менеджменту організації повинна починатися з...

а) Вивчення мотивації праці.

б) Залучення високопрофесійних працівників зі сторони.

в) Визначення критеріїв і показників оцінки ефективності.

г) Інформаційного програмування.

д) Анкетування працівників.



Використана і рекомендована література

1. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

2. Федуллова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навчальний посібник. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
4. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., вип., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
5. Шипуліна Ю.С. Сучасні підходи до інтенсифікації інноваційного розвитку промислових підприємств: теоретичний огляд // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3 / Ю.С. Шипуліна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
6. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во «Кондор», 2007. – 234 с.
7. Рутьєв В.А. Менеджмент: Навчальний посібник. / В.А. Рутьєв, С.О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
8. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов – СПб. : Питер, 2008. – 608 с.
9. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Л.В. Догадайло, 2005. – 168 с.
10. Аксентьев А.В. Теория систем менеджмента и эффективность организации. – М. : Издательство БЕК, 1999. – 453 с.
11. Drucker P.F. Managing for Results. HarperBusiness. Reissued in 2006.
12. Kerzner Harold Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 10th edition, Wiley, 2009.
13. Ackoff R.L., H.J. Addison, S. Bibb. Management f-Laws. Triarchy Press Ltd. 2007.

Частина II

ПРАКТИКУМ: УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Експрес-аналіз організаційної структури підприємства

При попередньому ознайомленні з підприємством, на якому планується подальше вивчення та реформування організаційної структури, корисно провести короткий оглядовий аналіз з метою з'ясування найбільш загальних особливостей виробничої структури і структури управління. Цю процедуру називають експрес-аналіз.

Експрес-аналіз проводиться групою експертів, до її складу переважно входять керівники відділів, начальники підрозділів. Характеристику виробничої структури можна одержати у графічному виді або у формі нуль-одиничної матриці наявності або відсутності зв'язків між підрозділами. Граф або матриця складається на основі думки одного з експертів, наприклад начальника виробничо-диспетчерського відділу (ВДВ), і перевіряється суміжними керівниками, наприклад, головним диспетчером, начальниками обраних цехів.

Графічний метод представлення виробничої структури і структури управління має суттєву перевагу – наочність інформації, але не завжди є зручним через складність структур, що аналізуються (значна кількість підрозділів, розгалужена система потоків, обмежена можливість групування тощо).

При обранні матричного варіанту використовують заготовлений бланк з пустими графами, складають квадратну таблицю, вносячи в неї підрозділи в порядку їхньої прийнятої нумерації. Таблиця заповнюється по стрічках: 1 ставиться, якщо підрозділ, позначений у підметі рядка, передає деталі, вузли, послуги у підрозділ або склад, позначений у наступному стовпці, 0 – у протилежному випадку.

Наприклад, за результатами опитування експертів була складена матриця для проведення експрес-аналізу на одному з виробничих підприємств (табл. 1.1). При оформленні таблиці для наочності опущено нулі, тому кількість заповнених елементів демонструє густоту перетинань, по якій можна судити про складне переплетіння міжцехових переходів. В ході аналізу виділяються цехи із майже суцільно заповненими рядками, цехи із порожніми рядками, але щільно заповненими стовпцями, і, нарешті, так звані «хрести», як наприклад, рядки-стовпці цехів 12 і 22. Характерним є заповнення стовпця 19 – склад готової

продукції, що вказує на те, що переважна більшість підрозділів основного виробництва мають у своїй номенклатурі «готові вироби» – товарну продукцію підприємства, хоча багато з них в основному є заготовельними підрозділами або цехами проміжної обробки. Виробничі цехи у той же час виконують проміжні операції.

Таблиця 1.1 – Матриця зв'язків між цехами основного виробництва

№ з/п	№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	Цех	01	02	03	04	05	09	12	15	21	22	23	25	31	33	35	40	41	71	Склад готової продукції
1	01	+			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	02	1	+					1	1		1		1			1		1	1	1
3	03	1	1	+		1			1		1		1			1				
4	04				+		1													
5	05				1	+	1		1			1		1		1	1			1
6	09						+													1
7	12	1	1	1		1	1	+	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
8	15				1		1	1	+			1				1	1			1
9	21							1		+	1		1			1				1
10	22	1			1	1	1	1	1		+	1	1	1	1	1	1			1
11	23						1					+								1
12	25	1			1	1	1	1	1		1	1	+	1	1	1	1			1
13	31				1		1				1	1		+			1			1
14	33	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	+	1	1	1	1	1
15	35				1		1				1					+	1			1
16	40						1										+			1
17	41														1			+		1
18	71														1				+	1
19	Склад готової продукції																			+

Заповнену у такий спосіб матрицю корисно піддати формальній обробці – триангуляції. Ця нескладна процедура дозволяє одержати ще

більш наочну картину групування цехів за їх роллю у виробничих циклах виробів, особливо для виявлення так званих «петель» та «отруйних» технологічних маршрутів (наявність повернень і зворотних потоків). Наведена у табл. 1.1 матриця в оптимально-трикутній формі представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Матриця зв'язків між цехами основного виробництва в оптимально-трикутній формі

№ з/п	№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
	Цех	33	12	03	02	21	01	22	25	05	15	31	35	04	40	23	41	71	09		Склад готової продукції
1	33	+	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	12	1	+	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		
3	03			+	1			1	1	1	1		1								
4	02		1		+	1	1	1	1		1		1				1	1			1
5	21		1			+		1	1				1								1
6	01	1	1				+	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	22	1	1					1	+	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1
8	25	1	1					1	1	+	1	1	1	1	1	1			1	1	1
9	05										+	1	1	1	1	1	1			1	1
10	15	1										+		1	1	1	1			1	1
11	31							1					+		1	1	1			1	1
12	35							1						+	1	1				1	1
13	04														+					1	
14	40															+				1	1
15	23																+			1	1
16	41	1																+			1
17	71	1																	+		1
18	09																			+	1
19	Склад готової продукції																				+

У табл. 1.2 перестановкою рядків-стовпців отримане максимально можливе упорядковане уявлення щодо матеріальних потоків на підприємстві від початкових операцій до готової продукції (по сукупній номенклатурі робіт). Випускаючі цехи виділилися в нижню частину матриці. Видно, що організація виробництва (спеціалізація цехів) не забезпечує послідовного проходження виробів від заготівельних до заключних етапів по ланцюжку цехів основного виробництва. Визначаються групи цехів за характером зв'язків: цехи 33 і 12 з надлишком повернень («петель»), цехи 1, 12 і 25 із взаємними поверненнями, цехи завершальних операцій, що виконують деякі проміжні роботи – 35, 40, 23, 41, 71, єдиний «чистий» випускаючий цех 9 [1].

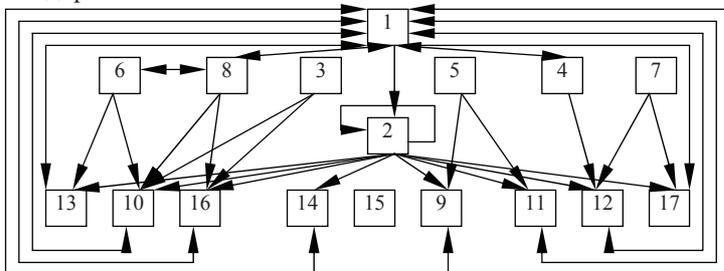
Таким чином, зазначеними методами можна одержати на якісному рівні досить ясну характеристику матеріальних, інформаційних або фінансових потоків на підприємстві і зробити попередній висновок щодо особливостей управління на підприємстві в частині планування, диспетчерування, обліку основного виробництва тощо. З'ясовується основний напрямок аналізу – пошук можливостей раціоналізації організації, без чого управління основною діяльністю при будь-яких структурних перетвореннях системи управління не застраховане від значних труднощів, оскільки мова може йти про підприємство з великою номенклатурою виробів, деталей і вузлів.



Завдання для самостійного опрацювання

Провести експрес-аналіз елементів виробничих структур, наведених нижче. Зробити відповідні висновки щодо можливості і доцільності їхнього реформування.

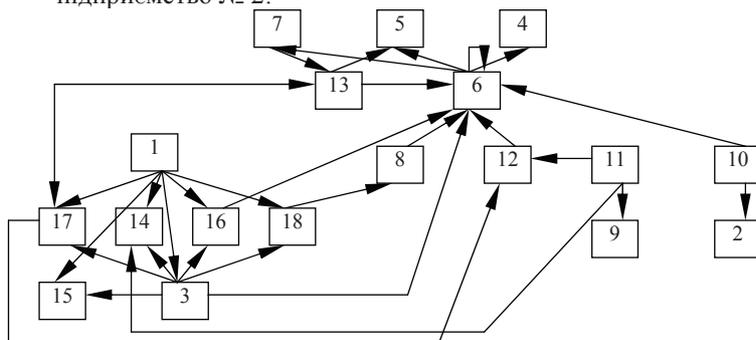
- підприємство № 1:



де 1 – виробничий цех; 2 – заготівельний цех №1; 3 – служба контролю заготівельних цехів; 4 – складальний цех №1; 5 – механіч-

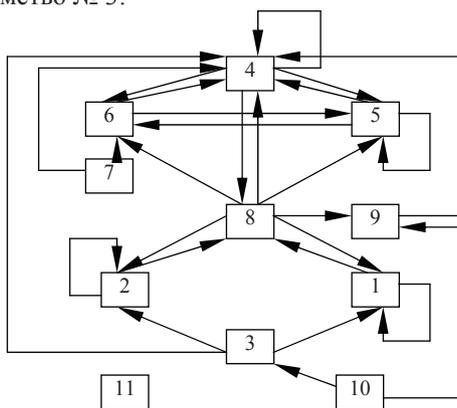
ний цех; 6 – слюсарний цех; 7 – головний контролер зі складання; 8 – відділ головного технолога; 9 – механічний цех; 10 – заготівельний цех №2; 11 – цех оснащення; 12 – складальний цех №2; 13 – цех покриттів; 14 – ливарний цех; 15 – малярний цех; 16 – допоміжний цех; 17 – складальний цех №3.

- підприємство № 2:



де 1 – транспортний цех; 2 – відділ технічного контролю, 3 – інструментальне виробництво; 4 – транспортно-збутовий відділ; 5 – відділ головного конструктора; 6 – дирекція; 7 – відділ головного технолога; 8 – виробничо-диспетчерський відділ; 9 – технологічне бюро гальванопластики; 10 – служба контролю за виробництвом; 11 – технологічне бюро; 12 – конструкторський відділ; 13 – служба головного інженера; 14 – заготівельний цех; 15 – служба головного енергетика; 16 – механічний цех; 17 – транспортний цех внутрішнього обслуговування; 18 – складське господарство.

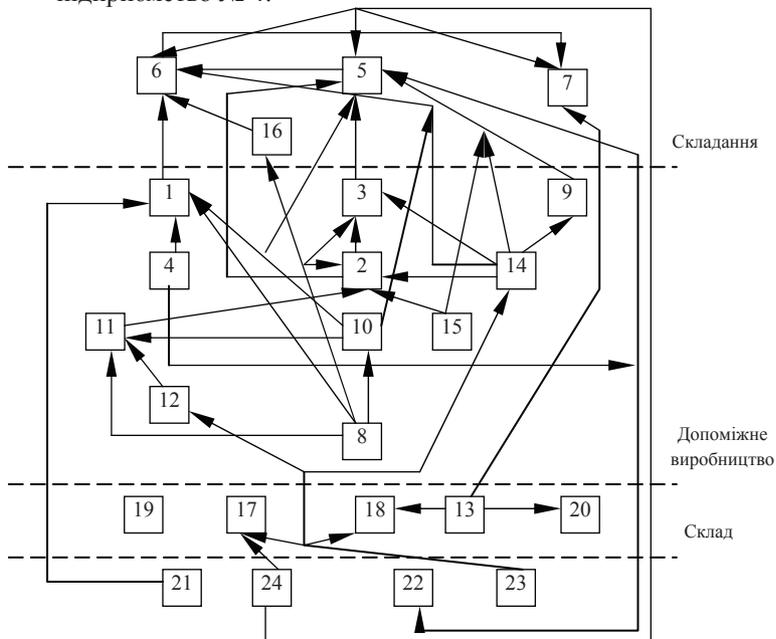
- підприємство № 3:



де 1 – цех слюсарно-штампувальний; 2 – цех механообробки; 3

– цех заготівельний; 4 – цех монтажньо-складальний; 5 – склад готових деталей; 6 – цех кабельний; 7 – цех виготовлення друкованих плат; 8 – гальванічний цех; 9 – цех виготовлення тари; 10 і 11 – склади.

- підприємство № 4:



де 1 – цех механічний № 1; 2 – цех заготівельний; 3 – цех механічний № 2; 4 – цех термічний; 5 – цех складальний № 1; 6 – цех складальний № 2; 7 – цех випробувань; 8 – інструментальний цех; 9 – цех оснащення № 1; 10 – цех оснащення № 2; 11 – цех покриттів; 12 – цех ковальський; 13 – цех допоміжний №1; 14 – цех оснащення № 3; 15 – малярний цех; 16 – цех відправлення; 17 – компресорний цех; 18 – вентиляційний підрозділ; 19 – цех нестандартного обладнання; 20 – допоміжний цех №2; 21-24 – склади.



Використана і рекомендована література

1. Гренбэк Г.В. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия (вопросы методологии и методики) / Г.В. Гренбэк, В.Г. Басарева, Р.Л. Куперштох, Т.А. Симченко. – Новосибирск : Наука, 1983. – 180 с.

2. Завьялов О.В. Формирование структур производственных систем. – М. : Внешторгиздат, 1990. – 208 с.
3. Синдеева Н.В. Методика формирования структурных подразделений // Сборник научных трудов НГТУ. – 2000. – №1(18). – С. 119-124.
4. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учебное пособие. – М. : «Приор», 2000. – 240 с.

Ситуація 2. Оцінка економічної ефективності організаційної структури управління підприємства

Методика аналізу економічної ефективності структури управління підприємства складається з восьми основних етапів:

1. Класифікація структурних підрозділів організації за функціональною ознакою з метою визначення числа виробничих підрозділів (m).

2. Визначення числа рівнів управління (U), числа керівників (n_i) на кожному рівні управління, числа управлінського персоналу (P_v) при i -тому керівникові j -го рівня управління, векторів керованості $\{M_{ij}\}$ для i -го керівника j -го рівня.

3. Методом хронометражу робочого часу керівного складу організації здійснюються виміри часу між появою випадкових оперативних завдань і моментом їхнього рішення. Оцінюється час, необхідний керівникові для рішення завдання за відсутності у нього підлеглих працівників. Згодом формується матриця потоків, що повністю описує потік випадкових оперативних завдань між об'єктом управління і регулятором.

4. Формується матриця зв'язків.

5. Розраховується трудомісткість рішення оперативних завдань для кожного керівника.

6. Експертами визначається час, необхідний керівникові j -го рівня управління на рішення оперативних і стратегічних завдань впродовж робочого дня.

7. Розраховується середній час рішення оперативних завдань у матриці потоків.

8. Розраховуються значення економічних показників якості організаційної структури управління підприємством [1].

Розглянемо застосування методики на конкретному прикладі Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест», що працює у сфері проектування і будівництва у Хмельницькій обл.:

Для проведення детального аналізу організаційної структури Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» представимо її у вигляді графа:

$$G = \{X, U\}, \tag{2.1}$$

де X – множина вершин ($|X| = n$), що відповідає безлічі її структурних елементів;

U – множина ребер ($|U| = n$), що відповідає безлічі зв'язків між структурними елементами організації.

Граф G для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» представлений на рис. 2.1.

Для опису графа G будується матриця суміжності (табл. 2.1), що має наступний вид: $A = \|a_{ij}\|$, де a_{ij} – елементи матриці суміжності, які визначаються так – $a_{ij} = 1$ за наявності зв'язку i і $a_{ij} = 0$ за відсутності зв'язку між елементами i та j .

На підставі матриці суміжності визначається ранг (r_i) кожного елемента за формулою:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \tag{2.2}$$

Розраховані ранги структурних елементів представлені у матриці суміжності в табл. 2.2.

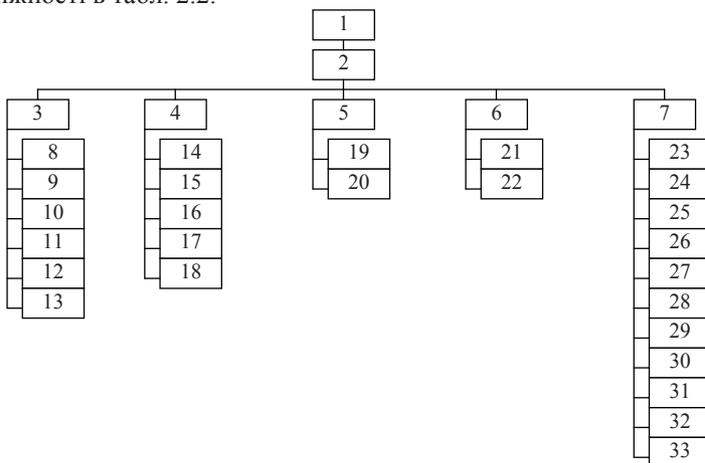


Рис. 2.1 – Структурний граф Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест»

Таблиця 2.1 – Матриця суміжності для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	p_i	r_i	p_i^2
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,02	1
2	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0,09	36
3	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,11	49	
4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0,09	36	
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,05	9	
6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,05	9	
7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0,19	144	
8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
11	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
12	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
15	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
16	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
18	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
19	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
20	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	
21	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0,02	

Продовження табл. 2.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	p_i	r_i	p_i^2
22	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
23	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
24	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
25	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
26	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
27	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
28	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
29	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
30	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
31	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
32	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
33	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	
																																	64		310	

Чим вище ранг елемента, тим сильніше цей елемент пов'язаний з іншими елементами і тим серйознішими будуть наслідки при втраті якості його функціонування. У нашій структурі найбільш високі ранги у керівників виробничого відділу ($r_i = 0,19$), відділу продажів і проектного відділу ($r_i = 0,11$), а також рівні ранги ($r_i = 0,09$) мають директор підприємства і керівник відділу логістики. Це пов'язане з кількістю підлеглих у кожного з керівників, а тому у директора підприємства зв'язок слабкіший. У випадку з першим структурним елементом графа G ($r_i = 0,02$) ситуація пояснюється тим, що ми розглядали тільки зв'язок директора підприємства з директором регіонального підрозділу.

На наступному етапі розраховуються значення економічних показників якості організаційної структури управління підприємством.

Перша група показників. У даному випадку для нас важливими будуть показники, що характеризують ефективність структури зв'язків. Перевіримо пов'язаність елементів організаційної структури Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест». Для організаційних структур, що не мають обривів і висячих елементів повинна виконуватися наступна умова:

$$0,5 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \geq n - 1 \quad (2.3)$$

Права частина цієї нерівності визначає необхідне мінімальне число зв'язків у структурі графа G , що містить n вершин (кількість структурних елементів). У нашому випадку умова виконується:

$$0,5 \cdot 64 \geq 33 - 1,$$

тобто структура Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» є пов'язаною.

Наступний показник, що характеризує ефективність структури зв'язків, це показник структурної надмірності (R). Цей показник відображає перевищення загального числа зв'язків над мінімально необхідним, і розраховується за формулою:

$$R = \frac{m}{n-1} - 1, \quad (2.4)$$

де m – множина ребер графа G ;

n – кількість елементів організаційної структури.

При цьому m знаходиться як:

$$m = 0,5 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}, \quad (2.5)$$

де a_{ij} – елементи матриці суміжності.

Оцінка структурної надмірності є непрямою оцінкою надійності організаційної структури управління і визначає принципову можливість функціонування і збереження зв'язків системи при відмові деяких її елементів. Система з великою надмірністю R потенційно більш надійна, але менш економічна. Якщо $R < 0$, то система є непов'язаною, якщо $R = 0$, то організаційна структура має мінімальну надмірність, якщо $R > 0$, то система має надмірність, причому, чим вище R , тим більше надмірність.

Для ВАТ «Західбудінвест» показник структурної надмірності складає:

$$R = \frac{0,5 \cdot 64}{33 - 1} - 1 = 0,$$

тому організаційна структура підприємства має мінімальну надмірність зв'язків між її елементами.

Наступний показник – нерівномірність розподілу зв'язків. Цей показник характеризує не повне використання можливостей даної структури, що має m ребер і n вершин, у досягненні максимальної пов'язаності.

$$E = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2 - \frac{4m^2}{n}}, \quad (2.6)$$

де $p_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}$ – питома вага i -го елемента, або кількість зв'язків

i -го елемента з усіма іншими.

Для ВАТ «Західбудінвест» показник нерівномірності розподілу зв'язків складає:

$$E = \sqrt{310 - \frac{4 \cdot 32^2}{33}} = 13,63.$$

З метою порівняння організаційних структур щодо нерівномірності зв'язків використовують відносну величину $E_{від}$, що розраховується за формулою:

$$E_{\text{від}} = \frac{E}{E_{\text{max}}}, \quad (2.7)$$

де E_{max} – максимальне значення нерівномірності зв'язків, що досягається в організаційній структурі із максимально можливим числом вершин, що мають один зв'язок.

Величину E_{max} визначають за формулою:

$$E_{\text{max}} = \sqrt{\frac{1}{4} \cdot (x^2 - 2y - 3x)^2 - 1 + 2y \cdot (y+1) + n \cdot (n-1) - \frac{4m^2}{n}} \quad (2.8)$$

$$\text{де } y = m - n; x = \frac{-1 + \sqrt{8y + 9}}{2}.$$

Для ВАТ «Західбудінвест» параметри складуть:

$$y = 32 - 33 = -1; x = \frac{-1 + \sqrt{8 \cdot (-1) + 9}}{2} = 0.$$

Тоді

$$E_{\text{max}} = \sqrt{\frac{1}{4} \cdot 4 - 1 + 1056 - \frac{4096}{33}} = 30,52.$$

Розрахуємо показник $E_{\text{від}}$ для ВАТ «Західбудінвест»:

$$E_{\text{від}} = \frac{13,63}{30,52} = 0,45.$$

Величина $E_{\text{від}}$ для різних типів організаційних структур коливається від 0 (якщо організаційна структура має рівномірний розподіл зв'язків) до 1.

Розрахунки показують, що для організаційної структури Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» розподіл зв'язків є досить рівномірним.

До показників, що характеризують ефективність структури зв'язків в організаційній структурі підприємства відносяться також:

1. Коефіцієнт актуалізації зв'язків, що визначається як по системі зв'язків організації в цілому, так і по окремих напрямках. Коефіцієнт актуалізації зв'язків розраховується за формулою:

$$K_{\text{аз}} = \frac{3_{\phi}}{3_{\text{заг}}}, \quad (2.9)$$

де 3_{ϕ} – кількість функціональних зв'язків в оргструктурі;

$Z_{заг}$ – загальна кількість зв'язків у системі.

Цей коефіцієнт характеризує ступінь перевантаженості організаційної структури другорядними зв'язками, до яких можна віднести як надлишкові, так і необхідні, але такі, що дублюються.

Для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» коефіцієнт актуалізації зв'язків складе:

$$K_{аз} = \frac{7}{64} = 0,11.$$

2. Коефіцієнт сумісності зв'язків. Він розраховується за формулою:

$$K_{сз} = 1 - \frac{Z_{ноз}}{Z_{заг}}, \quad (2.10)$$

де $Z_{ноз}$ – кількість зв'язків, що виконують функції узгодження.

Для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» він складе:

$$K_{сз} = 1 - \frac{6}{64} = 0,907.$$

Ефективність зв'язків в організаційній структурі управління прямо залежить від якості і кількості інформації, що передається по виділених напрямках в одиницю часу. Розробка процедур у цьому випадку ґрунтується на операційних дослідженнях експертів і пов'язана з технологією управління. У цьому випадку технологія управління розглядається як процес, що визначає основні етапи збору і обробки інформації для реалізації цілей організації. Тому експертам потрібний час і значна база даних щодо інформаційного обміну між елементами організаційної структури управління.

За результатами досліджень інформаційних потоків виконуються розрахунки обсягів необхідної інформації, складаються схеми потоків і пропонуються форми необхідної документації. При створенні інформаційної моделі використовують автоматизовані системи управління організацією.

Друга група показників характеризує ефективність функціонування основних підрозділів і їхніх інформаційних блоків. У теорії представлена значна кількість цих показників, однак у практичній діяльності перевага віддається найбільш простим і чітким за змістом показникам.

У зв'язку з тим, що організаційна структура управління (крім лінійної) складається з низки функціональних блоків, то оцінюється

кожний блок за наступними показниками:

1. Рентабельність блока (елемента):

$$P_{ел} = \frac{Пр}{B_{упр}} \cdot 100\%, \quad (2.11)$$

де $P_{ел}$ – рентабельність елемента управління;

$B_{упр}$ – загальні витрати на управління;

$Пр$ – прибуток від реалізації.

2. Прибутковість блока (елемента):

$$Пр_{ел} = \frac{Пр}{Ч}, \quad (2.12)$$

де $Пр_{ел}$ – прибутковість елемента організаційної структури;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників елемента оргструктури.

3. Витратомісткість блока (елемента):

$$B_{Мел} = \frac{B_{ел}}{V_{ел}} \cdot 100\%, \quad (2.13)$$

$B_{Мел}$ – витратомісткість елемента оргструктури;

$V_{ел}$ – обсяг реалізації у вартісному вираженні.

4. Питома вага блока (елемента) у загальних витратах на управління:

$$Пе_{ел} = \frac{B_{ел}}{B_{упр}} \cdot 100\%, \quad (2.14)$$

$Пе_{ел}$ – питома вага витрат елемента у загальних витратах на управління.

На останньому, заключному етапі оцінки ефективності організаційної структури управління підприємства проводиться оцінка керуваності системи організаційної структури.

Для початку необхідно визначити структурну компактність структури (Q), що відображає загальну структурну близькість елементів між собою.

$$Q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij}, i \neq j, \quad (2.15)$$

де Q – структурна компактність організаційної структури управління;

d_{ij} – відстань від елемента i до елемента j , тобто мінімальне число зв'язків, що з'єднують ці елементи.

Для визначення величини загальної структурної компактності нами побудована матриця відстаней для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» $D = \|d_{ij}\|$ (табл. 2.3).

На підставі цієї матриці $Q = 4156$. Для кількісної оцінки структурної компактності і можливості об'єктивного порівняння різних організаційних структур необхідно використовувати відносний показник $Q_{вдн}$, що визначається за формулою:

$$Q_{вдн} = \frac{Q}{Q_{\min}} - 1, \quad (2.16)$$

де $Q_{\min} = n \cdot (n - 1)$ – мінімальне значення компактності для структури типу «повний граф», тобто кожний елемент з'єднаний з кожним.

Для організаційної структури Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» $Q_{\min} = 33 \cdot (33 - 1) = 1056$.

$$\text{Тоді } Q_{вдн} = \frac{4156}{1056} - 1 = 2,94.$$

Структурну компактність організаційної структури можна охарактеризувати і діаметром структури $(D) \div D = \max d_{ij}$, що дорівнює максимальному значенню відстані d_{ij} у матриці відстаней. Для організації Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» $D = 5$.

Дослідження показують, що зі збільшенням $Q_{вдн}$ і D збільшуються середні витрати часу при обміні інформацією між підрозділами підприємства, що призводить до зниження загальної надійності структури і оперативності прийняття управлінських рішень. Виходячи із цього припущення організаційна структура Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» має надійність середнього рівня, оскільки максимальну надійність має лінійна організаційна структура для якої $Q_{вдн} = 0$, а $D = 1$.

Для оцінки ступеня централізації організаційної структури управління використовується показник центральності структурного елемента (Z_i) , що характеризує ступінь віддаленості i -го елемента організаційної структури від інших елементів. Показник центральності структурного елемента визначається за формулою:

$$Z_i = \frac{Q}{2 \cdot \sum_{j=1}^n d_{ij}} \quad (2.17)$$

При цьому чим менш віддалений i -й елемент від інших, тим більше його центральність і тим більше кількість зв'язків здійснюється через нього.

Для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» основним центральним елементом повинен бути генеральний директор компанії, але оскільки ми розглядаємо самостійний регіональний підрозділ цього підприємства, то центральним елементом є директор підприємства Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест», для якого $\sum_{j=1}^n d_{ij} = 58 = \min$, тобто він має максимальний коефіцієнт центральності. Для подальших розрахунків виключимо вплив генерального директора.

$$Z_i \max = \frac{4156 - 89}{2 \cdot 58} = 35,1.$$

Ступінь центральності в організаційній структурі в цілому може бути охарактеризована індексом центральності:

$$\delta = \frac{(n-1) \cdot (2 \cdot Z_i \max - n)}{(n-2) \cdot Z_i \max} \quad (2.18)$$

Значення ступеня центральності знаходиться у діапазоні $1 \geq \delta \geq 0$, при цьому для організаційних структур з рівномірним розподілом зв'язків $\delta = 0$, для структур з максимальним ступенем централізації $\delta = 1$.

Тоді для Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест»:

$$\delta = \frac{(32-1) \cdot (2 \cdot 35,1 - 32)}{(32-2) \cdot 35,1} = 1,1.$$

У цьому випадку не виконується нерівність $1 \geq \delta \geq 0$, тобто у директора підприємства ступінь центральності вище максимальної. Тому візьмемо до уваги при розрахунку коефіцієнта центральності та індексу центральності всі елементи організаційної структури ВАТ «Західбудінвест».

$$\sum_{j=1}^n d_{ij} = 89;$$

$$Z_i \max = \frac{4156}{2 \cdot 89} = 23,3;$$

$$\delta = \frac{(33-1) \cdot (2 \cdot 23,3 - 33)}{(33-2) \cdot 23,3} = 0,6.$$

У цьому випадку значення ступеня центральності організаційної структури середнє ($\delta = 0,6$), вимоги до пропускнув здатності центру (генерального директора) невисокі, оскілки через директора підприємства ВАТ «Західбудінвест» встановлюється найбільша кількість зв'язків з прийому та переробки інформації і надійність його функціонування має бути найвищою, оскілки відмова цього, другого, в нашій матриці елемента веде до повного руйнування структури.

Якщо в організаційній структурі у центрального елемента значення δ близьке до 1 (в нашому випадку у першому варіанті навіть дещо більше), то керівництву підприємства необхідно розробити заходи щодо дублювання деяких функцій центрального елемента для підвищення надійності структури всієї організації.

Всі перераховані вище показники можуть бути використані при порівняльній оцінці властивостей структур різних організацій.

Для оцінки ефективності організаційної структури управління підприємства можна обчислити кількість рівнів ієрархії керівного органу і кількості підрозділів у ньому. Розглянемо їх докладніше.

1. Кількість рівнів лінійного управління в структурі організації може бути визначена на підставі середньої норми керованості для керівників організації за формулою з обчисленням десятичних логарифмів:

$$N_{ypr} = \frac{\lg Q_n + \lg H_{кер} + \lg S + \lg H_{скер}}{\lg H_{скер}}, \quad (2.19)$$

де N_{ypr} – кількість рівнів лінійного управління;

Q_n – чисельність працівників виробничих підрозділів;

$H_{кер}$ – середня норма керованості для керівників нижнього рівня управління (майстер);

S – кількість змін в організації виробничого процесу;

$H_{скер}$ – середня норма керованості для керівників середнього і вищого рівнів управління.

У теорії норми керованості науково обґрунтовані і прописані на практиці. Так, якщо працівники підрозділу виконують стандартні і

однакові операції, то норма керованості складає 40-50 осіб, якщо операції, що виконуються працівниками частково збігаються, то норма керованості – 10-20 осіб, якщо ж операції складні, пов'язані з розробкою і прийняттям управлінських рішень, то норма керованості у цьому випадку складає 7 ± 2 особи.

2. Кількість рівнів функціонального управління у структурі організації. Кількість необхідних рівнів визначається з урахуванням чисельності працівників, зайнятих виконанням даної функції управління. Кількість рівнів функціонального управління у структурі організації можна визначити за формулою:

$$N_{y\phi} = \frac{\lg C_{\phi} + \lg H_{скер}}{\lg H_{скер}}, \quad (2.20)$$

де $N_{y\phi}$ – кількість рівнів функціонального управління;

C_{ϕ} – чисельність працівників, зайнятих виконанням даної функції управління.

Запропоновані до оцінки ефективності організаційної структури управління показники (розраховані на прикладі Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест») є основою для розробки подальших пропозицій щодо удосконалення організаційної структури. При цьому необхідно пам'ятати, що удосконалення організаційної структури необхідно у наступних випадках:

- існуюча організаційна структура управління не відповідає стратегії і цілям організації;
- відбувається зміна пріоритетів розвитку підприємства;
- збільшуються масштаби і темпи діяльності підприємства;
- знижується ефективність взаємодії між підрозділами підприємства;
- усередині організації створюється новий підрозділ, що істотно впливає на функціонування існуючих підрозділів;
- реорганізація підприємства.

Виконані розрахунки вказують на те, що організаційна структура управління Хмельницької філії ВАТ «Західбудінвест» відповідає стратегії розвитку організації, всі показники оцінки перебувають на високому позитивному рівні. Зміни в організації не рекомендуються. Дана організація має здатність до своєчасної трансформації структури свого бізнесу і може проводити адекватні до змін зовнішнього середовища стратегічні і тактичні модифікації.



Завдання для самостійного опрацювання

Використовуючи методіку, наведену вище, проаналізувати діяльність організації, з організаційною структурою та показниками діяльності якої обізнані. Навести рекомендації щодо можливого удосконалення структури управління підприємством.



Використана і рекомендована література

1. Асаул, А. Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А.Н. Асаул, Н.А. Асаул, А. В. Симонов. – СПб. : ГАСУ, 2009. – 258 с.
2. Воронин А.А. Оптимальные иерархические структуры. / А.А. Воронин, С.П. Мишин. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 214 с.
3. Бурков В.Н. Теория графов в управлении организационными системами. / В.Н. Бурков, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. – М. : Синтег, 2001. – 124 с.
4. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления – М. : ИНФРА-М, 2002. – 144 с.

Ситуація 3. Експрес-метод діагностики бізнес-процесів організації

Більшість авторів, що вивчають інжиніринг бізнес-процесів схильні застосовувати в аналізі процесів якісні методи оцінки бізнес-процесів, або досить важкі для розуміння і практичного застосування математичні методи і моделі. Однак існує апробована методіка, що дозволяє бізнес-аналітикам оперативно оцінювати стан досліджуваних бізнес-процесів і давати комплексний висновок топ-менеджменту організацій щодо необхідних заходів для удосконалення процесів у них.

В аналітиці бізнес-процесів широко використовуються такі методи, як:

- моделювання (методи SADT (Structured Analysis & Design Techniques – структурний аналіз і технології проектування моделей), об'єктно-орієнтовне моделювання тощо);

- попроцесний аналіз вартості бізнес-процесів (метод ФВА – функціонально-вартісний аналіз та ін.);
- аналіз ключових показників.

Для оцінки ефективності застосування інжинірингового підходу в основну формулу ефективності варто додати значення показників бізнес-процесів. До кількісних показників бізнес-процесів відносять:

1. Складність – визначається, як відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів (визначається метою моделювання. На найнижчому рівні декомпозиції підпроцес приймає форму єдиного неподільного процесу – дії. Дія є елементарною роботою, що виконує один виконавець) до суми екземплярів процесів (конкретний бізнес-процес). Показник складності визначає, наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.

2. Процесність – визначається як відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між екземплярами бізнес-процесу, тобто ситуація, коли вхід або вихід бізнес-процесу не є необхідними, або відповідними виходами/входами інших процесів) у бізнес-процесах до суми класів процесів (сукупність конкретних бізнес-процесів становить клас). Даний показник характеризує бізнес-процес як процесний або проблемний (сутнісний – розроблений, відштовхуючись від сутнісних елементів (одиниці оргструктури і т.д.)). У випадку, коли значення коефіцієнта вказує на процесний характер моделі – це означає, що всі екземпляри моделі пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.

3. Контрольованість – визначається, як відношення кількості класів бізнес-процесу до кількості власників процесу (ВП – особа або група осіб, відповідальні за результати бізнес-процесу). Характеризує ефективність управління власниками процесів бізнес-процесами, що належать і управляються ними.

4. Ресурсомісткість – визначається як відношення кількості ресурсів, що використовуються до кількості «виходів» (результатів екземплярів процесів) бізнес-процесів. Показник ресурсомісткість демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси у конкретному бізнесі-процесі. Відношення кількості ресурсів до суми наявних результатів у класах бізнес-процесів показує ефективне або зворотне використання ресурсів.

5. Регульованість – визначається, як відношення кількості наявних регламентних документів до кількості класів бізнес-процесів. Такий показник говорить про рівень регламентації аналізованих бізнес-процесів. Показник регульованості характеризує досліджуваний бізнес-процес як урегульований або нерегульований нормативними рег-

ламентами.

У таблиці 3.1 представлені формули для визначення зазначених вище показників та їх нормативні значення.

Таблиця 3.1 – Показники ефективності бізнес-процесу, їхній розрахунок і значення [1]

Показник ефективності бізнес-процесів	Коефіцієнт	Формули розрахунку коефіцієнтів	Нормативні значення коефіцієнтів
Складність	$k_{скл}$	$k_{скл} = \Sigma \Pi_p / \Sigma \Pi_{екз}$	$k_{скл} \leq 0,66$
Процесність	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma \Pi_{роз} / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{пр} \leq 1$
Контрольованість	$k_{кон}$	$k_{кон} = BII / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{кон} = 1$
Ресурсоміткість	k_p	$k_p = P / \Sigma \Pi_{вих}$	$k_p \leq 1$
Регульованість	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma \Pi_{рег} / \Sigma \Pi_{кп}$	$k_{рег} \geq 1$

Сума показників бізнес-процесів повинна відповідати наступному нормативу: $1 \leq \Sigma k > 2,86$.

При значенні суми коефіцієнтів, що більше чи дорівнює 1 можна думати, що аналізований бізнес-процес є ефективним. При значенні суми коефіцієнтів більше 2,8 – модель бізнес-процесу неефективна.

У таблиці 3.2 наведена характеристика показників залежно від значення суми коефіцієнтів.

Проведемо поетапну діагностику моделі бізнесу-процесу конкретного підприємства.

Об'єктом для аналізу було обране виробничо-торговельне підприємство ЗАТ «Сіверянка». Основна діяльність – швейне виробництво (спортивний, верхній і робочий одяг) та дистрибуція виготовленої продукції на території України і країн СНД.

Бізнес-процеси підприємства можна розділити на дві основні групи:

1. Виробничі бізнес-процеси;
2. Комерційно-збутові бізнес-процеси.

Етап 1. Побудова моделі бізнес-процесів підприємства.

Етап 2. Візуальний аналіз діаграм моделі бізнес-процесів та визначення необхідних кількісних значень для подальших розрахунків.

Для розрахунку п'яти показників групою фахівців аналітичного відділу була розроблена модель бізнес-процесів виробничо-торговельної компанії, що характеризується параметрами наведеними у таблиці 3.3. Побудова моделі починається з представлення системи як єдиного цілого. У подальшому модель все більше і більше деталізується (принцип декомпозиції). При цьому рівень деталізації процесу визначається безпосередньо розробником моделі. Саму модель підприємства у даному випадку наводити не будемо через її громіздкість. На

рис. 3.1. наведемо лише елемент нульового рівня SADT-діаграми підприємства та місце цього елемента у загальній моделі (рис. 3.2).

Таблиця 3.2 – Характеристика показників ефективності бізнес-процесів

Показник ефективності бізнес-процесів	$\Sigma k \geq 1$	$\Sigma k > 2,86$
Складність	Якщо значення $k_{скл} \leq 0,01$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним	Якщо значення $k_{скл} > 0,66$, то бізнес-процес є нескладним
Процесність	При мінімальному значенні $k_{пр} (0,5)$ модель бізнес-процесів варто вважати процесною	При максимально припустимому значенні $k_{пр} = 0,99$ модель бізнес-процесів варто вважати не процесною, а проблемною (число «розривів» у класах бізнес-процесу перевищує допустиму норму)
Контрольованість	У випадку, коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{кон} = 1$) – процес контрольований. У випадку $k_{кон} < 1$ – контрольованість процесу знижена	У випадку, коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{кон} = 1$) – процес контрольований
Ресурсомісткість	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів у бізнес-процесі. У цьому випадку – ресурсомісткість низька	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів у бізнес-процесі. У цьому випадку – ресурсомісткість висока ($k_p = 1$)
Регульованість	У даному варіанті представлений низький показник регульованості бізнес-процесу – $k_{pec} < 1$	У даному варіанті представлений високий показник регульованості бізнес-процесу – $k_{pec} = 1$

Таблиця 3.3 – Значення параметрів моделі бізнес-процесів ЗАТ «Сіверянка»

Параметр бізнес-процесів	Кількісне значення
Кількість рівнів бізнес-процесів	6
Кількість екземплярів бізнес-процесів	240
Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесів	19
Кількість класів бізнес-процесів	50
Число власників бізнес-процесів	12
Кількість використаних ресурсів у бізнес-процесі	150
Кількість «виходів» в екземплярах бізнес-процесів	300
Кількість регламентуючої нормативної документації	40

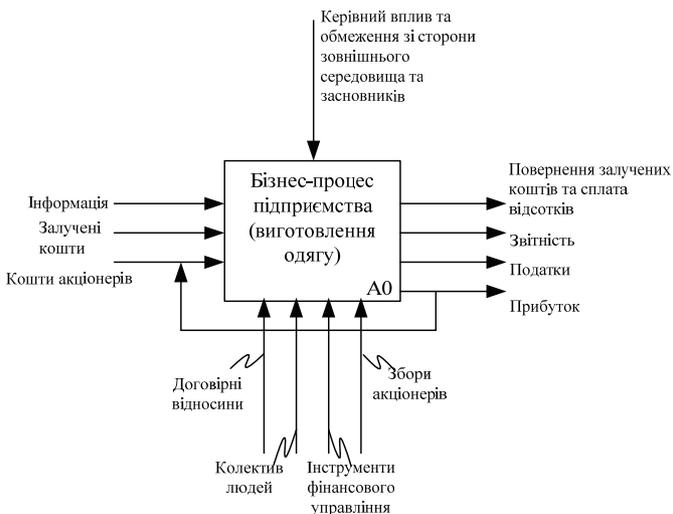


Рис. 3.1 – Модель «чорного ящика» бізнес-процесу підприємства

Етап 3. Розрахунок коефіцієнтів показників ефективності бізнес-процесів.

Отримані значення використовуються для розрахунків коефіцієнтів показників ефективності бізнес-процесів. Для розрахунку використовуються формули, представлені в основній таблиці показників ефективності (табл. 3.1).

Етап 4. Аналіз отриманих показників. Визначення узагальнюючого показника ефективності бізнес-процесів.

У розглянутому випадку сума всіх коефіцієнтів дорівнює 1,945, що відносить результати коефіцієнтів показників до першої групи характеристик значень.

Етап 5. Узагальнивши характеристики показників, дати висновку щодо стану досліджуваних бізнес-процесів – є вони ефективним або неефективним.

У наведеному прикладі досліджений бізнес-процес є в більшій мері ефективним. Такий висновок впливає з наступного підґрунтя: аналізований процес є складним і відповідає вимогам процесної моделі, що характерно для більшості складних бізнес-процесів, має знижений ступінь контрольованості з боку власників бізнес-процесів. Але це нівелюється ефективністю використання ресурсів і середнім рівнем регламентації процесів. Таким чином, слід зробити висновок про ефективність дослідженого процесу.

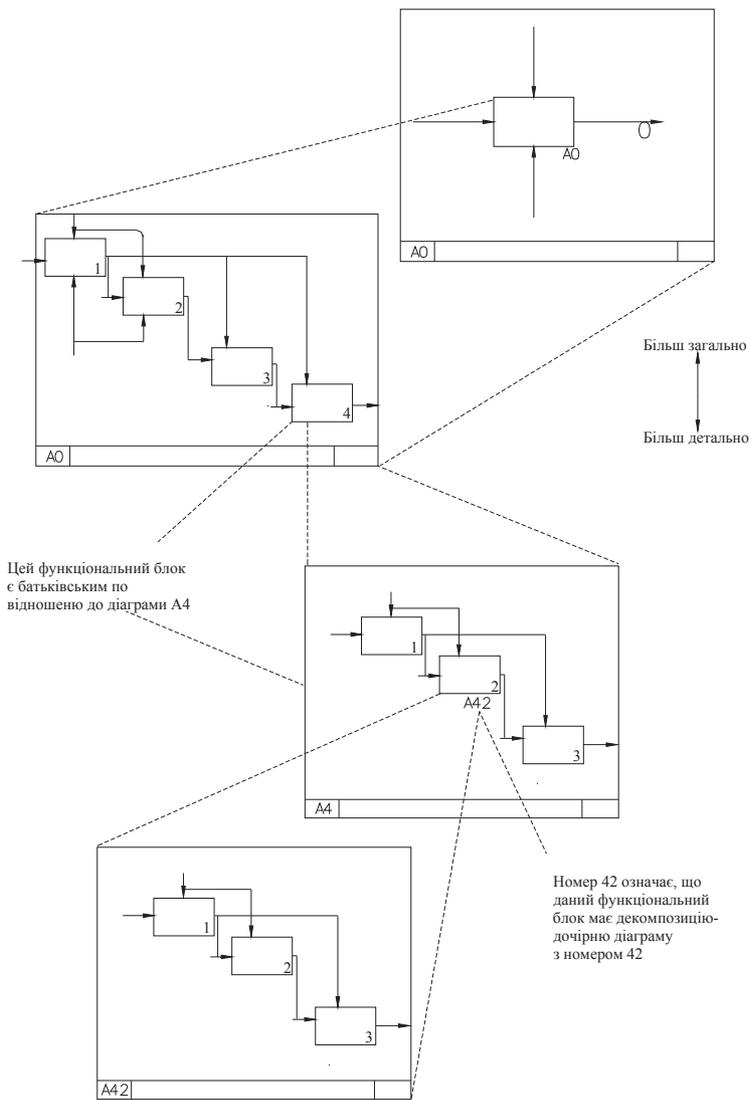


Рис. 3.2 – Графічне представлення принципу декомпозиції бізнес-процесів підприємства

Таблиця 3.4 – Показники ефективності бізнес-процесів ЗАТ «Сіверян-ка»

Показник ефективності бізнес-процесів	Коефіцієнт	Формули розрахунку коефіцієнтів	Нормативні значення коефіцієнтів	Отримане значення коефіцієнта	Оцінка при $\Sigma k \geq 1$
Складність	$k_{скл}$	$k_{скл} = \Sigma П_{пр} / \Sigma П_{всг}$	$k_{скл} \leq 0,66$	0,025	Якщо значення $k_{скл} = 0,03$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним
Процесність	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma П_{пр} / \Sigma П_{кон}$	$k_{пр} < 1$	0,38	При мінімальному значенні $k_{пр} = 0,5$ модель бізнес-процесів слід вважати процесною. У розглянутому прикладі значення коефіцієнта дорівнює 0,38 – модель бізнес-процесів вважається процесною
Контрольованість	$k_{кон}$	$k_{кон} = ВП / \Sigma П_{кон}$	$k_{кон} = 1$	0,24	У випадку, коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{кон} = 1$) – процес контролюваний. У цьому випадку $k_{кон} < 1$ (0,24), що характеризується зниженою контрольованістю процесу
Ресурсомісткість	k_p	$k_p = P / \Sigma П_{всг}$	$k_p < 1$	0,5	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів у бізнес-процесі. У цьому випадку – ресурсомісткість середня, що характеризується, як відносно ефективне використання ресурсів (0,5)
Регульованість	$k_{реє}$	$k_{реє} = \Sigma П_{реє} / \Sigma П_{кон}$	$k_{реє} \geq 1$	0,8	У даному випадку представлений середній показник регульованості бізнес-процесу – $k_{реє} < 1$ (0,8). Це говорить про недостатню регламентацію бізнес-процесу
Всього	Σk			1,945	



Завдання для самостійного опрацювання

На основі наведених даних характеристики бізнес-процесів на підприємствах, зробіть висновки щодо ефективності їхньої організації.

Таблиця 3.5 – Значення параметрів моделі бізнес-процесів по підприємствах

Параметр бізнес-процесів	Кількісне значення по підприємствах			
	A	B	C	D
Кількість рівнів бізнес-процесів	5	9	14	10
Кількість екземплярів бізнес-процесів	150	220	250	180
Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесів	11	9	7	9
Кількість класів бізнес-процесів	9	30	21	18
Число власників бізнес-процесів	9	11	26	19
Кількість використаних ресурсів у бізнес-процесі	250	450	175	150
Кількість «виходів» в екземплярах бізнес-процесів	280	430	270	180
Кількість регламентуючої нормативної документації	25	15	18	11



Використана і рекомендована література

1. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econfin.ru/rus/library/actmanage/tqmiso/>
2. Вендоров А.М. CASE технологии. Современные методы и средства проектирования информационных систем – М. : Издательско-торговый дом «Русская традиция», 2001. – 720 с.
3. Електронний ресурс – Режим доступа: <http://www.krconsult.org/about/analytics/glossarii/processi/>.
4. Войнаренко М.П. Моделювання бізнес-процесів при реформуванні промислового комплексу [Текст] / М.П. Войнаренко, О.М. Косіюк // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. – 2001. – №6. – С. 16-25.

Ситуація 4. Використання функціонально-вартісного аналізу системи управління

Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА) базується на тому, що витрати, пов'язані зі створенням і використанням будь-якого об'єкта, що виконує задані функції, складаються з необхідних для його виготовлення та експлуатації та додаткових, функціонально невиправданих, зайвих витрат, які виникають через введення непотрібних функцій, що не мають прямого відношення до призначення об'єкта, або пов'язані з недосконалістю конструкції, технологічних процесів, матеріалів, що застосовуються, методів організації виробництва, праці тощо.

Об'єктом ФВА може бути як вся система управління підприємством, так і окрема функція (наприклад, планування, облік, регулювання, проведення нарад, економічний аналіз тощо) на різних рівнях і в сферах господарювання.

Основні завдання ФВА процесу управління: підвищення ефективності управління; реалізація програми ліквідації збитковості підприємства; підвищення частки експорту виготовленої продукції, посилення конкурентоспроможності виробів (послуг), що випускаються, зниження витрат на управління, скорочення чисельності управлінського апарату, удосконалення певної функції управління або керування окремим напрямком діяльності (якістю, підготовкою виробництва, матеріальними або трудовими витратами, підготовкою кадрів, плинністю кадрів, процесом демократизації тощо).

Джерелами інформації для ФВА є плани і звіти підприємства, паспорт підприємства, оргструктура, виробнича структура, стандарти підприємства, положення про окремі підрозділи, посадові інструкції, накази і розпорядження, матеріали обстежень і ревізій, дані бухгалтерського обліку, плани технічного переозброєння, реконструкції, розвитку виробництва та ін.

При побудові функціональної структури варто виходити з того, що функціональними підсистемами є: виробниче, науково-технічне, економічне управління, управління зовнішньоторговельними зв'язками, кадрами і соціальним розвитком виробництва, удосконаленням системи управління. Функціональні підсистеми сполучаються з підсистемами лінійного управління: управління процесом виконання договірних поставок і виробництва продукції, фінансами, ресурсами, підготовкою виробництва, соціальним розвитком колективу, охороною навколишнього середовища, розвитком виробництва.

Підсистемами забезпечення виступають інформаційне забезпе-

чення, методичне, нормативне, правове, технічне, аналітичне, кадрове забезпечення та діловодство.

Зазначимо, що будь-який об'єкт управління виконує низку функцій, аналіз яких і складає сутність ФВА.

Функції поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні відображають умови експлуатації об'єктів. Внутрішні – конструктивно-технологічні та інформаційні зв'язки всередині об'єкта.

Головною функцією об'єкта управління є функція, для здійснення якої створений об'єкт; основною функцією об'єкта управління є функція, яка необхідна для реалізації головної функції управління, без неї не можливо здійснити головну функцію об'єкта управління.

Допоміжна функція об'єкта управління – функція, що сприяє здійсненню основної функції об'єкта управління.

Вилучення будь-якої основної функції може принципово змінити об'єкт. Допоміжні функції сприяють реалізації основних і другорядних функцій. Для їх визначення використовують питання «Як в умовах даного розвитку техніки виконати основну функцію? Чи можна її виконати без додаткових дій? Що необхідно зробити, щоб функція виконувалася у повній мірі?».

При класифікації функцій управління і їхньому розподілі на основні і допоміжні рекомендується дотримуватися наступних правил:

1. Якщо головна функція управління не може бути здійснена за допомогою будь-якого певного набору основних функцій, то це означає, що в цьому наборі не передбачені одна або декілька основних функцій управління;

2. Якщо головна функція управління може бути здійснена без якої-небудь функції, що входить у попередньо намічений набір основних функцій, то це говорить про те, що вона є не основною, а допоміжною.

Саме серед допоміжних функцій виявляються зайві, шкідливі, невласиві функції, що дублюються, які є головним джерелом зайвих витрат:

- корисна функція управління – функція, яка відображає сутність і призначення об'єкта, визначає ефективність його функціонування і направлена на забезпечення нормального ходу виробництва;

- некорисна функція управління – зайва функція, яка не відображає сутність і призначення об'єкта, не впливає на ефективність його функціонування, веде до збільшення витрат на утримання об'єкта;

- шкідлива функція управління – зайва функція, яка не відображає сутність і призначення об'єкта, негативно впливає на ефективність його функціонування, веде до збільшення витрат на утримання об'єкта,

до порушення нормального ходу виробництва;

- невластива функція управління – функція, яка не відображає сутність і призначення об'єкта, підлягає передачі іншому об'єктові – носієві функції;

- функція управління, що дублюється – зайва функція, яка по суті і призначенню належить одному з виконуючих її об'єктів, веде до збільшення витрат.

Проведення ФВА системи управління підприємства складається з низки етапів, виконаємо їх на прикладі конкретного підприємства:

Етап 1. Визначення мети, задач об'єкта дослідження та взаємовідносин з іншими структурними одиницями підприємства.

Перш ніж провести ФВА, необхідно обґрунтувати вибір об'єкта дослідження. Визначити чому саме той чи інший об'єкт вимагає дослідження і удосконалення. Джерелом цієї інформації для об'єкта управління є положення про відділ (цех, бюро, департамент тощо).

Як приклад застосування ФВА з метою удосконалення роботи підрозділу був обраний транспортний цех, який, на думку керівництва, став «вузьким місцем» підприємства, з його вини часто порушується нормальний хід виробничого процесу. Транспорт забезпечує рух матеріальних потоків на підприємстві, виконує доставку вантажів за межі підприємства. Від якості, правильності, чіткості організації процесу пересування матеріальних ресурсів, залежить нормальний хід виробництва. У разі збою у роботі транспорту підприємство несе додаткові витрати пов'язані із зупинкою виробництва. У зв'язку з цим, раціональна організація роботи транспорту є важливим завданням.

Транспортний цех є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується заступнику директора з комерційних питань.

Для чіткості визначення взаємовідносин підрозділу-об'єкта дослідження з іншими підрозділами підприємства та повноти аналізу доцільним є використання табличного варіанта представлення даних (табл. 4.1).

Етап 2. Оцінка специфіки внутрішньої структури управління об'єкта дослідження.

Визначення і оцінка внутрішньої організаційної структури управління структурним підрозділом є важливим елементом ФВА, оскільки дозволяє відносно легко визначити витрати на оплату праці службовців і керівників, що складають значну частку у загальній сумі витрат на управління.

Таблиця 4.1 – Взаємовідносини транспортного цеху з іншими підрозділами підприємства

№ з/п	Підрозділ	Інформація	
		Вхідна (отримується цехом від підрозділу)	Вихідна (надається цехом підрозділу)
1	Диспетчерський відділ	Плани виробництва і постачання продукції	План-графіки виділення транспорту цехам, дані про відвантаження готової продукції
2	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Плани і обсяги закупівлі матеріалів, комплектуючих, інструмента, будівельних матеріалів	Заявки на необхідні транспортному цеху матеріали, запасні частини, інструмент, обладнання
3	Планово-економічний відділ	Річна і квартальна виробнича програма підприємства, затверджений план виробничо-господарської діяльності підприємства, ціни на відвантажену продукцію, затверджена сума граничних витрат на утримання службового транспорту	Проект плану виробничо-господарської діяльності транспортного цеху, звіти про виконання планів і організаційно-технічних заходів, відомості про ритмічність відвантаження готової продукції; кошторис витрат на утримання автомобілів
...

На рис. 4.1. приведемо структуру управління транспортним цехом.

Етап 3. Визначення і формулювання функцій структурної одиниці та їх класифікація.

ФВА систем управління починається з виявлення і визначення функцій. Тому дуже важливо дати правильне і точне формулювання функцій, яке б чітко визначало сутність їхніх матеріальних носіїв. Це дозволить визначити вимоги до якості функцій, їхнього складу а, отже, і до стану носія функцій.

Формулювання функцій управління згідно правил ФВА повинно бути лаконічним і відображати сутність об'єкта аналізу або його складової частини. Функцію необхідно сформулювати абстрактно за допомогою мінімальної кількості слів: дієслово + іменник + примітка (табл. 4.2). У формулюванні не повинно бути вказівок на конкретну структурну побудову об'єкта аналізу.



Рис. 4.1 – Внутрішня організаційна структура управління транспортним цехом

Повернемося до нашого прикладу. Мета транспортного цеху – транспортуванням вантажів вчасно, без затримок і з мінімально можливими витратами. Отже, визначимо основні його функції (табл. 4.2).

Етап 4. Побудова функціональної моделі роботи об'єкта аналізу на основі методики FAST.

Для побудови функціональної моделі в управлінні широкого поширення набула методика FAST (Functional Analysis System Technique), що є різновидом методу логічних ланцюжків, який засновується на поступовому розкритті всього ланцюга послідовно пов'язаних функцій об'єкта, що аналізується.

Функціональна діаграма FAST будується для уточнення складу і наочності класифікації функцій. Практичним інструментом визначення взаємозв'язку функцій є постановка двох питань «Навіщо?» і «Як?», що визначають безпосередньо попередні і подальші функції.

Лінію критичного шляху діаграми складають ті функції, які повинні бути виконані обов'язково для реалізації головної функції об'єкта.

Таблиця 4.2 – Класифікація функцій транспортного цеху

№	Функції			Вид функції О – основна Д – допоміжна
	дієслово	іменник	примітка	
1	Розробляти	план-графіки	транспортних перевезень	О
2	Контролювати	своєчасність	виконання планів	Д
3	Забезпечувати	прийняття на склад	готової продукції	Д
4	Здійснювати	облік	виконання плану за техніко-економічними показникам	Д
5	Розробляти	організаційно-технічні заходи	з раціонального використання транспорту	Д
6	Готувати і укладати	договори	зі сторонніми організаціями	О
7	Організовувати	перевезення	внутрішньозаводські	О
8.	Організовувати	транспорт	залучений	Д
9	Надавати	претензії	з функціонування транспорту	Д
10	Контролювати	узгодження	специфічних (негабаритних, небезпечних) перевезень	Д
11	Організовувати	впровадження	при виконанні транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт	Д
12	Атестувати	фахівців і робітників	транспортного цеху	Д
13	Забезпечувати	збереження	готової продукції	Д
14	Визначати	потребу	у транспортних засобах і запчастинах	О
15	Розробляти	плани	ремонт	О
16	Стежити	за технічним станом	транспорту	Д
17	Розробляти	заходи	з виконання планів і норм	Д
18	Розглядати	комерційні і претензійні питання	пов'язані з функціонуванням транспорту	Д

Для побудови діаграми всі функції записуються на окремі картки, після чого вибираються основні функції. Ті функції, які по відно-

шенню до даної відповідають на питання «Навіщо?» відносять до функцій більш високого рангу і розташовують ліворуч. Ті функції, які відповідають на питання «Як?» розташовують на діаграмі праворуч від функції до якої ставилося питання. Таким чином, всі функції ліворуч блоку вхідної інформації розташовуються справа наліво за допомогою питання «Навіщо?», а правильність побудови перевіряється зліва направо за допомогою питання «Як?». Рамки проблеми, що вирішується об'єктом аналізу, обкреслюють штриховими лініями. За лівою лінією розташовують головну функцію, а за правою – інформацію, що отримується об'єктом з вказівкою джерел (рис 4.2).

На рис. 4.2. показана функціональна діаграма FAST виконання функції управління транспортним цехом певного підприємства. Всі основні функції розташовуємо між двома вертикальними штриховими лініями.

За допомогою питання «Навіщо?» функції розташовують в чіткій логічній послідовності, читати потрібно справа наліво. Всі ці логічно пов'язані основні функції здійснюються для того, щоб виконувати головну функцію: управляти вантажними перевезеннями точно в строк з найменшими витратами.

Допоміжні функції розташовуються над та під основними функціями, які створюють головний критичний шлях. За допомогою питання «Коли?» допоміжні функції вишиковують також в логічні ланцюжки, утворюючи «малі критичні шляхи». Наприклад, питання: коли можливо «Надавати претензії по функціонуванню транспорту». Відповідь: коли «Розглянуті комерційні і претензійні питання».

Позитивною стороною застосування методики FAST є можливість наочно представити взаємозв'язки функцій та покращити процес комунікацій між виконавцями ФВА.

Основною негативною стороною методики FAST є суб'єктивізм при аналізі функцій.

Проаналізувавши функції транспортного цеху, відзначимо, що функції, що виконуються цехом повністю відповідають поставленим перед ним задачам, а от функція підготовки і укладання договорів зі сторонніми організаціями не відноситься до компетенцій даної структурної одиниці. Доцільним є виконання цієї функції іншим структурним підрозділом, зокрема, планово-економічним чи маркетинговим відділом.

Етап 5. Визначення витрат на виконання функцій об'єкта аналізу.

Після того, як визначені функції об'єкта, побудована діаграма FAST, методика ФВА передбачає вартісну оцінку функції, визначення рівня якості виконання розглянутих функцій, визначення ступеня значущості (важливості) кожної з функцій.

Для визначення річних витрат на виконання функцій необхідно знати виконавців функції. Інформацію про це можна отримати з посадових інструкцій.

У ФВА виділяються функціонально-необхідні і функціонально-зайві витрати. Витрати, абсолютно необхідні утворюють «корисну вартість».

Функціонально-необхідні витрати – це мінімально-можливі витрати на реалізацію комплексу функцій об'єкта при дотриманні заданих вимог як в умовах виробництва, так і в умовах експлуатації. Сюди входять витрати на основні функції. Частка таких витрат у собівартості складає 30-40%, інші 60-70% є функціонально-зайвими витратами. Однак не можна спрощено підходити до можливості їхньої подальшої ліквідації. У подальшому необхідно довести доцільність цих витрат або знайти шляхи для їх усунення або скорочення.

Основними джерелами скорочення витрат є: усунення зайвих функцій; усунення шкідливих функцій; поєднання допоміжних функцій; знаходження рішень, при яких один і той же матеріальний носій функцій виконав би декілька функцій; скорочення надлишків споживчих властивостей, у яких немає реальної потреби.

Вартісна оцінка функцій управління проводиться шляхом розрахунку витрат на їхнє здійснення (заробітна плата, єдиний соціальний внесок, витрати на відрядження, службові роз'їзди, утримання службового транспорту, канцелярські, поштово-телефонні витрати, утримання будинків, інвентарю, витрати на утримання та експлуатацію комп'ютерної та оргтехніки, підвищення кваліфікації, інші управлінські витрати). Оскільки фонд заробітної плати, у більшості випадків, становить 70-90% всієї суми витрат, то іншими витратами при аналізі можна знехтувати.

Розрахунок величини річного фонду заробітної плати працівників проводиться виходячи з величини посадового окладу відповідно до штатного розкладу, з подальшим корегуванням отриманої величини на коефіцієнт єдиного соціального внеску, що визначається специфікою підприємства.

Оскільки процес розрахунку вартості виконання всіх функцій відділу є досить трудомістким, для нашого випадку розрахуємо витрати

на реалізацію однієї з функцій транспортного цеху – «Розробка графіків перевезень».

План-графік перевезень складається щодня та на більш тривалі періоди на основі поданих заявок на перевезення вантажів і відповідно до планів виробництва продукції.

Документообіг по транспортному цеху у розрізі виконання зазначеної функції представимо у табл. 4.3.

Розрахунок витрат на виконання функції представимо табл. 4.4 на основі даних табл. 4.3.

Отже, за нашими приблизними розрахунками, загальні річні витрати на виконання функції «Розробка план-графіків перевезень» становлять 45423 грн. Витрати на інші функції можна розрахувати аналогічним чином.

Етап 6. Оцінка якості виконання функцій об'єкта.

Для визначення якості виконання функцій, необхідно скористатися формулами визначення часткових показників якості.

Рівень якості виконання окремих функцій при ФВА управління визначається по методиці, яка запропонована Московською академією управління за формулою:

$$K_{я\phi} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6}, \quad (4.1)$$

де K_1 – коефіцієнт використання технічних засобів управління при виконанні функцій:

$$K_1 = \frac{T_{\phi}}{T_p}, \quad (4.2)$$

де T_{ϕ} , T_p – відповідно фактичний і розрахунковий час використання технічних засобів управління на рік, год.;

K_2 – коефіцієнт організації робочих місць виконавців:

$$K_2 = \frac{K_{mn}}{K_3}, \quad (4.3)$$

де K_{mn} – кількість робочих місць, що відповідають вимогам типових проектів; K_3 – загальна кількість робочих місць.

K_3 – коефіцієнт нормування праці виконавців функцій:

$$K_3 = \frac{U_n}{U_3}, \quad (4.4)$$

де U_n – час на виконання робіт, що нормуються, год.; U_3 – загальний час роботи на рік, год.;

K_4 – коефіцієнт дублювання функцій управління:

$$K_4 = 1 - \frac{K_\partial}{K_{зкф}}, \quad (4.5)$$

де K_∂ – кількість зайвих функцій і функцій, що дублюються; $K_{зкф}$ – загальна кількість функцій;

K_5 – коефіцієнт регламентації функцій управління:

$$K_5 = \frac{K_p}{K_\phi}, \quad (4.6)$$

де K_p – кількість функцій, забезпечених всією необхідною регламентуючою документацією; K_ϕ – коефіцієнт використання робочого часу у виробничих підрозділах та інших підрозділах, що залежить від роботи апарату управління.

K_6 – коефіцієнт втрат робочого часу в процесі виконання функцій управління:

$$K_6 = 1 - \frac{\sum_1^n t_{ei}}{\sum_1^n T_i}, \quad (4.7)$$

де $\sum_1^n t_{ei}$ – втрати робочого часу у виробничих підрозділах за рік через невчасне або неякісне виконання управлінських функцій, год.;

$\sum_1^n T_i$ – річний фонд робочого часу відповідних виробничих підрозділів, год.; n – кількість підрозділів.

Максимальне значення $K_{яф} = 1$, означає, що функція виконується відповідно до вимог, що пред'являються до неї.

Ця методика не універсальна для всіх об'єктів, вона не враховує особливостей окремих галузей, підприємств, підрозділів, тому може бути доповнена додатковими показниками якості.

Розрахуємо коефіцієнт якості виконання визначеної нами функції транспортного цеху – «Розробка план-графіків перевезень», використовуючи дані, наведені у табл. 4.3-4.4 та умовні данні щодо роботи інших підрозділів.

Коефіцієнт використання технічних засобів по даній функції складе:

$$K_1 = \frac{2008}{6192} = 0,32 .$$

Коефіцієнт організації робочих місць виконавців функції.

$$K_2 = \frac{2}{3} = 0,66 .$$

Коефіцієнт нормування праці виконавців функції (загальний витрачений час 6192 год., прийmemo, що час на нормовані операції складає – 4500 год.)

$$K_3 = \frac{4500}{6192} = 0,72 .$$

Коефіцієнт дублювання функцій управління для нашого випадку тільки одна з функцій цеху дублюється іншими підрозділами – «Укладання угод», отже:

$$K_4 = 1 - \frac{1}{18} = 0,82 .$$

Коефіцієнт регламентації функцій управління (приймемо, що всього виконується 18 функцій – табл. 4.2, 10 з них – регламентовані):

$$K_5 = \frac{10}{18} = 0,56 .$$

Коефіцієнт використання робочого часу в інших підрозділах, що залежить від роботи апарату управління (приймемо, що 30% робочого часу використовується неефективно):

$$K_6 = 1 - 0,3 = 0,7 .$$

Визначимо рівень якості виконання функції «Розробка план-графіків перевезень»:

$$K_{яф} = \frac{0,32 + 0,66 + 0,72 + 0,82 + 0,56 + 0,7}{6} = 0,62 .$$

Отже ця функція виконується підрозділом не надто якісно, оскільки ідеальним є отримання $K_{яф} = 1$.

Таким же чином розраховується якість виконання всіх інших функцій підрозділу і виводиться середнє значення.

Етап 7. Визначення ступеня («ваги») значущості функцій об'єкта.

Ступінь значущості функцій визначається експертним шляхом. Для цього формується експертна група, до складу якої входять працівники апарату управління, що виконують ці функції, а також лінійний керівник, якому підпорядкований підрозділ, що досліджується. Ступінь значущості визначається в балах за допомогою матриці порівнянь (табл. 4.5) У рядки і стовпці матриці записуються відповідні найменування і номери управлінських функцій і процедур. Кожний член експертної групи заповнює матрицю (для учбового прикладу достатньою є думка трьох експертів, у практичній діяльності варто керуватися загальними правилами щодо експертного опитування). Після заповнення всієї матриці відбувається підсумовування балів по рядках. Максимальний бал відповідає максимальному ступеню значущості функції, тому цей метод отримав назву метод попарних порівнянь.

Для зниження суб'єктивності при визначенні значущості управлінських функцій (процедур) експертні ряди перевіряються за формулою:

$$K = \frac{n_{\max}}{n_{\min}}, \quad (4.8)$$

де K – коефіцієнт стійкості експертного ряду,

n_{\min} та n_{\max} – мінімальне і максимальне значення ступеня значущості в експертному ряду.

Отримане значення K порівнюється з нормативним K_n , яке приймається рівним 2. Якщо значення $K > K_n$, то необхідно одне із значень ряду викреслити. Після цього ще раз перевіряється значення коефіцієнта стійкості і розраховуються середньоарифметичні значення ступеня значущості кожної функції (процедури). Згодом отримані бали експерти заносять в зведену таблицю (табл. 4.6).

Розглянемо функції управління транспортного цеху. Почнемо з першої функції – «Розробляти план-графіки роботи транспортних засобів». Перша функція в стовпці порівнюється з іншими функціями, які перераховані в шапці таблиці, в рядок. Порівнювати функцію саму з собою не можна, тому по діагоналі заповнюємо «–». Значущість двох будь-яких функцій в сумі складає 2 бали. Отже, якщо вони рівнознач-

ні, то по 1 балу привласнюється кожній з них. Якщо одна з них більш важлива чим інша, то більш важливій привласнюється значення – 2, менш важливій – 0. Наприклад, функція «Розробляти план-графіки транспортних перевезень» більш важлива ніж «Контролювати своєчасність виконання планів постачання транспортних засобів», тому навпроти першої функції ставимо 2, а навпроти другої по стовпцю – 0 і т.д.

Матриця будується по усіх функціях, що виконуються у підрозділі. Якщо їх кількість значна, то можливим є позначення тільки номерів функцій (після їх кодування) без зазначення повних назв.

Після опрацювання відповідей всіх експертів формується зведена таблиця (табл. 4.6) для визначення усередненої оцінки та рангів функцій.

Етап 8. Побудова суміщеної діаграми значущості функцій об'єкта аналізу і витрат на їх здійснення.

Суміщена діаграма значущості функцій об'єкта і витрат на їхню реалізацію будується для оцінки відповідності значущості функцій управління і витрат на їхнє здійснення. У верхній частині діаграми функції розташовують у порядку зменшення їхньої значущості, а в нижній – наводять витрати на їхню реалізацію.

Для зручності побудови суміщених діаграм результати розрахунків, виконані на попередніх етапах зведемо до табл. 4.7.

Функції на графіку відкладають у порядку убудання рангу. Ранг, у свою чергу, визначається значущістю функцій.

Якщо значущість функції велика, то значні витрати на її виконання вважаються обґрунтованими або збалансованими, однак необхідність з'ясування причин цього явища все одно є актуальною. Функції, значущість яких є низькою, а витрати великі вимагають детального дослідження і обов'язкового наступного зниження витрат на їхнє виконання.

Таблиця 4.5 – Приклад матриці попарних порівнянь функцій транспортного цеху

Функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Розробляти план-графіки транспортних перевезень	-	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2
2. Контролювати своєчасність виконання планів	0	-	0	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	2	2
3. Забезпечувати прийняття на склад готової продукції	0	2	-	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0
4. Здійснювати облік виконання плану за техніко-економічними показникам	1	0	1	-	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
5. Розробляти організаційно-технічні заходи з раціонального використання транспорту	1	0	1	1	-	1	0	1	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1
6. Готувати і укладати договори зі сторонніми організаціями	1	1	0	0	1	-	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
7. Організовувати внутрішньозаводські перевезення	1	1	1	1	2	2	-	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1
8. Організовувати залучений транспорт	1	0	1	1	1	1	0	-	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
9. Надавати претензії з функціонування транспорту	0	0	1	0	0	2	0	1	-	0	0	1	1	0	1	1	1	0

Продовження табл. 4.5

Функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10. Контролювати узгодження специфічних (негабаритних, небезпечних) перевезень	1	1	1	1	1	1	0	2	2	-	1	2	1	1	1	2	1	2
11. Організувати впровадження нової техніки при виконанні транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт	0	1	1	1	1	2	0	2	2	1	-	0	1	1	1	1	1	1
12. Агестувати фахівців і робітників транспортно-го цеху	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	2	-	2	1	2	2	1	1
13. Забезпечувати збереження готової продукції	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	0	-	2	2	1	1	2
14. Визначати потребу у транспортних засобах і запчастинах	0	2	0	1	1	1	0	2	2	1	1	1	0	-	2	1	1	1
15. Розробляти плани ремонту	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	-	2	2	2
16. Стежити за технічним станом транспорту	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	-	1	1
17. Розробляти заходи по виконанню планів і норм	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	-	1
18. Розглядати комерційні і претензійні питання пов'язані з функціонуванням транспорту	0	0	2	0	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1	0	1	1	-

Таблиця 4.6 – Зведена таблиця результатів попарних порівнянь експертами функцій транспортного цеху

Функції	Бали за номерами експертів			Середньоарифметичне значення, балів	Ранг функції
	1	2	3		
1. Розробляти план-графіки транспортних перевезень	23	25	24	24	1
2. Контролювати своєчасність виконання планів	22	19	20	20,33	4
3. Забезпечувати прийняття на склад готової продукції	18	17	19	18	9
4. Здійснювати облік виконання плану за техніко-економічними показниками	18	19	19	18,67	8
5. Розробляти організаційно-технічні заходи з раціонального використання транспорту	13	14	13	13,33	13
6. Готувати і укладати договори зі сторонніми організаціями	12	11	10	11	16
7. Організовувати внутрішньозаводські перевезення	21	21	24	22	2
8. Організовувати залучений транспорт	11	10	10	10,33	17
9. Надавати претензії з функціонування транспорту	10	7	9	8,67	18
10. Контролювати узгодження специфічних (негабаритних, небезпечних) перевезень	20	19	20	19,67	5
11. Організовувати впровадження нової техніки при виконанні транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт	16	16	17	16,33	10
12. Аtestувати фахівців і робітників транспортного цеху	22	21	20	21	3
13. Забезпечувати збереження готової продукції	20	18	19	19	7
14. Визначати потребу у транспортних засобах і запчастинах	20	21	17	19,33	6
15. Розробляти плани ремонту	12	18	16	15,33	11
16. Стежити за технічним станом транспорту	14	12	13	13	14
17. Розробляти заходи по виконанню планів і норм	12	17	13	14	12
18. Розглядати комерційні і претензійні питання пов'язані з функціонуванням транспорту	12	11	13	12	15

Таблиця 4.7 – Зведена таблиця показників значимості функцій транспортного цеху та витрат на їхнє виконання

Функції	Значущість, в балах	Ранг функції	Річні витрати на виконання функції, грн.
1. Розробляти план-графіки транспортних перевезень	24	1	45423
2. Контролювати своєчасність виконання планів	20,33	4	20392
3. Забезпечувати прийняття на склад готової продукції	18	9	31289
4. Здійснювати облік виконання плану за техніко-економічними показникам	18,67	8	22920
5. Розробляти організаційно-технічні заходи з більш раціонального використання транспорту	13,33	13	19280
6. Готувати і укладати договори зі сторонніми організаціями	11	16	26801
7. Організовувати внутрішньозаводські перевезення	22	2	90166
8. Організовувати залучений транспорт	10,33	17	13966
9. Надавати претензії з функціонування транспорту	8,67	18	7172
10. Контролювати узгодження специфічних (негабаритних, небезпечних) перевезень	19,67	5	26122
11. Організовувати впровадження нової техніки при виконанні транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт	16,33	10	44570
12. Аtestувати фахівців і робітників транспортного цеху	21	3	8247
13. Забезпечувати збереження готової продукції	19	7	12752
14. Визначати потребу в транспортних засобах і запчастинах	19,33	6	7718
15. Розробляти плани ремонту	15,33	11	56995
16. Стежити за технічним станом транспорту	13	14	3898
17. Розробляти заходи по виконанню планів і норм	14	12	3488
18. Розглядати комерційні і претензійні питання пов'язані з функціонуванням транспорту	12	15	29143

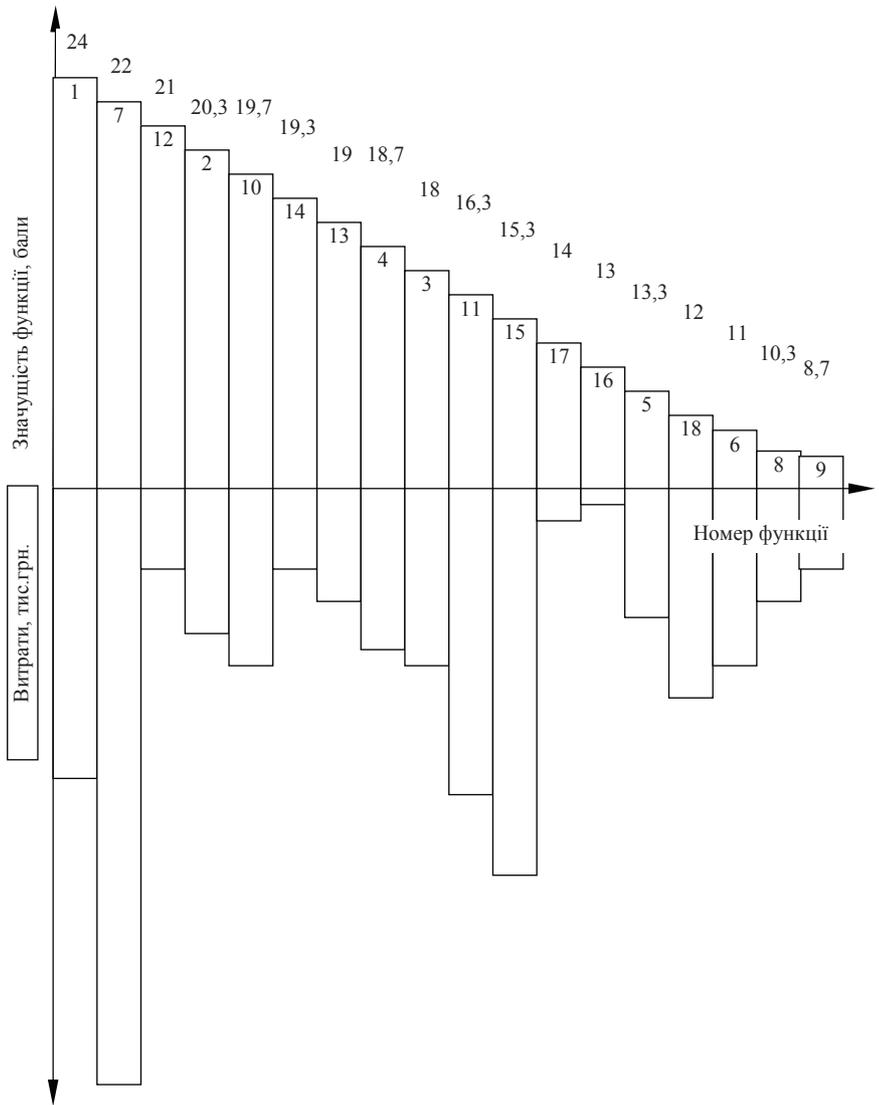


Рис. 4.3 – Сумішена діаграма значущості функцій транспортного цеху і витрат на їхнє виконання

Наведені на рис. 4.3 дані свідчать про те, що є необхідність перегляду суми витрат на виконання низки функцій транспортного цеху –

11, 15, 5, 6, 18, оскільки значущість цих функцій, на думку експертів, є низькою, а витрати на їх реалізацію значними.

Етап 9. Побудова суміщеної діаграми значущості функцій об'єкта і рівня якості їхнього виконання.

Діаграма значущості функцій і рівня їхньої якості дозволяє визначити відповідність значущості функцій управління і рівня їхньої якості. У верхній частині діаграми функції управління розташовують у порядку убутання їхньої значущості, а в нижній дають оцінку рівню їхньої якості.

Для побудови суміщеної діаграми необхідну інформацію зведемо у додаткову таблицю (табл. 4.8).

Етап 10. Розробка заходів щодо удосконалення управління об'єктом за результатами проведення ФВА.

Відповідно до алгоритму ФВА функції, процедури і операцій, витрати на які є значними, на думку дослідників, аналізуються більш ретельно з метою знаходження економічних способів їхнього виконання. Окрім цього, для функцій, які виконуються на недостатньо високому рівні якості, але мають високий рівень значущості, розробляються типові способи і процедури їхнього виконання, та заходи щодо підвищення їхньої якості.

Так аналіз управління транспортним цехом показав низький рівень якості виконання наступних функцій:

- №1. Розробляти план-графіки транспортних перевезень.
- №2. Контролювати своєчасність виконання планів.
- №4. Здійснювати облік виконання плану за техніко-економічними показниками.
- №5. Розробляти організаційно-технічні заходи з більш раціонального використання транспорту.
- №14. Визначати потребу в транспортних засобах і запчастинах.
- №15. Розробляти плани ремонту.

З метою покращення якості виконання вказаних функцій і зниження витрат на їхнє здійснення, можуть бути рекомендовані відповідні заходи: підвищення кваліфікації співробітників відділу; автоматизація процесів виконання функцій; удосконалення інформаційних взаємозв'язків, документообігу всередині цеху, а також між іншими підрозділами; удосконалення системи матеріального стимулювання працівників цеху; впровадження системи контролю; перерозподіл нехарактерних функцій цеху між іншими структурними одиницями підприємства.

Таблиця 4.8 – Зведена таблиця показників значимості функцій транспортно-логістичного цеху та якості їхнього виконання

Функції	Значущість, в балах	Ранг функції	Якість виконання функцій
1. Розробляти план-графіки транспортних перевезень	24	1	0,61
2. Контролювати своєчасність виконання планів	20,33	4	0,6
3. Забезпечувати прийняття на склад готової продукції	18	9	0,8
4. Здійснювати облік виконання плану за техніко-економічними показникам	18,67	8	0,6
5. Розробляти організаційно-технічні заходи з раціонального використання транспорту	13,33	13	0,6
6. Готувати і укладати договори зі сторонніми організаціями	11	16	0,87
7. Організовувати внутрішньозаводські перевезення	22	2	0,8
8. Організовувати залучений транспорт	10,33	17	0,75
9. Надавати претензії з функціонування транспорту	8,67	18	0,85
10. Контролювати узгодження специфічних (негабаритних, небезпечних) перевезень	19,67	5	0,7
11. Організовувати впровадження нової техніки при виконанні транспортних і вантажно-розвантажувальних робіт	16,33	10	0,75
12. Атестувати фахівців і робітників транспортно-логістичного цеху	21	3	0,85
13. Забезпечувати збереження готової продукції	19	7	0,8
14. Визначати потребу у транспортних засобах і запчастинах	19,33	6	0,6
15. Розробляти плани ремонту	15,33	11	0,5
16. Стежити за технічним станом транспорту	13	14	0,67
17. Розробляти заходи по виконанню планів і норм	14	12	0,70
18. Розглядати комерційні і претензійні питання пов'язані з функціонуванням транспорту	12	15	0,64

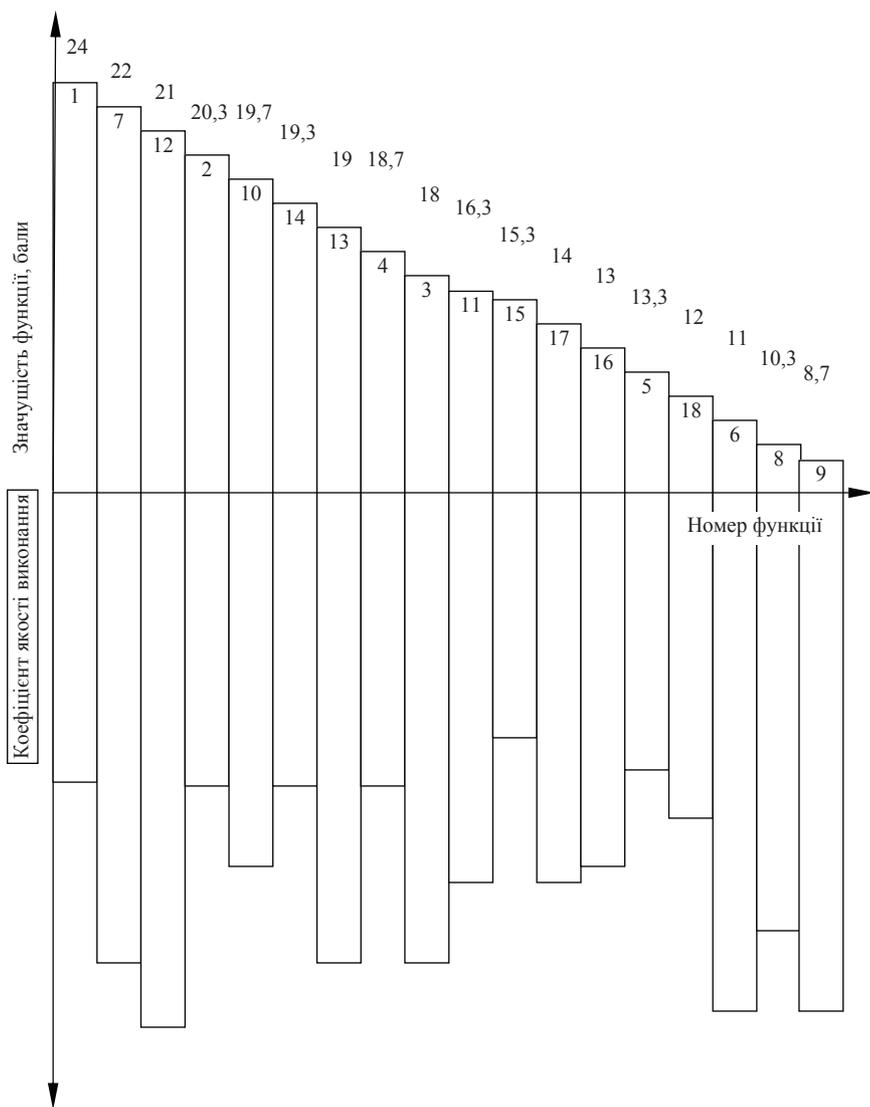


Рис. 4.4 – Суміщена діаграма значущості і рівня якості виконання функцій

Етап 11. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від заходів запропонованих за результатами ФВА.



Завдання для самостійного опрацювання

Натепер характерним для більшості підприємств є спрощення функціональної структури. Зокрема, актуальним є створення єдиної економічної служби, єдиного технологічного відділу, централізація технічних і економічних служб із передачею фахівців з відділів у відповідні служби, посилення ролі гнучких матричних структур. Так, керівництвом одного з промислових підприємств було прийняте рішення щодо реформування організаційної структури. Цьому передувало вивчення основних функцій структурних одиниць та визначення витрат на їхнє виконання. За результатами перевірки було виявлено, що два підрозділи (відділ постачання та відділ матеріально-технічного забезпечення) виконують споріднені функції, однією з яких є забезпечення підприємства матеріалами. Для об'єктивного вирішення проблеми на основі попереднього аналізу управлінської документації у табл. 4.9 і 4.10 наведемо фрагменти функціональної моделі відділу постачання (ВП) та відділу матеріально-технічного забезпечення (ВМТЗ) певного підприємства.

Таблиця 4.9 – Формулювання і класифікація функцій відділу постачання

№ з/п	Назва функції			Вид функції О – основна, Д – допоміжна	Річні витрати на виконання функції, грн.
	Дієслово	Іменник	Примітка		
1	Розробляти	план	постачання	О	16700
2	Визначати	потреби	підприємства в матеріалах на рік	О	5460
3	Складати	заявки	на матеріали	О	9810
4	Подавати	заявки	на матеріали	Д	2750
5	Захищати	заявки	на матеріали	Д	3750
6	Визначати	потреби	у матеріалах, поточні	Д	5108
7	Розробляти	ліміти	підрозділів на матеріали	Д	4517
8	Доводити	ліміти	на матеріали до підрозділів	Д	1228
9	Забезпечувати	підрозділи	матеріалами	О	
10	Контролювати	використання	матеріалів	Д	5107

11	Складати	звіти	виконання планів	Д	2187
12	Надавати	інформацію	для інших підрозділів (бухгалтерії, плановому, статистичному, інформаційно-аналітичному відділу)	Д	5000

Таблиця 4.10 – Формулювання і класифікація функцій відділу матеріально-технічного забезпечення

№ з/п	Назва функції			Вид функції О – основна, Д – допоміжна	Річні витрати на виконання функції, грн.
	Дієслово	Іменник	Примітка		
1	Розробляти	норми	запасів матеріалів	О	4800
2	Контролювати	запаси	матеріалів	Д	5740
3	Укладати	договори	на постачання матеріалів	О	2897
4	Представляти	специфікації	на матеріали	О	5378
5	Вишукувати	джерела	на додаткову поставку матеріалів від постачальника	Д	3000
6	Одержувати	матеріали	від постачальників	О	9170
7	Контролювати	завезення	матеріалів	Д	5830
8	Контролювати	приймання	матеріалів	Д	3270
9	Контролювати	зберігання	матеріалів	Д	4500
10	Контролювати	виконання	плану постачань	Д	10000
11	Висувати	претензії	постачальникам матеріалів	Д	1567
12	Перевіряти	рахунки	на матеріали	Д	9172
13	Акцептувати	рахунки	на матеріали	Д	6602
14	Контролювати	оплату	рахунків	Д	3000
15	Контролювати	повернення	тари	Д	2337
16	Оформляти	штрафи	за несвоєчасність поставок та повернення тари	Д	405
17	Вести	облік	матеріалів	Д	7268
18	Складати	звіти	щодо виконання плану	Д	2163
19	Розробляти	норми	витрат матеріалів	Д	5000

Завдання:

1. Побудувати FAST діаграму виконання функцій відділами.
2. Виявити зайві функції відділів, а також функції, що дублюються чи невластиві даним структурним одиницям.
3. Оцінити можливість виконання визначених функцій однією структурною одиницею підприємства.
4. Побудувати FAST діаграму виконання функцій новоствореним відділом.
5. Оцінити ступінь значимості функцій («ваги») експертним шляхом (експертною групою управлінських працівників) за загальноприйнятою методикою.
6. Побудувати суміщену діаграму значимості функцій та витрат на їхнє виконання. Функції, витрати на виконання яких є підвищеними, більш ретельно проаналізувати з метою знаходження економічних способів їхнього здійснення.



Використана і рекомендована література

1. Справочник по функционально-стоимостному анализу / А.П. Ковалев, М.Г. Карпунин, Б.И. Майданчик. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 430 с.
2. Ивлев В., Попова Т. Методология функционально-стоимостного анализа ABC (ФСА) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://citforum.ru/cfin/idef/abc.shtml>
3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – 2-е изд., доп. – М. : Интел-Синтез, 1998. – 272 с.
4. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Боллох, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
5. Кибанов А. Я., Крупнов В.И. Методические положения по проведению функционально-стоимостного анализа системы управления объединения (предприятия). – М. : ЦНИИ «Электроника», 1987. – 52 с.
6. Методичні вказівки до виконання комплексної контрольної роботи і практичних занять по ФСА (для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» всіх форм навчання) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ualin.com/user_files/FSA_ukr_metod.doc
7. Wilson Lonnie How to Implement Lean Manufacturing. McGraw-Hill, New York, New York, 2010.

Ситуація 5. Оцінка ефективності удосконалення бізнес-процесів на підприємстві

Оцінка ефективності удосконалення бізнес-процесів на підприємстві складається з низки етапів, розглянемо їх більш детально.

Етап 1. Введення обмежень.

На початку аналізу бізнес-процесу вводяться деякі обмеження. Перше обмеження – традиційна функціональна модель управління, що діє в організації. Подібна модель управління розглядає діяльність кожного структурного підрозділу у строго замкнутому контурі. У моделі не аналізуються міжфункціональні взаємодії, а ефективність діяльності вимірюється показниками окремих структурних підрозділів. Друге обмеження – відсутність можливостей скорочення персоналу або звільнення конкретних співробітників організації. Третє обмеження – значимість статусу фінансового підрозділу організації. В удосконаленій структурі після діагностики бізнес-процесів повинна зберегтися роль фінансового підрозділу.

Етап 2. Визначення власників процесів та членів процесної команди.

На початку аналізу обраного бізнес-процесу слід окреслити власників процесів і членів процесної команди. У нашому випадку комерційний директор буде власником процесу, менеджер з продажів і бухгалтер – членами процесної команди.

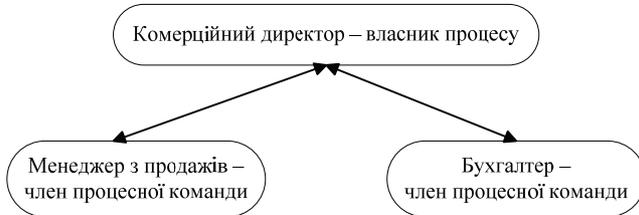


Рис. 5.1 – Структура процесної команди

Етап 3. Виявлення знань про досліджуваний процес.

Після визначення процесної команди слід перейти до інтерв'ювання власника процесу і членів процесної команди на предмет визначення знань про досліджуваний бізнес-процес. Інтерв'ювання проводять з використанням підготовленого заздалегідь опитувальника, у якому питання повинні відповідати специфіці моделювання.

Оскільки досліджуваний бізнес-процес буде змодельований із застосуванням традиційної блок-схеми аудиту, то опитувальник пови-

нен містить наступні блоки питань:

1. Яка послідовність бізнес-процесів?
2. Чи існують розгалуження в бізнес-процесі?
3. Що перебуває на вході у бізнес-процес?
4. Що перебуває на виході бізнес-процесу?
5. Як бізнес-процес стикується з бізнес-процесами інших функціональних одиниць або посадових осіб?
6. Які існують ключові показники бізнес-процесу?
7. Як здійснює оцінка результативності бізнес-процесу?

Етап 4. Визначення моделі бізнес-процесу за принципом «як є».

Отримана у результаті опитування інформація стає основою для моделювання бізнес-процесу. В якості інструмента для моделювання може використовуватися програма Microsoft Visio, елемент flowchart. Модель бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта» «як є» представимо на рис. 5.2.

Етап 5. Введення кількісних показників та їх нормативних значень, що характеризують бізнес-процес. Для здійснення аналізу моделі бізнес-процесу необхідно ввести низку кількісних показників і їхніх нормативних значень. Слід уточнити нормативні значення, як у членів процесної команди, так і у власника процесу.

До кількісних показників відносять тривалість бізнес-процесу, вартість і якість, як самого виконання, так і результатів.

У якості нормативних значень показників приймаються:

- Тривалість бізнес-процесу.

Загальний час бізнес-процесу – 4 год. Час етапів бізнес-процесу:

Укласти договір постачання – 1 год.

Оформити лист замовлення – 1 год.

Перевірити ліміт кредиту – 0,15 год.

Підготувити і підписати службову записку – 0,3 год.

Погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту – 0,9 год.

Підписати лист замовлення – 0,15 год.

Оформити товаросупроводжувальну документацію – 0,5 год.

- Вартість бізнес-процесу:

Нормативні значення вартості бізнес-процесу визначають на основі встановлених розмірів оплати праці менеджерів з продажів, комерційного директора, бухгалтера і тривалості етапів бізнес-процесу, що виконуються ними. Відповідно до цього принципу складається таблиця вартості бізнес-процесу, що є об'єктом дослідження.

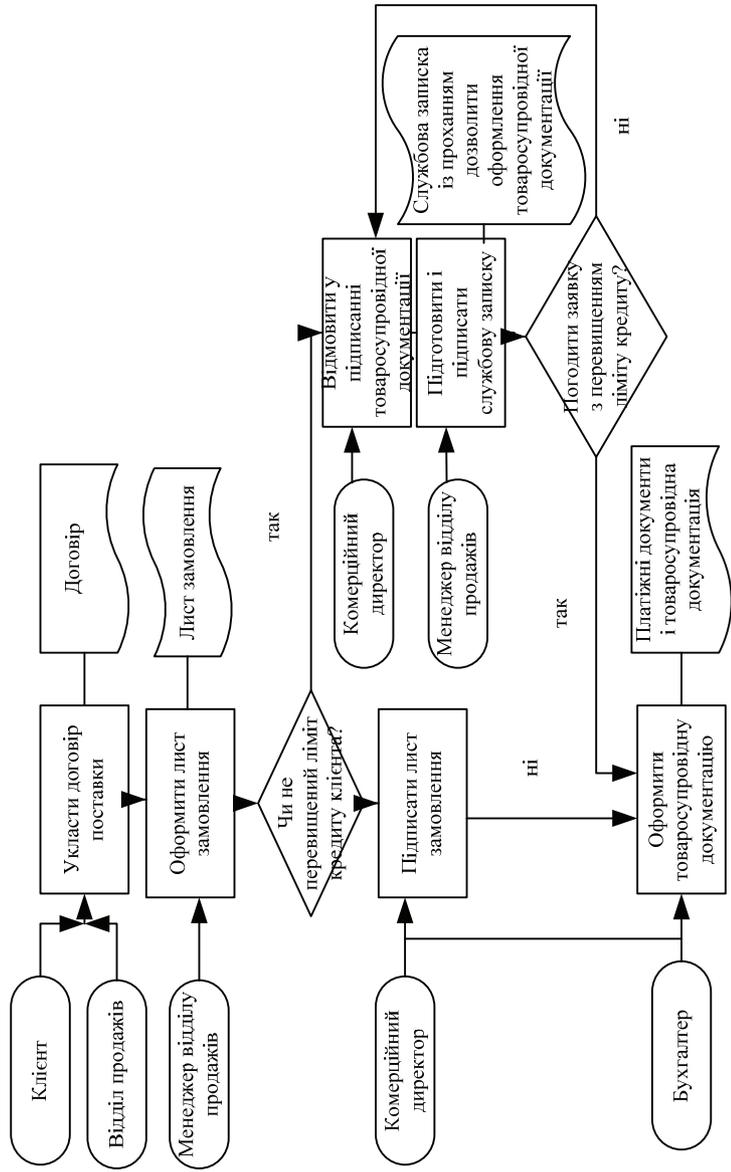


Рис. 5.2 – Модель бізнес-процесу підприємства «Оформлення і узгодження заявки клієнта» побудована за принципом «як є»

Таблиця 5.1 – Вартість бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта»

Етап бізнес-процесу	Відповідальний за виконання	Погодинний розмір оплати праці, грн.	Тривалість бізнес-процесу (норма), год.	Вартість бізнес-процесу (норма), грн. к. 5 = к. 3 · к. 4	Тривалість бізнес-процесу (факт), год.	Вартість етапів бізнес-процесу (факт), грн. к. 7 = к. 3 · к. 6
1	2	3	4	5	6	7
Укласти договір постачання	Менеджер з продажів	10	1	10	1	10
Оформити лист замовлення	Менеджер з продажів	10	1	10	1,15	11,5
Перевірити ліміт кредиту	Менеджер з продажів	10	0,15	1,5	0,3	3
Підготувати і підписати службову записку	Менеджер з продажів	10	0,3	3	0,3	3
Погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту	Комерційний директор	20	0,9	18	1,5	30
Підписати лист замовлення	Комерційний директор	20	0,15	3	0,15	3
Оформити товаро-супроводжувальну документацію	Бухгалтер	20	0,5	10	0,5	10
Разом, вартість бізнес-процесу, грн.			4	56	4,9	71

Якщо врахувати, що бізнес-процес «Оформлення і узгодження заявки клієнта» здійснювався на підприємстві щодня (у середньому 20 разів на день) і впродовж всього місяця (20 роб. днів), то розмір щомісячних витрат склав:

$$V_{м.ф.з.} = 20 \cdot 20 \cdot 71 = 28200 \text{ грн.}$$

Відповідно, річні витрати на бізнес-процес «Оформлення і узгодження заявки клієнта» складуть:

$$V_{м.ф.з.} = 20 \cdot 20 \cdot 71 \cdot 12 = 338400 \text{ грн.}$$

- Показники якості процесу.

Якість результатів бізнес-процесу залежить від якості виконання членами процесної команди етапів процесу. Для аналізу якісних показників обираються наступні ознаки бізнес-процесу: кількість по-

вернень листа замовлення на доопрацювання з боку комерційного директора, кількість дорікань з боку бухгалтерії на правильність оформлення договору поставки, частота звернень менеджерів зі службовими записками для узгодження постачання при перевищенні допустимого ліміту товарного кредиту і кількість рекламаций з боку клієнтів підприємства на невідповідність відвантаження їх заявці. Перераховані якісні ознаки представлені у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Якісні показники бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта»

Назва показника	Нормативне значення	Фактичне значення	Відхилення
Повернення листів замовлення	Не більше 1 разу по одному договору поставки	Більше 1 разу по одному договору поставки (2 рази)	1
Правильність оформлення договору поставки	Повна відсутність дорікань з боку бухгалтерії	Кожний договір поставки вертається менеджерів на переробку (більше 1 разу)	Більше 0
Частота звернень із службовими записками	Не більше 2 разів на тиждень	Більше 2 разів на тиждень (мінімум 5 разів на тиждень)	3
Відповідність відвантаження заявці клієнта	100% відповідність	70% відповідність	30%

Фактичні значення якісних показників процесу визначаються у результаті проведення і наступної обробки самофотографії робочого дня, що виконують комерційний директор, менеджер з продажів і бухгалтер. Відповідно до наведених даних по останньому третьому показнику бізнес-процесу можна зробити висновок, що якість процесу як з погляду власника процесу, так і з погляду клієнта процесу була незадовільною.

Етап 6. Узагальнення висновків по основних показниках бізнес-процесу, які відібрані для дослідження.

Попередні висновки представимо у вигляді таблиці 5.3.

Етап 7. Встановлення цінностей для клієнта бізнес-процесу.

Сутність даного етапу полягає в уточненні ступеня цінності етапів і результатів процесу для клієнтів. Для цього були відібрані по два клієнти компаній з трьох категорій А, В, С:

Категорія А – два мережні супермаркети.

Категорія В – два магазини крокової доступності.

Категорія С – два кіоски на ринку.

Таблиця 5.3 – Попередні висновки щодо дослідження бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта»

Назва показника	Значення і висновки
Тривалість бізнес-процесу	Дані самофотографії робочого дня засвідчили, що тривалість досліджуваного бізнес-процесу у середньому на 1 годину перевищує встановлений норматив часу (4 год.). Основне перевищення часу відмічене на етапі «Погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту». Даний етап бізнес-процесу стосується одразу двох учасників процесу: власника процесу і члена процесної команди (комерційний директор і менеджер з продажів). Вартість даного етапу бізнес-процесу є суттєвою у загальній вартості всього досліджуваного бізнес-процесу.
Вартість бізнес-процесу	Нормативна вартість досліджуваного бізнес-процесу (56 грн.) у середньому була перевищена на 27% (71 грн.). Основною причиною зростання витрат у процесі виявився етап «Погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту» – перевищення на 66% від встановленої норми. Це обумовлено використанням на цьому етапі одночасно двох людських ресурсів (комерційний директор і менеджер з продажів).
Якість бізнес-процесу	Якість досліджуваного бізнес-процесу була визнана незадовільною. Така оцінка є наслідком порушення усіх встановлених нормативних значень якісних показників

Кожний з відібраних клієнтів процесу визначає у себе співробітника, що є безпосереднім споживачем результатів бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта» з боку клієнтської організації.

Клієнтові бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта» має бути задане питання: «Виберіть із перерахованих етапів бізнес-процесу, ті цінності (результати), які ви готові оплачувати зі свого бюджету».

Представники клієнтських організацій обирають етапи, які систематизуються експертами в таблиці.

Результати опитування наведені у таблиці 5.4.

Інформація наведена у зведеній таблиці щодо думок клієнтів процесу дозволить експертам зробити попередній висновок про те, що при переході на процесно-орієнтоване управління і принципи клієнт-орієнтованої організації в досліджуваному бізнес-процесі повинні бути збережені тільки три етапи (дії): укласти договір постачання, оформити лист замовлення, перевірити ліміт кредиту, оформити товаросупроводжувальну документацію.

Таблиця 5.4 – Цінності бізнес-процесу «Оформлення і узгодження заявки клієнта» на думку клієнтів процесу

Етап бізнес-процесу	Має цінність для клієнта процесу	Не має цінності для клієнта процесу
Укласти договір постачання		
Оформити лист замовлення		
Перевірити ліміт кредиту		
Підготувати і підписати службову записку		
Погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту		
Підписати лист замовлення		
Оформити товаросупроводжувальну документацію		

Перелік цінностей, які утворюються для клієнта в результаті здійснення досліджуваного бізнес-процесу були також викладені у табличному виді.

Таблиця 5.5 – Перелік цінностей на думку клієнтів бізнес-процесу

Етап бізнес-процесу	Сформовані цінності для клієнта процесу
Укласти договір постачання	Офіційний документ, що регулює права та обов'язки сторін договору. Встановлюються конкретні умови поставки товарів і обумовлюється відповідальність постачальника за зрив строків поставки. Важливий для бухгалтерії клієнта документ.
Оформити лист замовлення	Встановлюється конкретний і точний асортимент товарів, ціна і строк поставки. Дозволяє клієнтові процесу заздалегідь планувати місце на складі для розміщення вантажу. Встановлюється контактна особа в компанії постачальника (конкретний менеджер з продажів, що відповідальний за супровід поставки).
Перевірити ліміт кредиту	Дозволяє не допустити перевищення короткострокової кредиторської заборгованості у клієнта процесу.
Оформити товаросупроводжувальну документацію	Дозволяє бухгалтерії провести поставку по складу і врахувати для наступної оплати (сформувати платіжні документи). Виявляє недостачу товарів і помилки при прийманні поставки на складі клієнта процесу.

Етап 8. Визначення моделі бізнес-процесу за принципом «як повинно бути».

У результаті обробки думок клієнтів процесу і порівняння їх з діючим бізнес-процесом можна зробити попередній висновок про те, що саме ті етапи бізнес-процесу, які подовжували бізнес-процес і збільшували його вартість були визначені зайвими з погляду клієнтів. Такий результат дозволяє запропонувати нову модель бізнес-процесу

«Оформити і погодити заявку клієнта». Модель «як повинно бути» представлена на рис. 5.3.

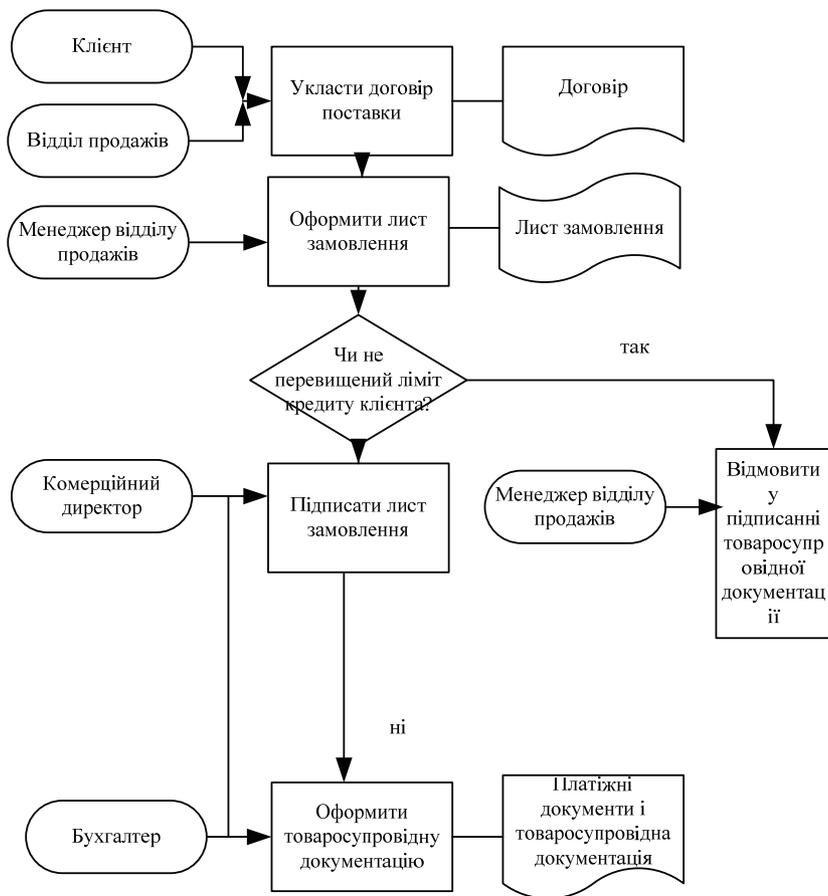


Рис. 5.3 – Модель бізнес-процесу підприємства «Оформлення і узгодження заявки клієнта» побудована за принципом «як повинно бути»

У результаті вдосконалення бізнес-процесу «Оформити і погодити заявку клієнта» були повністю делеговані повноваження з прийняття рішень менеджерам з продажів. Були усунуті три етапи: підготувати і підписати службову записку, погодити заявку з перевищенням ліміту кредиту і підписати лист замовлення у комерційного директора.

Однак, нова модель бізнес-процесу стала негнучкою щодо тих випадків, коли у клієнта процесу є прострочені платежі по попередніх поставках або перевищений ліміт кредиту. Усунення можливостей оформлення поставки при перевищенні ліміту кредиту дозволить обом сторонам договору (постачальникові і клієнтові), відповідно, не збільшувати дебіторську і кредиторську заборгованість. На думку обох сторін такий варіант бізнес-процесу визначає нове відношення до формування поставки, іншу культуру взаємин між постачальником і клієнтами, при якій виникає нова цінність – повага до економічних інтересів постачальника.

Етап 9. Визначення критичних параметрів бізнес-процесу в оновленому варіанті нормативних значень.

Для цього скористаймося даними таблиці 5.6-5.8.

Таблиця 5.6 – Показник 1 – Тривалість бізнес-процесу

Назва етапу бізнес-процесу	Тривалість, год.
Укласти договір постачання	1
Оформити лист замовлення	1
Перевірити ліміт кредиту	0,15
Оформити товаросупроводжувальну документацію	0,5
Усього	2,65

Таблиця 5.7 – Показник 2 – Вартість бізнес-процесу

Етап бізнес-процесу	Відповідальний за виконання	Погодинний розмір оплати праці, грн.	Тривалість бізнес-процесу (норма), год.	Вартість бізнес-процесу (норма), грн. к. 5 = к. 3 · к. 4
1	2	3	4	5
Укласти договір постачання	Менеджер з продажів	10	1	10
Оформити лист замовлення	Менеджер з продажів	10	1	10
Перевірити ліміт кредиту	Менеджер з продажів	10	0,15	1,5
Оформити товаросупроводжувальну документацію	Бухгалтер	20	0,5	10
Разом, вартість бізнес-процесу, грн.			2,65	31,5

Таблиця 5.8. Показник 3 – Якість бізнес-процесу

Назва показника	Нормативне значення
Повернення листів замовлення з бухгалтерії	Не повинно бути
Правильність оформлення договору поставання	Повна відсутність дорікань з боку бухгалтерії
Відповідність відвантаження заявці клієнта	100% відповідність

Етап 10. Висновки із проведеного вдосконалення бізнес-процесів.

У результаті вдосконалення бізнес-процесу «Оформити і погодити заявку клієнта» майже у два рази була зменшена тривалість і вартість бізнес-процесу. Була змінена культура взаємин між партнерами у комерційних справах. Це дозволяє ввести жорстке правило оформлення документів на поставку. Таким чином, заходи щодо аналізу і удосконалення бізнес-процесу наблизили організацію до переходу на процесно-орієнтоване управління і клієнторієнтовану бізнес-модель.



Завдання для самостійного опрацювання

Використовуючи методику, наведену вище, проаналізувати бізнес-процес, з параметрами якого обізнані і який характерний для виробничого, торгового підприємства та фінансової установи. Навести заходи щодо можливого удосконалення бізнес-процесу.



Використана і рекомендована література

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.
2. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держстандарт України, 2001. – 25 с.
3. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К. : Держстандарт України, 2001. – 60 с.
4. Андрусенко С.І. Управління бізнес-процесами в організації. Навчальна програма та матеріали до вивчення дисципліни «Новітні технології в галузі. Управління бізнес-процесами в організації». Для підготовки магістрів за заочною формою навчання. – К. : НТУ, 2005. – 78 с.

5. P50.1.028-2001. «Информационные технологии поддержки жизненного цикла изделия. Методология функционального моделирования». – М. : Госстандарт России, 2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cals.ru/standards/standardization/developed/doc/P_50_1_028.pdf.

6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Шаблон представления бизнес-процесса, отражающий концепцию процессного подхода к управлению организацией в понимании ISO 9000:2000.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finexpert.ru/content.asp?mID=65&ID=223&r=1>.

7. Чупров К.К. Практикум совершенствования бизнес-процессов в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econfin.ru/rus/library/actmanage/tqmiso/>.

8. Mathias Weske Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer, 2007, 368 p.

Ситуація 6. Оцінка якості управління організацією

Для визначення якості управління організацією може бути використана методика розрахунку коефіцієнта якості управління. Коефіцієнт являє собою комплексний показник функціональної залежності між аспектами і спрямованістю управлінської діяльності та визначається експертним шляхом. Залежно від рівня коефіцієнта якості управління власники та інвестори можуть приймати рішення щодо доцільності реформування системи управління, інвестування чи удосконалення стратегії розвитку організації [1, 2].

Зведений коефіцієнт якості управління визначається за формулою:

$$K_{я_упр} = \sum_{i=1}^n K_{частк} , \quad (6.1)$$

де $K_{я_упр}$ – зведений коефіцієнт якості управління, у частках одиниці;

$K_{частк}$ – частковий коефіцієнт якості управління;

n – кількість часткових коефіцієнтів.

Таким чином, зведений коефіцієнт є функцією часткових коефіцієнтів, а часткові коефіцієнти – це одиничні коефіцієнти якості управління.

Етап 1. Визначення часткових коефіцієнтів якості управління організацією (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Система оцінки часткових коефіцієнтів якості управління організацією і визначення шляхів їх підвищення

Найменування часткового коефіцієнта якості управління	Положення, що характеризують одиничний коефіцієнт якості управління	Система оцінки часткових показників якості управління	Заходи щодо підвищення часткових показників якості управління
1	2	3	4
Філософський аспект ($\Phi_{асп}$)	Орієнтація на довгострокове (стратегічне) мислення, задоволення запитів споживачів на основі проведення опитувань серед них	Наявність у організації планів розвитку	Підвищення рівня керівників, проведення занять із персоналом
	Рівень сформованості корпоративної культури	Кількість співробітників, що сприймають пріоритетні завдання організації	Глибокий аналіз історії формування цінностей і пошуку втрачених традицій організації
	Етика управління	Кількість конфліктів на різних рівнях, ефективність їхнього рішення, наявність традицій, кодексу і норм поведінки	Розробка правил і норм поведінки усередині організації
Поведінковий аспект ($\Pi_{асп}$)	Зв'язок з пресою. Подання інформації про організацію в найбільш значимі для її успіху видання	Кількість каналів, через які подається інформація про організацію, її обсяг	Складання бази існуючих ЗМІ. Звернення до спеціалістів або введення нової посади з аналізу і оцінки поточної ситуації
	Реклама виробів; рекламна кампанія, кошти, обсяг, спрямованість реклами на певну групу споживачів	Бюджет рекламної кампанії, ефект витрат на рекламу	Звернення до рекламних агентств
	Популяризація політики організації, формування її іміджу	Число презентацій, конференцій, публікацій, спрямованих на покращення суспільної думки, результати опитування	Активна робота з журналами, статті на замовлення у спеціалізованих виданнях

1	2	3	4
	Лобювання. Співробітництво із членами законодавчих органів і чиновниками	Кількість прийнятих законодавчих актів, що сприяють успіху організації	Наявність особи, спеціально підготовленої і уповноваженої з даних питань
Інформаційний аспект ($I_{асп}$)	Частота і якість проведення досліджень ринку	Кількість і достовірність інформації за певний період	Залучення спеціалістів і фахівців з підвищення кваліфікації працівників
	Наявність операційних баз даних і якість прийнятих на їхній основі рішень	Існуючі бази клієнтів, конкурентів, нормативно-правові бази, вартість підтримки баз даних, ефект від їхнього використання	Звернення за допомогою до спеціалістів у галузі інформаційних технологій
Аспект принципу дії ($ПД_{асп}$)	Наявність комплексно-системного аналізу діяльності організації	Кількість використаних методик аналізу діяльності організації	Проходження навчання, вивчення досвіду використання методів управління в інших організаціях
Аспект диференціації ($D_{асп}$)	Здійснення сегментації, вибору і позиціонування	Кількість організаційних рішень із здійснення сегментації, вибору і позиціонування	Проходження навчання, вивчення досвіду використання даних методів управління в інших організаціях
	Пошук і освоєння нових ринкових ніш	Кількість нових освоєних ніш за певний період часу	Проходження навчання, вивчення досвіду використання даних методів управління в інших організаціях
Організаційний аспект ($O_{асп}$)	Рівень децентралізації і гнучкості управління	Кількість управлінських рішень, прийнятих на нижчому рівні управління і їхня важливість	Необхідно переглянути структуру організації, посадові інструкції і спробувати створити творчий клімат
	Новаторство у прийнятті рішень	Кількість нововведень за звітний період, з позитивним економічним ефектом	Використання кадрового потенціалу організації

1	2	3	4
Соціальний аспект (C_{acn})	Екологічна безпека продукції	Дотримання норм і стандартів	Запровадження або удосконалення системи стандартів і забезпечення якості
	Соціальна захищеність працівників організації	Сума витрат на заохочення, страхування, пільги	Збільшення коштів, спрямованих на соціальну захищеність працівників
	Екологічна безпека діяльності	Дотримання норм і стандартів	Запровадження або удосконалення системи стандартів і забезпечення якості
Аспект управління персоналом ($УП_{acn}$)	Компетентність працівників	Кількість спеціалістів, рівень освіти, навичок і досвіду, відповідність займаним посадам	Проходження навчання
	Наявність комплексної кадрової політики	Делегування повноважень з управління кадрами відділу управління персоналом	Проходження навчання, вивчення досвіду
	Система преміювання, чутливість до трудових досягнень співробітників	Аналіз наказів керівництва	Збільшення коштів, спрямованих на заохочення співробітників
Аспект ключової фігури в управлінні ($KФ_{acn}$)	Рівень освіти, досвіду, зв'язків, готовності до ризику, проходження навчання, саморозвитку особистості	Збір фактичних даних щодо перерахованих характеристик	Удосконалення відповідної якісної характеристики

Кожний з дев'яти показників оцінюється експертами у балах від 0 до 1. Таким чином, максимальне значення $K_{я_упр}$ складе 9 балів, а мінімальне – 0 балів.

Етап 2. Визначення шляхів підвищення кожного з одиничних показників, що отримали низькі, на думку дослідника, значення (табл. 6.1).

Етап 3. Відповідно до отриманих балів визначити премію за ризик (додаткову доходність від роботи з цією організацією) залежно від отриманого значення зведеного коефіцієнта якості управління (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Визначення премії за ризик при використанні моделі визначення якості управління

Значення зведеного показника якості управління ($K_{я\ упр}$)	Премія за ризик, %	Значення зведеного показника якості управління ($K_{я\ упр}$)	Премія за ризик, %
8,01-9	0	3,01-4	3,5
7,01-8	1	2,01-3	4
6,01-7	2	1,01-2	4,5
5,01-6	2,5	0-1	5
4,01-5	3		

Етап 4. Зробити висновки.

Розглянемо застосування методики на прикладі умовного підприємства – ТОВ «Агропродукт». На підприємстві створений повний цикл виробництва – від вирощування зернових до виготовлення хлібобулочних виробів. ТОВ має розгалужену дилерську мережу: власним автотранспортом хлібобулочна продукція доставляються у міста Хмельницької, Чернівецької, Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської, Вінницької, Рівненської та Волинської обл.

Продукція ТОВ «Агропродукт» користується значним попитом серед населення. Вона неодноразово брала участь у виставках всеукраїнського та обласного значення де ставала переможцем.

1. Визначимо значення часткових показників якості управління ТОВ «Агропродукт» в табл. 6.3 за результатами діяльності у 201N р.

Таблиця 6.3 – Оцінка часткових коефіцієнтів якості управління на підприємстві ТОВ «Агропродукт»

Назва часткового коефіцієнта якості управління	Стан, що характеризує частковий коефіцієнт якості управління	Оцінка часткових показників якості управління ТОВ «Агропродукт»	Бальна оцінка часткового коефіцієнта якості управління
1	2	3	4
Філософський аспект	Орієнтація на довгострокове (стратегічне) мислення, задоволення запитів споживачів на основі проведення опитувань серед них	На підприємстві розроблений бізнес-план реконструкції та розширення виробництва, який не виконаний до кінця	0,2

1	2	3	4
	Рівень сформованості корпоративної культури	Рівень сформованості корпоративної культури доволі низький, кількість працівників, що приймають пріоритетні завдання невелика	0,1
	Етика управління	Етика управління знаходиться на середньому рівні, конфлікти на усіх рівнях керівництво намагається вирішити малоефективними заходами. Кодекс поведінки не розроблений	0,2
Поведінковий аспект	Зв'язок із пресою. Надання інформації про організацію в найбільш значимі для її успіху видання	Зв'язок із пресою відсутній. Підприємство практично не подає про себе інформацію у друкованих виданнях	0,1
	Реклама виробів; рекламна кампанія, кошти, обсяг, спрямованість реклами на певну групу споживачів	Бюджету рекламної кампанії немає, витрати на рекламу відсутні у зв'язку із чим рекламна кампанія підприємством не проводиться	0,0
	Популяризація політики організації, формування її іміджу	Популяризації політики підприємства немає, не проводяться презентації, конференції, немає заходів з покращення суспільної думки про підприємство	0,0
	Лобювання. Співробітництво із членами законодавчих органів і чиновниками	Жодних діючих законодавчих актів, які б сприяли розвитку конкретного цього підприємства немає. Співробітництво з представниками органів влади підтримується на незначному рівні	0,1

1	2	3	4
Інформаційний аспект	Частота і якість проведення досліджень ринку	Дослідження практично не проводяться, існують лише загальні уявлення	0,3
	Наявність операційних баз даних і якість прийнятих на їхній основі рішень	Як таких баз даних про клієнтів та конкурентів у ТОВ немає. Що стосується нормативно-правової бази, то постійно виникають питання щодо її модифікації	0,3
Аспект принципу дії	Наявність комплексно-системного аналізу діяльності організації	Здійснюється аналіз діяльності підприємства, однак він є не розгорнутим і недостатнім	0,5
Аспект диференціації	Здійснення сегментації, вибору і позиціонування	Рішень щодо сегментації, позиціонування і вибору немає	0,1
	Пошук і освоєння нових ринкових ніш	Підприємство практично не має можливості освоювати нові ринкові ніші у зв'язку із тим, що має обмежений обсяг обігових коштів для нарощування масштабів діяльності	0,1
Організаційний аспект	Рівень децентралізації і гнучкості управління	Рівень децентралізації низький, відсутня гнучкість управління	0,2
	Новаторство у прийнятті рішень	За останні роки здійснена низка нововведень, що позитивно вплинула на діяльність підприємства	0,4
Соціальний аспект	Екологічна безпека продукції	На підприємстві відсутня система якості продукція відповідно до світових стандартів, однак постійно здійснюється контроль якості	0,2
	Соціальна захищеність працівників організації	Існують відрахування, спрямовані на стимулювання, надання пільг, однак цих сум недостатньо	0,2

1	2	3	4
	Екологічна безпека діяльності	На підприємстві існує система якості продукції відповідно до державних стандартів, постійно здійснюється контроль якості	0,2
Аспект управління персоналом	Компетентність працівників	Відчувається недостатність знань, пов'язаних із економікою, маркетингом, технологічним процесом	0,1
	Наявність комплексної кадрової політики	Кадрові питання знаходяться у безпосередньому веденні керівника. Структурно слабо реалізована кадрова функція системи управління	0,2
	Система преміювання, чутливість до трудових досягнень співробітників	Система нарахування заробітної плати функціонує таким чином, що величина премій відносно чутлива лише до порушень (невиконання роботи, брак, зрив строків) і практично нечутлива до досягнень працівників	0,1
Аспект ключової фігури в управлінні	Рівень освіти, досвіду, зв'язків, готовності до ризику, проходження навчання, саморозвитку особистості	Ключова фігура в управлінні володіє достатнім досвідом та системою зв'язків. Готова до ризику, однак необхідно підвищити рівень обізнаності із сучасних напрямків управління	0,7
Зведений коефіцієнт якості управління			4,3

2. Проблемними місцями системи управління обраного підприємства є – система управління персоналом, стратегічного управління,

зовнішньої комунікації. Саме на них слід звернути додаткову увагу з боку керівництва.

3. Відповідно до отриманого значення коефіцієнта якості управління визначимо премію за ризик (додаткову доходність) від роботи з цим підприємством. Премія за ризик складе 3% відповідно до даних табл. 6.2. Це означає, що інвестори чи власники бізнесу при визначенні ступеня ризику роботи з цим підприємством повинні збільшити початкову премію за ризик на 3%.



Завдання для самостійного опрацювання

Використовуючи методику, наведену вище, проаналізувати діяльність будь-якого підприємства (виробничого, торгового чи фінансової установи), з діяльністю якого обізнані і визначити премію за ризик при роботі інвесторів із цим підприємством.



Використана і рекомендована література

1. Фомин П.А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
2. Калинина А. Особенности оценки инвестиционной привлекательности действующих предприятий. RESEARCH and TECHNOLOGY – STEP into the FUTURE 2006, Vol. 1, No 2.
3. Конторович С. П. Управление инвестиционной привлекательностью предприятия (системно-оценочный аспект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/profitA.shtml>.

Ситуація 7. Оцінка ефективності системи управління організацією

У 1989 р. Д. Скотт Сінк назвав сім основних факторів ефективності управління: дієвість, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, прибутковість, нововведення [1].

Дієвість – ступінь досягнення фірмою поставлених перед нею цілей. Для оцінки використовуються наступні показники: своєчасність,

кількість і якість. Для виміру дієвості порівнюють те, що мали намір зробити з тим, що фактично досягли (ресурси не враховуються, оскільки вони не є метою).

Економічність – показник, що характеризує результативність організаційної системи щодо витрат. Визначається відношенням ресурсів, що мають бути використані до ресурсів фактично використані, т.т. відношення нормативних і фактичних ресурсів, що використовуються на управління фірмою. Практично, завдання визначення ступеня економічності зводиться до повного поетапного обліку витрат на управління. Повинні бути враховані капітальні одноразові та експлуатаційні (поточні) витрати, неминучі накладні витрати. Одночасно треба урахувати витрати на розробку системи управління, включаючи експериментальні витрати на її впровадження використання, можливу корекцію та повну заміну. Тільки такий всеохоплюючий облік дозволяє оцінити істинну економічність системи управління.

Якість – ступінь відповідності фірми вимогам необхідним для виробництва товару. Оцінка якості пов'язана з поняттям якісних ознак або конкретних властивостей, які закладаються при конструюванні, створенні виробу та підтверджуються при випробуваннях і експлуатації. Якісними ознаками продукту/послуги є наступні умови: 1. Чи виготовлений і доставлений продукт належним чином? 2. Чи задоволений покупець продуктом? 3. Чи буде продукт виконувати те, для чого він призначений?

Продуктивність – це співвідношення кількості продукції фірми та кількості витрат на випуск відповідної продукції.

Якість трудового життя – реакція людей на умови праці та психологічний клімат на фірмі. Оцінюються такі характеристики фірми, які здатні вплинути на продуктивність праці, плинність кадрів, простої тощо. Організаційне управління ставить перед собою завдання забезпечити задоволеність працівників, створити почуття безпеки, упевненості.

Прибутковість – це співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами. Прибутковість характеризує взаємозв'язок між фінансовими результатами і характером їхнього використання.

Нововведення – творчий процес пристосування фірми до зовнішніх і внутрішніх вимог, запитів, змін. Це процес підтримки придатності продукції з точки зору споживача. В сучасних умовах ускладнення виробництва і економіки в цілому, зростання ролі науково-технічного прогресу, загострення конкуренції, необхідності урахування в процесі управління факторів, пов'язаних з використанням сировинних та енергетичних ресурсів і впливом на навколишнє середови-

ще, кінцеві результати діяльності фірми залежать від раціональності структури і ефективності процесів управління в усіх її елементах і підсистемах.

Для зручності аналізу, зазвичай, пропонуються використання низки показників (критеріїв), що можуть характеризувати ефективність системи управління підприємством (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Критерії ефективності управління та методика їх розрахунку

Критерій	Позначення	Розрахункова формула
Дієвість	D_1	Фактичні витрати на основне обладнання / Планові витрати на основне обладнання
	D_2	Фактичні витрати на додаткове обладнання / Планові витрати на додаткове обладнання
Економічність	E_1	Планові загальновиробничі витрати / Фактичні загальновиробничі витрати
	E_2	Планові витрати на основні матеріали / Фактичні витрати на основні матеріали
Якість	Я	(Загальний обсяг випуску – Загальний обсяг браку) / Загальний обсяг випуску
Продуктивність	P_1	Загальний обсяг випуску / Фонд заробітної плати робітників
	P_2	Загальний обсяг випуску / Витрати на основні матеріали
Якість трудового життя	Y_{T1}	Кількість постійних працівників / Весь персонал
	Y_{T2}	Кількість працівників вищої кваліфікації / Весь персонал
Прибутковість	Pr_1	Прибуток / Власний капітал
	Pr_2	Прибуток / Реалізована продукція
Впровадження нововведень	ВН	Доход від впровадження нововведень / Витрати в цій системі

Розглянемо застосування методики для виміру ефективності системи управління на прикладі умовного підприємства ДП «Нібулон». Для більшої достовірності розрахунків слід обрати метод експертного моделювання.

Етап 1. Визначення одиничних показників ефективності системи управління та динаміки їх зміни.

Будемо вважати, що попередньо на основі звітної інформації проведений розрахунок показників ефективності за два роки діяльності підприємства.

Таблиця 7.2 – Оцінка критеріїв ефективності системи управління ДП «Нібулон» за два роки

Критерій	Позначення	Базовий рік	Звітний рік	Індекс зміни показника (к. 5= к. 4 / к. 3)
1	2	3	4	5
Дієвість	Д ₁	0,8	0,78	0,97
	Д ₂	-	-	-
Економічність	Е ₁	0,82	0,75	0,91
	Е ₂	0,88	0,83	0,94
Якість	Я	0,99	1	1,003
Продуктивність	П ₁	5,14	3,9	0,75
	П ₂	2,35	1,95	0,83
Якість трудового життя	ЯТ ₁	0,98	0,97	0,99
	ЯТ ₂	0,72	0,71	0,97
Прибутковість	Пр ₂	0,013	0,095	7,28
Впровадження нововведень	ВН	3,12	0,015	0,0049

Отже можна стверджувати, що дієвість підприємства на кінець звітного року скоротилася на 3% у порівнянні із базовим періодом за рахунок скорочення витрат на основні фонди.

Економічність 1 у звітному періоді знизилася на 9% у порівнянні із базовим роком за рахунок збільшення загальногосподарських витрат. Економічність 2 у звітному періоді скоротилася на 6% в порівнянні із базовим роком.

У звітному році якість продукції незначно зросла на 0,003% в порівнянні із даними попереднього періоду.

Продуктивність 1 у звітному році скоротилася на 25% у порівнянні з попереднім роком за рахунок того, що збільшення обсягу випуску продукції відбувалося меншими темпами, а ніж зростання заробітної плати .

Продуктивність 2 у звітному періоді знизилася на 17%.

З розрахунків видно, що якість трудового життя 1 зменшилася в звітному році на 1% в порівнянні із попереднім періодом, чому сприяло зменшення працівників постійного складу. Якість трудового життя 2 зменшилася в поточному році на 3% в порівнянні із попереднім періодом, чому сприяло зменшення чисельності працівників вищої кваліфікації.

Виходячи із цих розрахунків прибутковість підприємства зросла майже у 8 разів, що є дуже позитивною тенденцією і свідчить про стрімке зростання прибутків підприємства.

Результативність впровадження нововведень у звітному періоді значно скоротилася в порівнянні із попереднім роком.

Етап 2. Скласти анкети із відібраними показниками, для обрання критеріїв та визначення їхніх рангів в рамках застосування методу експертного моделювання. Провести анкетування працівників, які компетентні у даному питанні. Проаналізувати результати анкетування.

Наведемо результати анкетування, проведеного на підприємстві, управлінські працівники якого були обрані в якості експертів. Для учбового прикладу ми обмежилися результатами анкетування лише 3 експертів. При практичному застосуванні даної методики слід керуватися правилами щодо експертного моделювання.

Результати анкетування наведемо у таблиці 7.3.

Таблиця 7.3 – Результати анкетування експертів

Найменування критерію	Позначення	Визначений ранг критерію		
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Дієвість	Д – 1	3	3	3
Економічність 1	Е ₁ – 2	4	5	4
Економічність 2	Е ₂ – 3	5	4	5
Якість	Я – 4	6	7	6
Продуктивність 1	П ₁ – 5	1	1	2
Продуктивність 2	П ₂ – 6	2	2	1
Якість трудового життя 1	ЯТ ₁ – 7	9	8	7
Прибутковість	Пр ₂ – 8	7	6	8
Впровадження нововведень	Вн – 9	8	9	9

Етап 3. Оцінка узгодженості думок експертів.

Для визначення узгодженості думок експертів можна скористатися коефіцієнтом конкордації (коефіцієнт кореляції рангів Кендалла). Для цього у таблиці 7.4 представимо зведені результати ранжирування критеріїв трьома експертами.

Таблиця 4 – Розрахунок параметрів для визначення показника конкордації (узгодженості)

Експерт	Д	Е ₁	Е ₂	Я	П ₁	П ₂	ЯТ ₁	Пр ₂	Вн	Σ
1	3	4	5	6	1	2	9	7	8	
2	3	5	4	7	1	2	8	6	9	
3	3	4	5	6	2	1	7	8	9	
Разом	9	13	14	19	4	5	24	21	26	135
δ	-6	-2	-1	4	-11	-10	9	6	11	-
δ^2	36	4	1	16	121	100	81	36	121	516

$$K_{\kappa} = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (1)$$

де K_{κ} – коефіцієнт конкордації;
 m – кількість експертів;
 n – кількість критеріїв;
 S – сума квадратів рангів:

$$S = \sum_{i=1}^n \delta^2 \quad (2)$$

$$\bar{r}_{\Sigma} = \frac{\sum_{i=1}^n r_{ij}}{n} \equiv \frac{135}{9} = 15 \quad (3)$$

r_{ij} – розставлені ранги суджень групи експертів;

$$\delta = \sum_{i=1}^n r_{ij} - \bar{r}_{\Sigma} \quad (4)$$

Отже для нашого дослідження коефіцієнт конкордації складе:

$$K_{\kappa} = \frac{12 \cdot 516}{9 \cdot (729 - 9)} = 0,95.$$

Значення коефіцієнтів конкордації заходяться на відрізьку $[0;1]$. Зростання коефіцієнта від 0 до 1 означає прояв більшої узгодженості суджень. Якщо всі судження співпадають, то $K_{\kappa} = 1$.

Оскільки за нашими розрахункам коефіцієнт конкордації дорівнює 0,95, це свідчить про те, що думки експертів щодо оцінки важливості критеріїв ефективності системи управління і діяльності підприємства є подібними, між ними існує висока ступінь погодженості. Відповідно, у подальшому можна користуватися результатами цих експертних висновків.

Етап 4. Побудувати гістограму оцінки впливу критеріїв на ефективність управління.

На підставі отриманих сум рангів по рядках побудуємо гістограму та полігон ступеня впливу факторів (рис. 7.1).

На основі гістограми визначимо критерії, що будуть використовуватися у подальшому аналізі і для полегшення роботи перетворимо отримані критерії (таблиця 7.5).

Відповідно до побудованої гістограми для подальшого аналізу слід використовувати тільки п'ять показників, що визначені експерта-

ми як найважливіші.

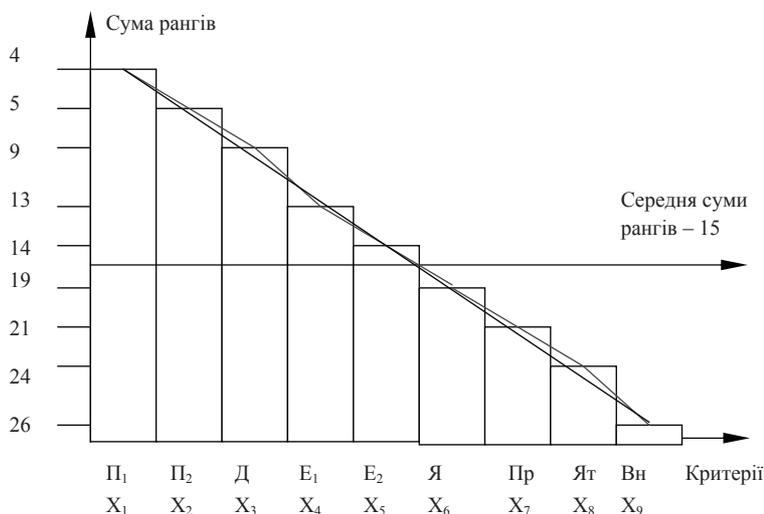


Рис. 7.1 – Гістограма і полігон ступеня впливу факторів на ефективність управління

Таблиця 7.5 – Перетворення найбільш значущих критеріїв ефективності

5	П ₁	⇒	X ₁
6	П ₂	⇒	X ₂
1	Д	⇒	X ₃
2	Е ₁	⇒	X ₄
3	Е ₂	⇒	X ₅

Етап 5. Побудова матриці перетворення рангів.

Побудувати матрицю перетворення рангів (табл. 7.6) можна використовуючи формулу:

$$R_{ij} = (n + 1) - r_{ij} \quad (5)$$

де n – кількість показників (у нашому випадку 9);

r_{ij} – по кожному рядку з таблиці експертів.

На основі цих розрахунків визначимо наскільки ефективною на сьогоднішній день є робота підприємства.

Етап 6. Визначення коефіцієнта ефективності.

На даному етапі будується модель ефективності, для цього роз-

раховується коефіцієнт ефективності за формулою:

$$K_{ef-mi} = \sum \beta_i \cdot I_{x_i} \quad (6)$$

Таблиця 7.6 – Таблиця перетворення рангів

Експерти	П ₁	П ₂	Д	Е ₁	Е ₂	
1	9	8	7	6	5	
2	9	8	7	5	6	
3	8	9	7	6	5	
$\sum R_{ij}$	26	26	21	17	16	106
$\beta = \frac{\sum R_{ij}}{\sum \sum R_{ij}}$	0,245	0,245	0,198	0,16	0,151	1

Отже, для нашого підприємства ДП «Нібулон» коефіцієнт ефективності управління складе:

$$K_{ef-mi} = 0,24 \cdot 0,75 + 0,24 \cdot 0,83 + 0,19 \cdot 0,97 + 0,16 \cdot 0,91 + 0,15 \cdot 0,94 = 0,87 .$$

Виходячи із проведених розрахунків, можна відзначити, що ефективність ДП «Нібулон» за два роки знизилася на 13% за рахунок зниження продуктивності, дієвості і економічності.

Етап 7. Розробка плану заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством.



Завдання для самостійного опрацювання

Використовуючи методику, наведену вище, проаналізуйте ефективність управління організацією (підприємством, установою, фірмою), з діяльністю якої обізнані, використовуючи данні фінансової звітності цієї організації.



Використана і рекомендована література

1. Скотт Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. [Текст] :

Монографія / Д.Скотт. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

2. Основы управления производством: Учебник для студентов экономических ВУЗов / Д.М. Крук, О.А. Дейнеко, Р.А. Громова и др.; под ред. Д.М.Крука. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1998. – 250 с.

3. Богатин Ю.В. Экономическая оценка качества и эффективности работы предприятия. – М. : Изд-во «Стандарты», 2006. – 216 с.

4. Чаринцева В.А. Управление производительностью: Методические указания. / В.А. Чаринцева, И.И. Смирнова– М. : МИИР, 2007. – 92 с.

Ситуація 8. Квантово-економічний бізнес-аналіз розвитку організації

Успішна діяльність будь-якої організації зумовлена необхідністю інвестування в проекти, прогноз щодо яких є позитивним, і відмовлятися від тих, які, скоріш за все, будуть невдалими та призведуть до втрати коштів. Тільки від 6 до 10% інвестицій у новостворені організації є успішними і лише 60% інвестицій у проекти великих компаній виправдані. Такий високий ризик інвестицій перешкоджає розвитку компаній і бізнесу в цілому. Тому завдання менеджера полягає у використанні закономірностей, що дозволяють прогнозам щодо розвитку організацій бути точним і ефективними. Деякі талановиті управлінці відчують ці закономірності інтуїтивно. Але для більшості важливим є їх формалізація до рівня системи знань, що дозволяє перейти від інтуїції до аналізу. Подібне завдання вирішує методологія прогнозу, в основі якої лежить уявлення про бізнес як єдине та безперервне ціле. Вона була розроблена в Міжнародному інституті техніко-економічного обґрунтування і одержала назву квантово-економічного аналізу (КЕА). Методологія дозволяє не за допомогою інтуїції, а цілком раціонально визначати проекти, варіанти розвитку бізнесу та організацій, що не мають шансів на подальше існування і робота з якими призведе до невдачі.

Вважається, що КЕА дозволяє виявити причину, через яку починання приречене, а також обрати прийоми, що можуть врятувати ситуацію. Оскільки, якщо приховані перешкоди виявлені завчасно є можливість їх повністю усунути або скоротити.

КЕА базується на теорії еволюції, основним положенням якої є те, що всі товари (будь-які споживчі блага), підприємства, ринки проходять свої етапи еволюції. Основна ідея концепції КЕА полягає у тому, що важливі не рівні еволюційного розвитку товару, підприємст-

ва і ринку самі по собі, а правильне сполучення цих рівнів.

Назва «квантовий» відображає певну аналогію між методологією бізнес-аналізу і фізикою. Зокрема, якщо частка може стабільно перебувати на одному з дозволених енергетичних рівнів, то бізнес-проект повинен попадати в один з дозволених станів із правильним поєднанням етапів розвитку всіх його частин. Як для частки, так і для бізнесу існують «мертві» зони. Для переходу з одного енергетичного рівня на інший частка повинна поглинути енергію, а бізнес, рухаючись із одного стану в інший, – інвестицію. Але, на відміну від частки (для неї фізично неможливо потрапити в стан, що не допускається законами фізики), бар'єрів, які б запобігали влученню бізнесу в заборонну зону немає. І потрібні цілеспрямовані дії для його переміщення у дозволений стан.

Проведення КЕА здійснюється у кілька етапів, розглянемо кожний з них.

1. Оцінка етапу розвитку товару.

Еволюція товарів включає кілька етапів (рівнів). У спрощеному виді еволюційна крива складається із чотирьох сходинок (рис. 8.1).

На першому етапі зароджується принципово новий товар, що має значний потенціал, а ніж його попередники на межі їхніх можливостей.

Другий етап починається, коли створене мінімальне функціональне ядро і товар отримав певні робочі якості. Характеристики товару покращуються пропорційно витраченим зусиллям, новий товар випереджає своїх попередників, стає більш зручним у використанні. При наявності ринкового попиту основний товар може почати поділитися на низку товарів, призначених для різних умов.

Третій етап пов'язаний з вичерпанням можливостей поліпшення характеристик товару. Тобто, товар доведений до максимуму можливих характеристик переходить на третій етап. На цьому етапі розвитку одні товари можуть поєднуватися з іншими, утворюючи корисні гібриди. Життя товару на цьому етапі триває доти, поки не зникне у ньому соціальна потреба, або не з'явиться «першоетапний» товар, що реалізує ті ж завдання на більш якісному рівні за рахунок іншого принципу.

На четвертому етапі розвитку товар знижує свої характеристики з максимально можливих до тих, які необхідні тут і зараз. Це відбувається при виході товару на певну ринкову нішу, де важливі лише деякі, наприклад, окремі характеристики або ціна. Проекти з розробки та виробництва товарів 4-го рівні виникають набагато рідше, а ніж, проекти з товарами 1-го або 2-го рівнів. Вважається, що люди з різних причин рідше їх вигадують [1, 2].

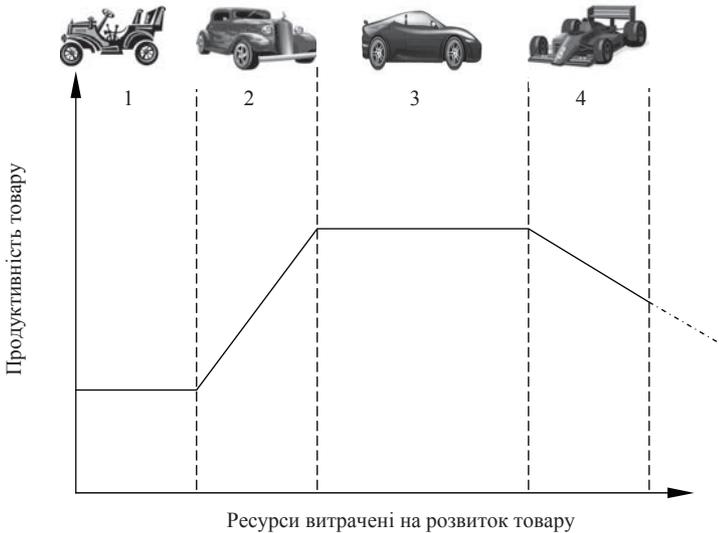


Рис. 8.1 – Етапи еволюції товару

Всі етапи розвитку товару зручно простежити на прикладі автомобіля. На першому етапі (кінець XIX ст.) з'явився «саморушний візок», який обганяв і кінь. На початку XX ст. автомобіль перейшов на другий етап і перевершував інші засоби пересування. З 30-х р. XX ст. він виконував більшість функцій сучасного автомобіля. З'явилися легкові, вантажні, спеціалізовані машини. Сучасний автомобіль – це продукт третього етапу. Автомобіль четвертого етапу можна побачити, наприклад, на Formula-1 (боліди), полях для гольфу (гольфкари), виставках (натуромобілі, автівки на водні), парках (мінікари) де швидкості і потужності відповідають не можливостям індустрії, а потребам місця експлуатації авто.

2. Оцінка етапу еволюції організації.

Виділяють три етапи еволюції організацій. Основним параметром, що характеризує життя організації є доступ до капіталу. Групи організацій об'єднаних за принципом доступу до капіталу мають подібні цілі, ризики, організаційну структуру, культурні особливості і багато чого іншого.

Для умов роботи багатьох вітчизняних підприємств запропонована розробниками КЕА шкала градацій капіталу, можливо, мало підходить, але можна судити про певні тенденції.

На першому етапі перебувають організації, джерелом фінансування яких є інвестиції багатих індивідуальних інвесторів, або ж саме підприємство реінвестує прибуток у власну діяльність. Організації цього етапу можуть мати доступ до капіталу до 3 млн. доларів.

Для організацій другого етапу важливим є не сума коштів, що є на їх рахунку, а те, на який обсяг капіталовкладень вона може розраховувати. Але це не означає, що організація обов'язково стане брати інвестиції. На даний момент вона може й не бути зацікавленою у капіталовкладеннях, однак в неї є можливість їх одержати. Організації другого етапу дбайливо відносяться до своїх акцій і не бажають невиправдано розмивати частку своїх попередніх інвесторів. Вони реалізують свій доступ до капіталу до 100 млн. доларів поетапно.

До третього рівня відносяться організації та підприємства, акції яких можуть продаватися на всесвітніх біржах. Але це не обов'язково. Джерело потенційного фінансування значення не має. А обсяг інвестицій перевищує 100 млн. доларів.

Розглянемо також деякі параметри, що характеризують роботу організації, і залежність останніх від етапу свого розвитку.

Тип управління і стиль прийняття рішень в організаціях визначається етапом їхнього розвитку. Із розвитком організації рішення менше залежать від випадкових обставин і більше – від вироблених закономірностей у минулому. Управління менше відображає індивідуальний дух засновника і більше – стандарт галузі.

На першому етапі розвитку рішення приймаються відповідно до ситуації. Сам вибір відображає стиль роботи і характер засновника. Працівники часто підміняють один одного.

На другому етапі розвитку організацій вже присутня корпоративна культура. Але якщо рішення і далі приймаються безсистемно («час від часу»), то, навіть якщо вони правильні, організація приречена. Корпоративна культура робить її менш залежною від того, хто в цей момент приймає рішення. На цьому етапі обов'язки працівників і зони відповідальності чітко розділені. Кожний відповідає за свою роботу. Індивідуальне лідерство засновника замінюється авторитетом професійних менеджерів.

На третьому етапі еволюції організації на першому плані – відповідність корпоративної культури стилю, писаним і неписаним законам ринку. Міняти стиль роботи і корегувати його досить важко. Особливу роль грає особистий престиж керівників вищої ланки. Усе більше часу вони змушені присвячувати подіям поза організацією, її позиціонуванню.

Мотивація співробітників в організаціях на різних етапах різна.

Серед співробітників «першоетапних» організацій переважають ентузіасти. Тільки вони здатні вижити у важких умовах, і тільки їм зрозуміло, нащо вони тут працюють. Часто це засновники підприємства і автори ідей, винаходів тощо.

Основний стимул працівників організацій другого етапу – перспектива швидкого кар'єрного росту і очікування винагороди. Лояльність працівників залежить від їх віри в організацію. Якщо працівник перестає вірити у майбутній успіх, то починає шукати кращу роботу.

Працівники організацій третього етапу цінують стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Їхня лояльність обумовлена реальною винагородою і впевненістю, що завтра буде не гірше, ніж сьогодні. Але щоб переманити їх в іншу організацію, достатньо запропонувати трохи більше.

Основні завдання і центр роботи також змінюються залежно від стадії розвитку організації.

На першому етапі необхідно зробити наступне: досягти встановлення особистого контакту з інвесторами; розробити прототип свого першого товару; розробити бізнес-модель.

На другому етапі розвитку потрібно: створити технологію серійного виробництва товару; почати формувати ринок товару; почати розробку на основі базового товару додаткових зразків товарів; створити історію, переконливу для інвесторів наступного рівня.

На третьому етапі перед організацією стоїть завдання одержати максимальний прибуток від продажів і захистити свій ринок від конкурентів. Робота з інвесторами не втрачає своєї важливості. Розробка товарів відходить на другий план.

3. Оцінка етапу еволюції ринку.

Система еволюційної класифікації включає 5 груп ринків. На кожному етапі ринки характеризуються цілями, етапами розвитку організацій, рівнями еволюційного розвитку товарів, психологією покупців.

На нульовому етапі ринку поки немає споживачів, які платять за новий продукт. Є ентузіасти, для яких спробувати новинку – захоплення. Так народжується нова пропозиція.

На ринку першого етапу вже з'являються покупці. Вони платять реальні гроші, але ще не йдуть із попереднього ринку. На першому етапі ринку число споживачів росте лінійно, збільшуючись тільки за рахунок зусиль організації.

Ринок другого етапу характеризується тим, що на нього починають масово приходити споживачі, які залишають попередній ринок. Лінійний характер приросту змінюється експонентним, тому що кож-

ний новий споживач стає рекламодавцем і залучає наступних.

На третьому етапі розвитку всі потенційні споживачі вже користуються пропозицією даного ринку і динаміка числа покупців відображає приріст населення в країні.

Ринок четвертого етапу – зворотній бік другого етапу ринку. На четвертому етапі відбувається відтік споживачів, які починають користуватися новою пропозицією.

4. Порівняння наявного сполучення еволюційних рівнів товару, організації із матрицею дозволених сполучень.

Після оцінки переваг товару, колективу і ресурсів організації, розміру ринку та його динаміки, а також визначення еволюційної стадії розвитку кожного із цих компонентів наявне сполучення еволюційних рівнів порівнюють із розробленою матрицею дозволених станів. Якщо отримана комбінація є дозволеною – проект може стати успішним, якщо ж недозволеною – проект приречений через еволюційну несумісність ключових компонентів.

На рис. 8.2 по трьох осях графіка відкладені 4 рівні розвитку товару, 3 рівні розвитку організації і 5 рівнів розвитку ринку, що утворюють 60 комбінаційних поєднань і тільки частина з них відповідає дозволеним еволюційним сполученням (на рис. 8.2 позначені темним кольором).

Якщо бізнес-система спланована невірно і перебуває в одному із заборонених станів, то чим краще кожний з менеджерів буде виконувати своє конкретне завдання, тим скоріше все звалиться. Оскільки у цьому випадку вони працюють «на розрив», як «лебідь, рак і щука». Помилка цих менеджерів буде полягати у тому, що вони узялися за невірно спланований проект або нежиттєздатну організацію.

У кожному конкретному випадку слід враховувати також стан економіки на даний момент. Більш детальний аналіз показує, що у періоди економічного росту, застою або рецесії графіки дозволених станів можуть відрізнятись один від одного.

Квантово-економічний аналіз корисний не тільки для нових проектів, але й для діючих, що потрапили в одну з «мертвих» зон у просторі еволюційних станів. Практично з кожного такого стану можна перейти у перспективні позиції, використовуючи певні прийоми.

Так, наприклад, організації першого етапу ефективні у роботі з товарами першого рівня. Діяльність такої організації звичайно полягає в тому, що вона розробляє новий товар.

Організація другого етапу може працювати з товарами, як першого рівня, так і другого. Оскільки може довести первісний зразок (прототип) до ринкового виробництва.

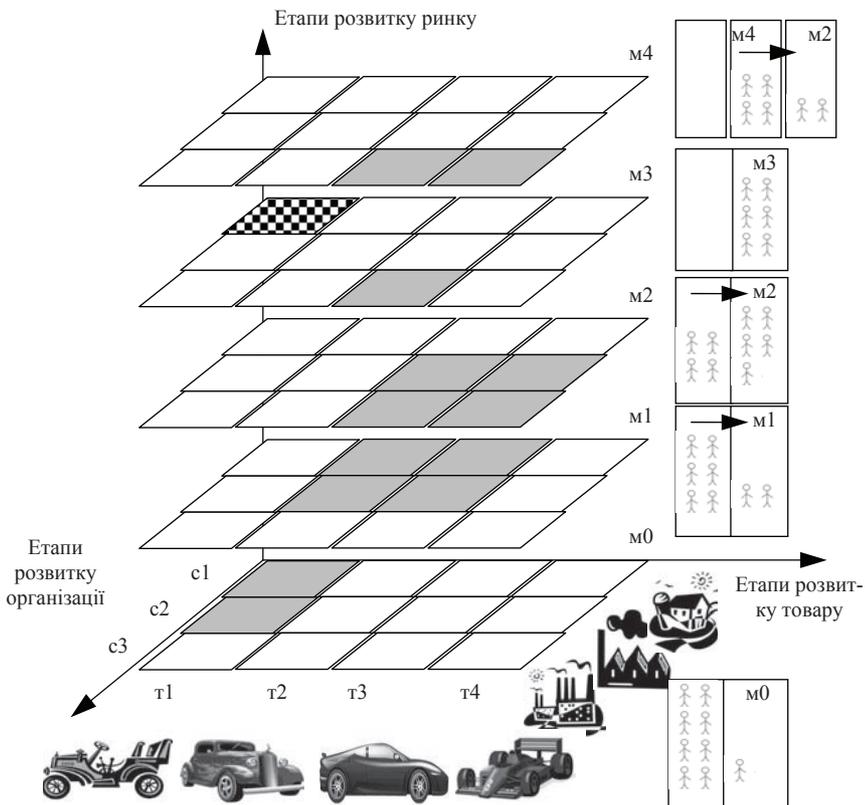


Рис. 8.2 – Матриця дозволених станів

Організації третього етапу добре працюють із товарами, які перебувають вже на третьому рівні своєї еволюції або, щонайменше, на середині другого. Але з товарами першого рівня такі підприємства не можуть працювати. Основне завдання організації тертого рівня – не винахід нового, а максимальний прибуток від продажів існуючих товарів. А на виробництві необхідна жорстка виконавча дисципліна на відміну від першоетапних організацій, для яких типовим є творчий дух. Виходом може бути відкриття дочірнього підприємства другого етапу (філіалу, автономного відділу), що створюється материнською організацією третього етапу для розробки певної нової технології і/або товару. У цьому випадку ніякого конфлікту не буде. Коли дочірня організація другого етапу розів'є продукт до рівня, прийнятеного для

роботи материнської організації третього етапу, товар може бути переданий до неї.

Ринок нульового етапу по суті ще не є ринком – грошей на ньому практично не платять. Але його роль не нульова – це необхідна перевірка концепції. Найбільш ефективні на нульовій стадії організації першого етапу.

На ринку першого етапу ефективніше всього діють організації другого етапу та іноді третього етапу, усередині яких створюються відособлені підрозділи, що працюють за законами організацій другого етапу.

Другий етап ринку досить сприятливий для організацій другого і третього етапів. Але до кінця другого етапу на ринку залишаються лише організації третього етапу розвитку.

На ринок четвертого етапу можуть увійти організації другого етапу, оскільки для великих організацій третього етапу цей ринок може стати нецікавим, але ніші, що залишилися і далі продовжують бути прибутковими для підприємств другого етапу, які вчасно до цих ніш адаптувалися.

Розглянемо застосування методики на конкретному прикладі. Групі науковців-ентузіастів з відділу матеріалознавства університету вдалося одержати так звані фононні кристали (фонон – це неіснуюча частка, придумана вченими).

Новий матеріал одержують зі сплаву напівпровідників (кремній із дрібними вкрапленнями германія) у вигляді найтоншої плівки, у якій за допомогою нанотехнологій пророблені мікроскопічні порожнини. Використання цього матеріалу дозволяє суттєво зберегти тепло, якщо цю технологію застосувати у виробництві вікон, дверей, термоізоляційних будівельних матеріалів, термоодягу для холодного клімату, одягу для військових (людина стає невидимою для приладів нічного бачення) тощо.

На даний момент вчені вклали свої власні кошти та кошти університету у створення нового матеріалу. Для доведення розробки до виробничого впровадження команді розробників необхідні додаткові кошти. Необхідно визначити чи має цей проект перспективу і чи варто науковцям вкладати власні кошти у подальшу розробку матеріалу.

1. Потрібно визначити етап розвитку товару – нового матеріалу. Відповідно до методики, наведеної вище, матеріал, що пропонується науковцями – це товар першого рівня. Оскільки це принципово новий товар із значним потенціалом, аналогів якому не існує.

2. Слід визначити етап розвитку організації. Організація є компанією першого етапу розвитку. Оскільки джерелом фінансування

проекту є кошти науковців та університету. Обсяг вкладень є незначним. Це гарне поєднання із етапом розвитку товару.

3. Необхідно визначити етап розвитку ринку. Ринок матеріалу, розробленого вченими – це ринок третього рівня, масового споживання. Продуктом зацікавлені виробники споживчих та промислових товарів, військові, вузькоспеціалізовані виробництва тощо.

4. Порівняємо наявне сполучення еволюційних рівнів товару, організації та ринку із матрицею дозволених сполучень (рис. 8.3).

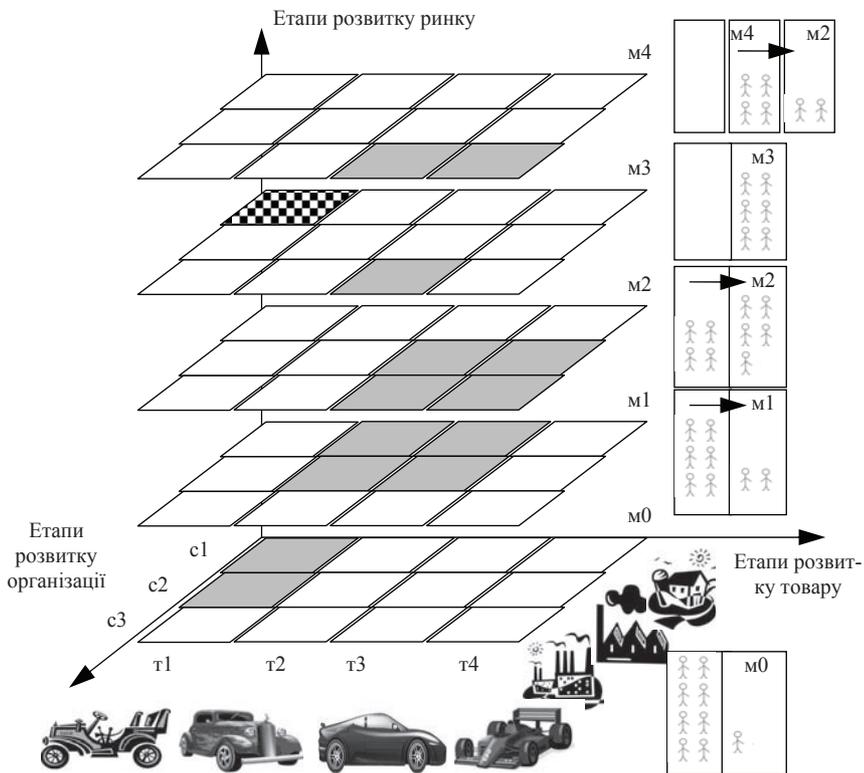


Рис. 8.3 – Місце нового матеріалу на матриці дозволених станів

У даному випадку вченим на цьому етапі не варто радіти, оскільки масштаб їхньої діяльності не можливо підняти до гігантів третього етапу. Положення даного проекту у просторі еволюційних сполучень (відзначено квадратом із узором) – це заборонене поєднання окремих компонентів. Воно безперспективне.

5. Визначимо напрямки діяльності розробників. Розташування проекту у безперспективній зоні не означає, що науковці і університет даремно витратили кошти і час на проведення досліджень. Для того, щоб вкладенні зусилля принесли вигоду, необхідною є зміна стратегії розвитку даного бізнесу. У подальшому науковцям і університету не слід вкладати додаткові кошти або намагатися самостійно виготовляти даний матеріал, створюючи виробничий підрозділ. Більш ефективним варіантом буде створення спільного підприємства із існуючою виробничою компанією, т.т. спільне фінансування і розвиток проекту. Коли матеріал буде доведений до наступного етапу розвитку колектив науковців не повинен буде самостійно вирішувати непосильне для нього завдання щодо виведення товару на ринок. Це зробить велика промислова компанія.



Завдання для самостійного опрацювання

На основі наведеної методики оцініть доцільність, можливість та шляхи розвитку наступних бізнес-ідей:

1. Група випускників педагогічного університету вирішує організувати дитячий центр розвитку для дітей від 1 до 8 років, оскільки, на їх думку, у місті є суттєва нестача місць в існуючих закладах освіти. Центр буде працювати з 8 до 20 години і надавати такі види послуг: постійний нагляд за дітьми; проведення занять з навчання і розвитку дітей; харчування; спортивне (тренування з гімнастики, тенісу, легкої атлетики), ігрове (організація пасивних та активних ігор), естетичне виховання (театральні вистави, танці, музика, риторика). Стартовий капітал для відкриття центру вирішено сформувати з власних коштів та коштів родичів засновників.

2. Компанія, що є найбільшим пасажироперевізником у регіоні з метою диверсифікації діяльності розглядає можливість організації мережі автомийок у містах та на трасах регіону поряд із існуючими автозаправними станціями. Кошти під проект можуть бути залучені власні та сторонніх інвесторів.

3. Велика кондитерська компанія розглядає можливість розробки нового виду дієтичних кондитерських виробів з додаванням лікувальних компонентів та вилученням зі складу цукру, молока та глютену. Кошти під проект можуть бути залучені власні та сторонніх інвесторів.

4. Університетська лабораторія закінчує розробку і дослідження нових ліків, що дозволять унеможливити захворіти від усіх штамів грипу. Вакци-

на практично позбавлена побічної дії. Дослідницький проект фінансувався за рахунок самих науковців та грантів міжнародних організацій і фондів. На даному етапі фінансування з боку фондів припинено. Кошти необхідні для сертифікації ліків та підготовки їх до масового виробництва.

5. Група бізнесменів вирішує питання щодо організації підприємства із сортування та переробки сміття у місті, у якому мешкає більше 1 млн. городян. Проблемою міста є те, що полігон твердих побутових відходів знаходиться на суттєвому віддаленні і строк його експлуатації закінчився 5 років тому. Максимальна сума коштів, що може бути залучена партнерами – 10 млн. дол.



Використана і рекомендована література

1. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lib.ru/ECONOMY/INWESTICII/for_winners.txt_with-big-pictures.html.

2. Альперович М. Живые и мертве зоны бизнеса // «СТРАТЕГИИ». – 2004. – №10. – К. : Издательский дом«Максимум», 2004. – С. 14-24.

Ситуація 9. Оцінка ризиків інноваційно-орієнтованих підприємств малого бізнесу імовірісно-статистичним методом

Як приклад застосування імовірісно-статистичних (з використанням експертів) методів оцінки ризику у конкретному прикладному завданні розглянемо розроблений Інститутом високих статистичних технологій і економетрики підхід до оцінки ризиків для малих інноваційноорієнтованих підприємств.

Для успішного завершення інноваційного проекту малим підприємствам, як правило, необхідний зовнішній партнер, з діяльністю якого пов'язана своя група ризиків. Якщо інноваційний проект пов'язаний з доведенням до комерційного поширення продукту, то зовнішній партнер може взяти на себе маркетинг і рекламну кампанію, а також і продаж.

Структура і ступінь прояву ризиків реалізації інноваційних проєктів малими підприємствами дещо відрізняються від таких для інно-

ваційних проєктів взагалі і тим більше від ризиків різноманітних інвестиційних проєктів.

На перше місце виходять ризики невиконання роботи відповідно до завдання і неповернення (повне або часткове) коштів. Ризики можуть бути, зокрема, пов'язані з різними труднощами (рис. 9.1).

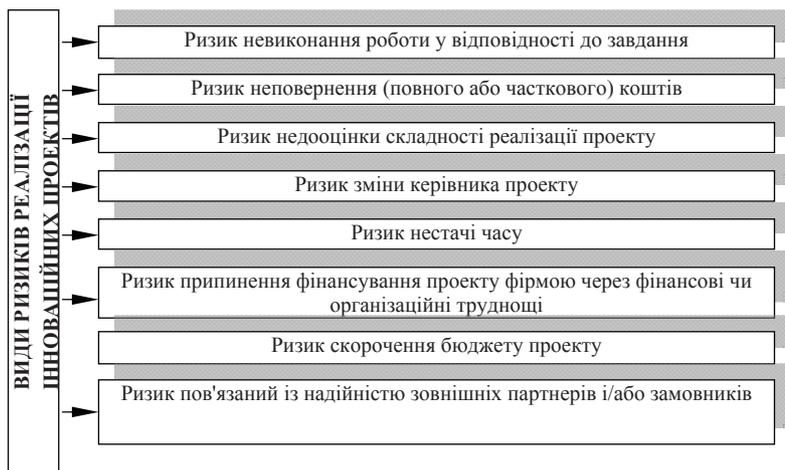


Рис. 9.1 – Можливі ризики реалізації інноваційних проєктів

Можливі підсумки виконання інноваційної роботи малим підприємством можна описати так:

а) робота і фінансові зобов'язання всіх партнерів виконані у повному обсязі;

б) науково-дослідна частина роботи виконана повністю, але через якісь причини зовнішній партнер свої зобов'язання, у тому числі фінансові, виконав не у повному обсязі;

в) науково-дослідна частина роботи виконана повністю, але комерційна частина проєкту зірвана (зовнішнім партнером), фінансові зобов'язання не виконані;

г) науково-дослідна частина роботи не виконана повністю, але отримані істотні результати; для закінчення роботи потрібний додатковий час;

д) науково-дослідна частина роботи не виконана, але отримані деякі цікаві результати; однак попередньо запланований науковий результат не буде досягнутий у найближчий перспективі;

е) виконання інноваційної роботи зірвано повністю.

Також при кожному з перерахованих вище варіантів розвитку

подій існує ймовірність впливу макроекономічного ризику, що може ще більше погіршити результат виконання інноваційного процесу.

Таким чином, тільки у двох випадках із шести оцінка однозначна: підсумок а) – це повний успіх, а підсумок е) – це повний провал. У інших випадках – підсумки б), в), г), д) – отримані деякі результати, а у випадку підсумку б) – також і деякі комерційні результати [1, 2].

Розглянемо схему розрахунку ризиків реалізації інноваційних проектів малими інноваційно-орієнтованими підприємствами.

Етап 1. Виділити та ідентифікувати основні фактори, що визначають ризики реалізації інноваційних проектів.

Виділяються чотири основні групи факторів ризику: пов'язані з колективом виконавців, пов'язані з безпосередньо підприємством-виконавцем, пов'язані із зовнішнім партнером, пов'язані із загальною економічною ситуацією.

Приймаємо, що всі чотири фактори незалежні між собою (у теоретико-імовірнісному змісті).

Основна формула математичної моделі розрахунку ризиків реалізації проектів малими інноваційно-орієнтованими підприємствами має вигляд:

$$P = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3 \cdot P_4, \quad (9.1)$$

де P – імовірність «повного успіху», при цьому ризик того, що інноваційний проект не буде здійснений повністю, оцінюється ймовірністю «відсутності повного успіху», тобто величиною $(1 - P)$;

P_1 – імовірність того, що ситуація усередині колективу виконавців не перешкодить виконанню інноваційного проекту (отже, ризик колективу оцінюється величиною $1 - P_1$);

P_2 – імовірність того, що ситуація усередині малого підприємства не перешкодить виконанню інноваційного проекту ($1 - 1 - P_2$ – ризик малого підприємства);

P_3 – імовірність того, що зовнішній партнер повністю виконає свою роботу, після того, як науково-дослідний колектив повністю виконає свою частину роботи ($1 - 1 - P_3$ – ризик партнера);

P_4 – імовірність того, що ситуація у народному господарстві не перешкодить виконанню інноваційного проекту ($1 - 1 - P_4$ – макроекономічний ризик, тобто ризик ситуації в країні).

Етап 2. Оцінювання ймовірностей настання варіантів розвитку ситуації.

Їх представляють у виді:

$$P_n = 1 - A_{1n}X_{1n} - A_{2n}X_{2n} - \dots - A_{Kn}X_{Kn}, \quad (9.2)$$

де n – індекс, що приймає одне зі значень 1, 2, 3, 4;

$X_{1n}, X_{2n}, \dots, X_{Kn}$ – фактори (змінні), що використовуються при обчисленні оцінки ризику типу n ;

$A_{1n}, A_{2n}, \dots, A_{Kn}$ – коефіцієнти вагомості (важливості) цих факторів.

Наведений первинний перелік факторів при практичному використанні може бути доповнений у відповідності зі специфікою проекту.

Значення факторів $X_{1n}, X_{2n}, \dots, X_{Kn}$ оцінюють експерти для кожного конкретного інноваційного проекту, у той час як значення коефіцієнтів вагомості $A_{1n}, A_{2n}, \dots, A_{Kn}$ задаються однаковими для всіх проектів – за результатами спеціально організованого експертного опитування.

На основі практичного досвіду робіт, проведених Інститутом високих статистичних технологій і економетрики, можна дати наступні рекомендації з організації роботи експертної комісії, що оцінює інноваційні проекти.

Члени експертної комісії оцінюють фактори X_{mn} по якісній шкалі:

- 0 – практично неможлива подія (з імовірністю менше 0,01);
- 1 – украй малоймовірна подія (з імовірністю від 0,02 до 0,05);
- 2 – малоймовірна подія (імовірність від 0,06 до 0,10);
- 3 – подія з імовірністю, якою не можна знехтувати (від 0,11 до 0,20);
- 4 – досить імовірна подія (імовірність від 0,21 до 0,30);
- 5 – подія з помітною ймовірністю (більше 0,30).

Відповідно до теорії вимірів підсумкова оцінка дається як медіана індивідуальних оцінок (при парному числі членів експертної комісії – як права медіана).

Оскільки максимально можливий бал – 5, то сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнює $1 / 5 = 0,2$. Таким чином, якщо по усіх факторам (змінним) експертами виставлені максимальні бали, то відповідна ймовірність оцінюється як 0, тобто виконання інноваційного проекту визнається неможливим.

Для спрощення опису змінні X_{m1} будемо нижче позначати X_m , змінні X_{m2} – як Y_m , X_{m3} – Z_m , а X_{m4} – W_m . При описі числових значень коефіцієнтів A_{mn} будемо опускати індекс n , рівний відповідно 1, 2, 3, 4.

Ризик колективу. Почнемо з оцінювання P_1 – імовірності того, що ситуація усередині колективу виконавців не перешкодить виконанню інноваційного проекту. Введемо наступні змінні:

X_1 – на виконанні інноваційного проекту позначиться недооцін-

ка складності науково-технічного завдання (включаючи можливий вибір принципово невірного напрямку робіт);

X_2 – на виконанні роботи позначиться нестача часу (через неправильне планування процесу виконання інноваційного проекту, у той час як основний напрямок робіт обраний правильно);

X_3 – на виконанні роботи позначаться проблеми, що виникли у ході її виконання, пов'язані з керівником, зокрема, з його тривалою відсутністю або заміною;

X_4 – на виконанні роботи позначаться проблеми, що виникли у ході її виконання, пов'язані з іншими безпосередніми учасниками роботи (крім керівника).

Слід зазначити, що у двох останніх позиціях (фактори X_3 і X_4) причинами невиконання роботи можуть бути недостатня кваліфікація керівника роботи або інших членів колективу.

Нехай експертне опитування дало наступні значення коефіцієнтів: $A_1 = 0,02$; $A_2 = 0,08$; $A_3 = 0,07$; $A_4 = 0,03$.

Підсумкова бальна експертна оцінка ризиків така:

$$X_1=3; X_2=2; X_3=4; X_4=1,$$

тоді

$$P_1 = 1 - A_1 \cdot X_1 - A_2 \cdot X_2 - A_3 \cdot X_3 - A_4 \cdot X_4 = 1 - 0,02 \cdot 3 - 0,08 \cdot 2 - 0,07 \cdot 4 - 0,03 \cdot 1 = 1 - 0,06 - 0,16 - 0,28 - 0,03 = 1 - 0,53 = 0,47.$$

Таким чином, у даному конкретному випадку експерти досить скептично відносяться до можливості вчасного виконання роботи, причому основна причина скепсису – у відсутності керівника (ризик оцінюється як 0,28), друга помітна причина – можлива нестача часу (ризик оцінюється як 0,16).

Ризик підприємства. Для оцінювання P_2 введемо наступні змінні:

Y_1 – на можливості виконання інноваційного проекту позначаться організаційні зміни на підприємстві;

Y_2 – на можливості виконання інноваційного проекту позначаться внутрішньофірмові економічні проблеми (наприклад, роботи будуть на якийсь час припинені через фінансові труднощі);

Y_3 – на можливості виконання інноваційного проекту позначиться відсутність у підприємства відповідної матеріальної бази (обладнання, матеріалів, обчислювальної техніки, площі тощо).

Попереднє експертне опитування дало наступні значення коефіцієнтів:

$$A_1 = 0,10; A_2 = 0,08; A_3 = 0,02.$$

Якщо підсумкові (групові) оцінки експертів такі:

$$Y_1 = 1; Y_2 = 4; Y_3 = 0,$$

тоді

$$P_2 = 1 - A_1 \cdot Y_1 - A_2 \cdot Y_2 - A_3 \cdot Y_3 = 1 - 0,10 \cdot 1 - 0,08 \cdot 4 - 0,02 \cdot 0 = 1 - 0,01 - 0,32 - 0 = 0,67.$$

На думку експертів, для даного проекту та підприємства найбільший негативний вплив можуть спричинити внутрішньофірмові проблеми (внесок у загальний ризик оцінений як 0,32).

Ризик партнера. Для оцінювання ризику P_3 , пов'язаного із діяльністю зовнішнього партнера, введемо наступні змінні:

Z_1 – на можливості виконання інноваційного проекту позначаються фінансові проблеми зовнішнього партнера, пов'язані з недоліками у роботі його співробітників;

Z_2 – на виконання проекту вплинуть фінансові проблеми зовнішнього партнера, пов'язані з діяльністю конкретних державних органів і приватних фірм (наприклад, неплатежі, адміністративні рішення);

Z_3 – роботу над проектом зірве зміна поведінки можливих споживачів, наприклад, через зміну моди або через рішення відповідних вищих органів (міністерств (відомств) або регіонального керівництва), пов'язаних, зокрема, з видачею ліцензій, закриттям інформації або з таким вибором технічної політики, що робить непотрібними (для більшості можливих споживачів) результати інноваційного проекту;

Z_4 – на можливості виконання інноваційного проекту негативно позначається організаційні перетворення у зовнішнього партнера, зокрема, зміна керівництва.

Експертне опитування дало наступні значення коефіцієнтів: $A_1 = 0,03$; $A_2 = 0,06$; $A_3 = 0,06$; $A_4 = 0,05$.

Якщо підсумкові (групові) оцінки експертів такі:

$$Z_1 = 3; Z_2 = 5; Z_3 = 1; Z_4 = 4,$$

тоді

$$P_3 = 1 - A_1 \cdot Z_1 - A_2 \cdot Z_2 - A_3 \cdot Z_3 - A_4 \cdot Z_4 = 1 - 0,03 \cdot 3 - 0,06 \cdot 5 - 0,06 \cdot 1 - 0,05 \cdot 4 = 1 - 0,09 - 0,30 - 0,06 - 0,20 = 1 - 0,65 = 0,35.$$

Таким чином, експерти досить скептично відносяться до можливості успішного виконання зовнішнім партнером своїх зобов'язань за договором, пов'язаним з комерційною реалізацією розробок, виконаних по інноваційному проекту. Основні «підводні камені», на їхню думку, це дії конкретних державних органів (внесок у загальний ризик оцінений як 0,30) і небажані організаційні перетворення (кадрові зміни) у зовнішнього партнера (внесок у ризик дорівнює 0,20).

Макроекономічний ризик. Під макроекономічним ризиком ро-

зуміємо ризик, обумовлений зовнішніми стосовно системи «мале підприємство – зовнішній партнер» факторами, насамперед тими, які є загальними для всього народного господарства. Для оцінювання P_4 введемо змінні:

W_1 – на можливості виконання інноваційного проекту позначиться відсутність або скорочення номінального фінансування (неплатежі з боку бюджету);

W_2 – на можливості виконання інноваційного проекту позначиться різке скорочення реального фінансування (у порівнянних цінах) через інфляцію;

W_3 – на можливості виконання інноваційного проекту позначиться зміна статусу та/або завдань підприємства-виконавця або його зовнішнього партнера (зокрема, через ліквідацію або реорганізацію) за рішенням вищих органів (міністерства (відомства) або регіонального керівництва);

W_4 – на можливості виконання інноваційного проекту позначаться рішення відповідних вищих органів (міністерств (відомств) або регіонального керівництва), що стосуються інноваційного проекту. Пов'язані, наприклад, із закриттям інформації або з таким вибором технічної політики, що робить непотрібним або недоцільним виконання інноваційного проекту.

Експертне опитування дало наступні значення коефіцієнтів: $A_1 = 0,10$; $A_2 = 0,05$; $A_3 = 0,03$; $A_4 = 0,02$.

Якщо підсумкові (групові) оцінки експертів такі:

$$W_1=3; W_2=4; W_3= 1; W_4 = 2,$$

тоді

$$P_4 = 1 - A_1 \cdot W_1 - A_2 \cdot W_2 - A_3 \cdot W_3 - A_4 \cdot W_4 = 1 - 0,10 \cdot 3 - 0,05 \cdot 4 - 0,03 \cdot 1 - 0,02 \cdot 2 = 1 - 0,30 - 0,20 - 0,03 - 0,04 = 1 - 0,57 = 0,43.$$

Таким чином, експерти вважають, що загальна економічна ситуація в країні може негативно позначитися на можливості виконання розглянутого ними інноваційного проекту. Причому найбільше побоюються неплатежів з боку держави (відсутність або скорочення перерахування коштів для виконання проекту) і в меншій мері – зменшення реального фінансування через інфляцію (що, можливо, відволіче членів колективу фірми на побічні заробітки).

Етап 3. Визначення підсумкової оцінки.

Зведемо разом отримані результати. Імовірність успішного виконання інноваційного проекту оцінюється за формулою:

$$P = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3 \cdot P_4,$$

де

$$\begin{aligned}
 P_1 &= 1 - 0,02 \cdot X_1 - 0,08 \cdot X_2 - 0,07 \cdot X_3 - 0,03 \cdot X_4; \\
 P_2 &= 1 - 0,10 \cdot Y_1 - 0,08 \cdot Y_2 - 0,02 \cdot Y_3; \\
 P_3 &= 1 - 0,03 \cdot Z_1 - 0,06 \cdot Z_2 - 0,06 \cdot Z_3 - 0,05 \cdot Z_4; \\
 P_4 &= 1 - 0,10 \cdot W_1 - 0,05 \cdot W_2 - 0,03 \cdot W_3 - 0,02 \cdot W_4.
 \end{aligned}$$

Для даних, наведених вище імовірність того, що науково-дослідний колектив інноваційно-орієнтованого малого підприємства повністю виконає свою роботу, дорівнює:

$$P_1 \cdot P_2 = 0,47 \cdot 0,67 = 0,3149,$$

а ймовірність його успішного здійснення:

$$P = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3 \cdot P_4 = 0,47 \cdot 0,67 \cdot 0,35 \cdot 0,43 = 0,047.$$

Таким чином, є лише приблизно 1 шанс із 20, що розглянутий інноваційний проект буде успішно завершений (у намічені строки та із запланованим економічним ефектом).



Завдання для самостійного опрацювання

На основі наведених даних у табл. 9.2 провести аналіз інноваційних проектів і зробити висновок щодо можливості і доцільності їхньої реалізації.

Таблиця 9.2 – Варіанти для розрахунку ймовірності реалізації інноваційних проектів

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5
1. Ризик для колективу виконавців					
<i>An</i>	<i>Xn₁</i>	<i>Xn₂</i>	<i>Xn₃</i>	<i>Xn₄</i>	<i>Xn₅</i>
0,02	1	2	3	2	1
0,08	0	3	5	2	2
0,07	1	1	4	2	2
0,03	5	2	2	3	0
<i>P₁</i> =					
2. Ризик внутрішньофірмовий					
<i>An</i>	<i>Yn₁</i>	<i>Yn₂</i>	<i>Yn₃</i>	<i>Yn₄</i>	<i>Yn₅</i>
0,1	0	3	4	1	1
0,08	1	2	5	1	2
0,02	1	3	4	0	2

	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5
$P_2 =$					
3. Ризик партнера					
An	Zn_1	Zn_2	Zn_3	Zn_4	Zn_5
0,03	2	2	4	1	2
0,06	1	3	2	2	0
0,06	1	3	2	1	1
0,05	0	1	1	1	1
$P_3 =$					
4. Макроекономічний ризик					
An	Wn_1	Wn_2	Wn_3	Wn_4	Wn_5
0,1	0	3	2	5	2
0,05	1	2	4	4	2
0,03	3	1	1	5	4
0,02	0	3	0	5	1
$P_4 =$					
Імовірність виконання проекту					
Імовірність виконання робіт без урахування ризику партнера					
$P_1 \cdot P_2 \cdot P_4$					
$P_1 \cdot P_2 \cdot P_3$					
Імовірність виконання робіт без урахування внутрішньофірмового ризику					
$P_1 \cdot P_3 \cdot P_4$					
Імовірність виконання робіт підприємством					
$P_1 \cdot P_2$					

Вибір інноваційних проектів для фінансування доцільно проводити з урахуванням описаної вище процедури ймовірнісно-статистичної (з урахуванням думок експертів) оцінки їхніх ризиків реалізації.



Використана і рекомендована література

1. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – М. : «Изумруд», 2003. – 298 с.
2. Орлов А.И. Теория принятия решений: Учебное пособие. – М. : Экзамен, 2005. – 656 с.

Ситуація 10. Аналіз ризику підприємства методом «краватка-метелик»

Аналіз «краватка-метелик» – це схематичний спосіб опису і аналізу шляхів розвитку небезпечної події від причин до наслідків. Даний метод поєднує дослідження причин небезпечної події за допомогою «дерева відмов» і аналіз наслідків за допомогою «дерева подій». Основна увага методу «краватка-метелик» сконцентрована на бар'єрах між причинами, небезпечними подіями та наслідками.

Аналіз «краватка-метелик» використовують для дослідження ризику на основі демонстрації діапазону можливих причин і наслідків. Метод слід застосовувати у ситуації, коли складно провести повний аналіз «дерева відмов» або коли дослідження, в більшій мірі, спрямоване на створення бар'єрів або засобів управління для кожного шляху відмови. Метод може бути корисним у ситуації, коли існують точно встановлені незалежні шляхи, що приводять до відмови. Аналіз «краватка-метелик» значно більш простий для розуміння, а ніж аналіз «дерева подій» або «дерева відмов», і, отже, він може бути корисним для обміну інформацією при використанні більш складних методів.

Вхідними даними методу є інформація про причини і наслідки небезпечних подій, ризику, бар'єри і засоби управління, які можуть допомогти їх уникнути, пом'якшити або стимулювати.

Аналіз «краватка-метелик» слід виконувати за наступною процедурою:

- а) визначення небезпечної події, обраної для аналізу, відображення її як центрального вузла «краватки-метелика»;
- б) складання переліку причин події за допомогою дослідження джерел ризику (або безпеки);
- в) ідентифікація механізму розвитку безпеки до критичної події;
- г) проведення лінії, що відокремлює причину від події, що дозволяє сформувати лівий бік метелика. Додатково можуть бути ідентифіковані і включені у діаграму фактори, які можуть призвести до ескалації небезпечної події та її наслідки;
- д) нанесення поперечних вертикальних ліній перешкод, що відповідають бар'єрам, які запобігають небажаним наслідкам. Якщо визначені фактори, які можуть викликати ескалацію небезпечної події, то додатково можуть бути представлені бар'єри, що попереджають подібну ескалацію. Даний підхід може бути використаний для позитивних наслідків, коли перешкоди відображають засоби управління, що сти-

мулюють появу і розвиток події;

ж) ідентифікація у правій стороні метелика різних наслідків небезпечної події і проведення ліній, що з'єднують центральну подію з кожним можливим наслідком;

з) відображення бар'єрів як перешкод у напрямку до наслідку. Даний підхід може бути використаний для позитивних наслідків, коли перешкоди відображають засоби управління, що забезпечують появу сприятливих наслідків;

к) відображення під діаграмою «краватка-метелик» допоміжних функцій управління, що відносяться до засобів управління (навчання, перевірки тощо), і їх поєднання з відповідними засобами управління.

Перевагами методу аналізу «краватка-метелик» є:

- наочне, просте і ясне графічне подання проблеми;
- орієнтований на засоби управління, спрямовані на попередження і/або зменшення наслідків небезпечних подій, і оцінку їхньої ефективності;

- може бути застосований щодо оцінки сприятливих наслідків;

- його застосування не вимагає залучення висококваліфікованих експертів.

Недоліками методу є:

- не дозволяє відобразити сукупність причин, що виникають одночасно і мають особливі наслідки (коли в «дереві відмов», що відображає ліву сторону діаграми, перебуває логічний елемент "I");

- може представити складні ситуації у надмірно спрощеному виді, особливо при застосуванні кількісної оцінки.

Застосування методу дає можливість управлінням відповідати на такі питання:

- які наші основні ризики?

- чи є в нас будь-які пробіли в управлінні ризиками?

- ми можемо продемонструвати контроль над нашими ризиками?

- ці ризики правильно розуміємо і контролюємо?

- як ми залучаємо не-ризик фахівців?

- наші працівники знають, що від них очікується?

- компетентність і контроль відповідають вимогам?

- чи повними і ефективними є процедури контролю?

- як ми можемо спрямувати аудит на те, що дійсно має значення?

- чи задіяні критичні системи і стандарти?

У діаграмі «краватка-метелик» можуть бути використані окремі види кількісної оцінки, наприклад, у ситуації, коли шляхи незалежні і відома ймовірність конкретних наслідків або результатів. Подібна кількісна оцінка необхідна для забезпечення ефективності управління.

Однак необхідно враховувати, що у багатьох ситуаціях шляхи і бар'єри взаємозалежні, а засоби управління можуть бути пов'язані з обраним методом оцінки, отже, ефективність управління є невизначеною. Кількісну оцінку для аналізу «краватка-метелик» виконують за допомогою методів ФТА і ЕТА. Розглянемо їх більш детально.

ФТА – Аналіз «дерева відмов».

Аналіз «дерева відмов» використовується для визначення ланцюжка подій, що приводять до збою у системі управління підприємством. Для кожного виду послуг, продукції формується окреме дерево з використанням символів Буля (логічні символи, табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Символи подій та логічні символи, що використовуються при побудові «дерева відмов» [1]

Назва	Символ	Зміст
1. Коло		Початкова (базова) подія, забезпечена достатніми даними
2. Ромб		Подія, що недостатньо розроблена через недостатність інформації, засобів або часу
3. Прямокутник		Подія, що слідує за логічним елементом і розроблена до детального рівня
4. Овал		Умовна подія, що використовується із логічним символом заборона
5. Хатинка		Подія, що може відбутися, а може і не відбутися. Наявність у схемі означає, що умовна подія обов'язково відбудеться
6. Трикутник		Символ переходу. Використовується для спрощення дерева і представлення того, що де-щоє переноситься із іншої системи
7. Логічний символ «І»		Результуюча подія відбудеться, якщо усі вхідні події відбудуться одночасно
8. Логічний символ «Або»		Результуюча подія відбудеться, якщо будь-яка з вхідних подій відбудеться
9. Логічний символ m з n	 m:00	Результуюча подія відбудеться, якщо відбудеться m з n вхідних подій
10. Логічний символ «Заборона»		Результуюча подія відбудеться, якщо не будуть виконані вхідні умови
11. Логічний символ «пріоритетне І»		Результуюча подія відбудеться, якщо усі вхідні події відбудуться у чітко визначеному порядку зліва направо
12. Логічний символ «виключне Або»		Результуюча подія відбудеться, якщо буде мати місце тільки один вхід/причина

Дерево аналізується знизу нагору. Метод FTA виділяє наступні події:

- основні події – входи на схемі (позначені кружечками), такі як відключення електрики, помилки операторів. Ці події не досліджуються;
- результуючі події – вузлові точки на схемі, що формуються у результаті об'єднання двох ранішніх подій;
- умовні події відбуваються тільки за певних умов, такі як відмова техніки;
- пускова подія – приводить до виникнення інших подій.

Приклади побудови «дерева відмов» для ситуації, коли підприємець не зміг вчасно подати податкову звітність до ДПІ через певні перешкоди і негаразди представимо на рис. 10.1 та ситуації зриву здачі проекту інвесторам на рис. 10.2.

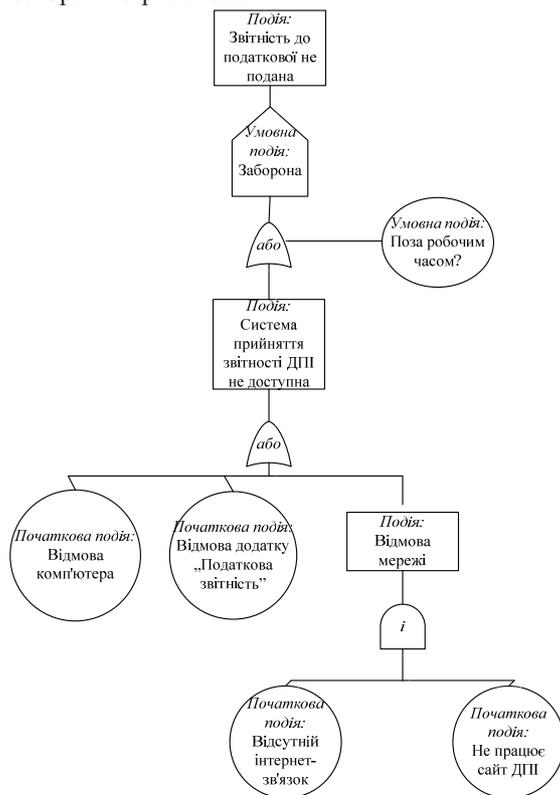


Рис. 10.1 – «Дерево відмов» для ситуації не подання звітності підприємцем

ЕТА – Аналіз «дерева подій».

«Дерево подій» – алгоритм розгляду подій, що виходять від основної події (проблемної ситуації).

«Дерево подій» використовується для визначення і аналізу послідовності (варіантів) розвитку події. Ймовірність кожного сценарію розвитку проблемної ситуації розраховується шляхом множення ймовірності основної події на ймовірність кінцевої події. При його побудові використовується пряма логіка.

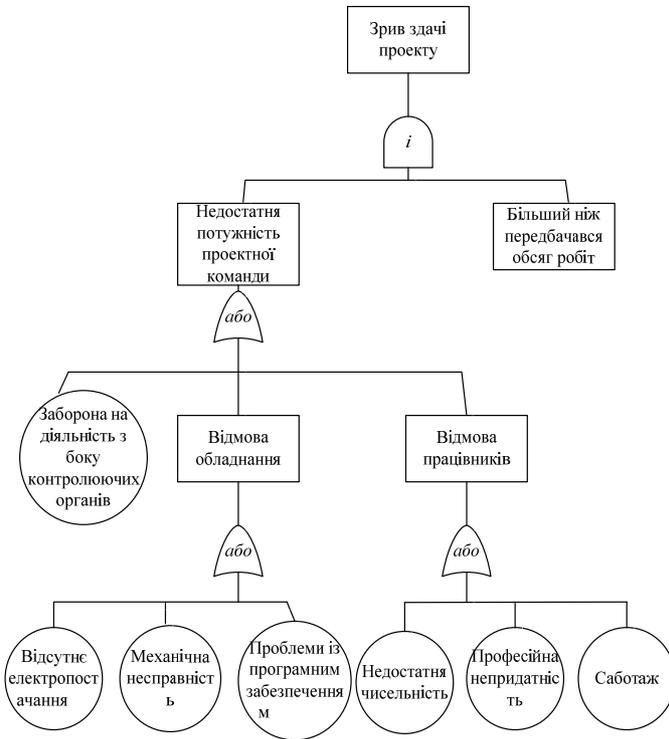


Рис. 10.2 – «Дерево відмов» для ситуації зриву задачі проекту інвесторам

«Дерево подій» будується, починаючи із заданих вихідних подій, тобто якихось відмов у системі, які можуть привести до проблемної ситуації. Згодом простежуються можливі шляхи розвитку наслідків

цих подій залежно від відмов або спрацьовувань елементів на убезпечення системи підприємства.

У загальному випадку, як «дерево відмов», так і «дерево подій» є лише наочною ілюстрацією імовірнісних моделей. Однак вони становлять значний інтерес для фахівців, оскільки користуючись такою схемою, фахівець, навіть не маючи ґрунтовних знань з теорії ймовірностей, може не тільки знайти найбільш критичний варіант розвитку подій, але й оцінити очікуваний ризик, якщо відповідне «дерево подій» або «відмов» доповнено статистичними даними. Крім того, на ринку комерційних програм уже давно є програмні комплекси для автоматизованої побудови «дерев відмов» і «дерев подій» складних систем.

Основна процедура аналізу «дерев подій» включає чотири стадії:

1. Визначення переліку вихідних подій.
2. Визначення «безпечних дій» для кожної вихідної події.
3. Побудова «дерев подій».
4. Опис загальної послідовності подій.

Важливою частиною методу є перша стадія – визначення переліку вихідних подій. До «безпечних дій» відносяться дії, спрямовані на усунення впливів вихідної події, що реалізувалася. Вони включають: роботу системи захисту, включаючи системи автоматичного відключення чи блокування; роботу сигналізації; дії персоналу відповідно до регламенту; захисні і стримуючі методи, спрямовані на обмеження впливу вихідних подій.

Дослідник повинен визначити всі безпечні дії, які можуть змінити результат реалізації вихідної події, причому у тій хронологічній послідовності, у якій їх передбачено приймати. Успіх або неуспіх безпечних дій включається у «дерево подій».

На першому кроці побудови «дерев подій» перераховуються вихідні події і безпечні дії. Вихідна подія записується у лівій частині аркуша, а безпечні дії в хронологічному порядку – у верхній частині аркуша. Далі дослідник повинен визначити, як успіх або неуспіх безпечної дії впливає на хід розвитку процесу. Якщо такий вплив існує, то в структуру «дерев подій» включається точка розгалуження, у якій додається висхідна ділянка у випадку успіху або спадна – у випадку неуспіху безпечної дії. Якщо безпечна дія не впливає на розвиток процесу, горизонтальна лінія триває до наступної безпечної дії. Кожна точка розгалуження створює нові шляхи розвитку процесу, які також повинні бути досліджені.

Останнім етапом процедури побудови «дерев подій» є загальний опис послідовності подій, які приведуть до проблемної ситуації і

повинні представляти безліч всіх наслідків, що супроводжують вихідну подію. Сума безумовних ймовірностей (P) появи всіх подій на кожному із трьох рівнів дерева повинна становити 1.

Моделювання подій за допомогою діаграм типу дерево є способом визначення кращих стратегій, заснованих на урахуванні значимості і критичності відповідних подій-передумов.

Для одного з представлених вище «дерев відмов» побудуємо відповідне «дерево подій».

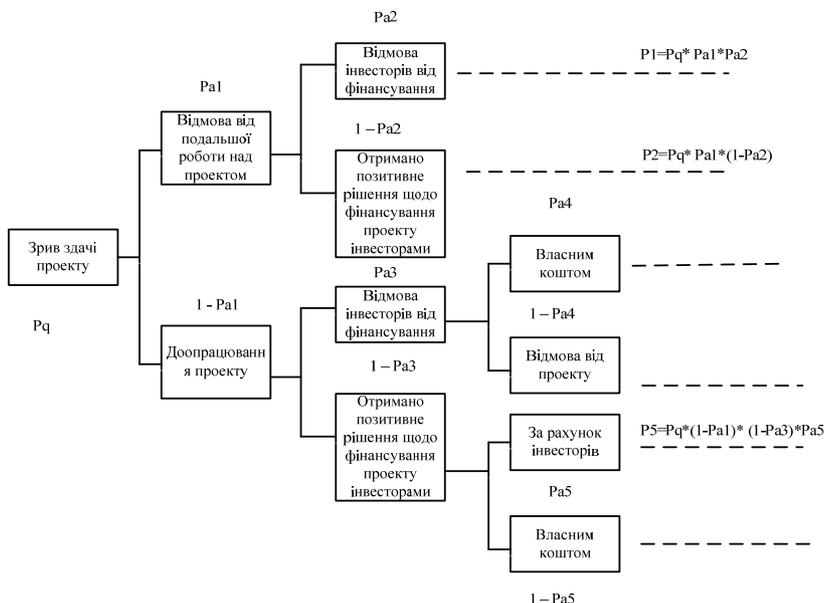


Рис. 10.3 – «Дерево подій» для ситуації зриву задачі проекту інвесторам

На наступному етапі переходять до безпосередньої побудови діаграми «краватка-метелик».

Вихідними даними методу є проста діаграма, що показує основні шляхи небезпечних подій і встановлені бар'єри, спрямовані на запобігання або пом'якшення небажаних наслідків і/або посилення й прискорення очікуваних наслідків. У загальному вигляді діаграма «краватка-метелик» може бути представлена так (рис. 10.4):

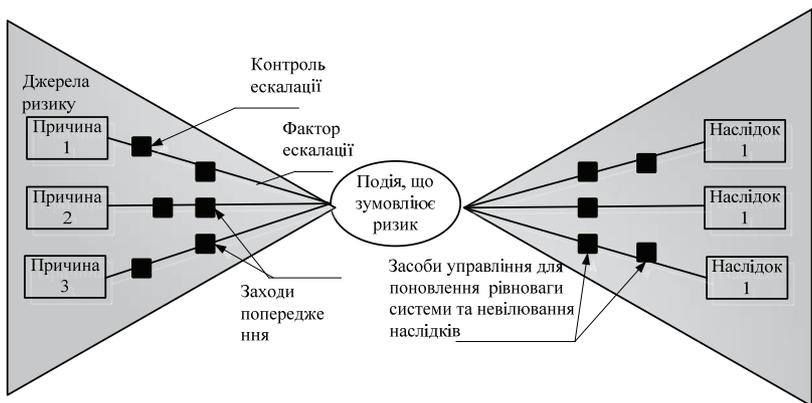


Рис. 10.4 – Загальний вид діаграми «краватка-метелик» для небажаних наслідків

Розглянемо побудову діаграми «краватка-метелик» для конкретного прикладу.

Натепер суб'єктами господарювання, у тому рахунку і податковими органами, поряд з підготовкою і реалізацією профілів ризиків на постійній основі здійснюється контроль застосування відповідних форм контролю. На підставі оцінки та аналізу ризику, а також ефективності системи управління ризиком проводиться постійне удосконалення інструментів системи управління ризиком та існуючої системи контролю, корегування областей ризиків, сценаріїв мінімізації ризиків, розробка нових заходів щодо мінімізації ризиків тощо.

Аналіз ризику виникнення податкового правопорушення включає розгляд причин і джерел ризику, оцінку можливих наслідків у випадку, якщо не здійснити комплекс заходів для їхнього запобігання. Фактори, які визначають причини і наслідки виникнення порушень податкового законодавства, представлені у вигляді діаграми «краватка-метелик» (рис. 10.5).

Аналіз діаграми «краватка-метелик» – простий спосіб наочно представити інформацію про причини і наслідки ризику та перешкоди (бар'єри) або контроль, що могли б запобігти, зменшити або стимулювати події, що відбуваються.

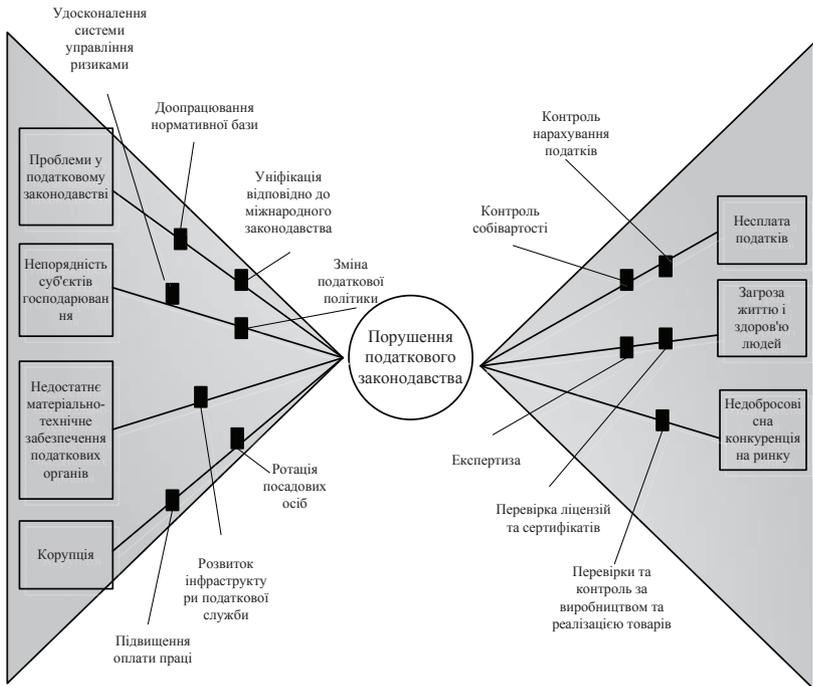


Рис. 10.5 – Небажані наслідки порушень податкового законодавства у вигляді діаграми «краватка-метелик»

На рис. 10.5 видно, що причинами виникнення ризику порушення податкового законодавства можуть бути:

- недоліки податкового законодавства;
- слабе матеріально-технічне оснащення податкових органів;
- непорядність суб'єктів господарювання;
- корупційна складова у податковій службі.

У рамках дослідження кожної першопричини, що приводить до небажаної події, виділені перешкоди, які могли б запобігти причині (кубики).

Наприклад, для зменшення негативних наслідків фактору «Слабе матеріально-технічне оснащення податкових органів» рекомендується наступні заходи щодо запобігання правопорушень:

- розвиток інфраструктури податкової служби;
- своєчасне технічне та програмне обслуговування податкової служби;
- розробка нових і удосконалення наявних у розпорядженні по-

даткової служби технологій.

Із правої сторони аналізу «метелика» вказуються потенційні наслідки ризику. Порушення податкового законодавства приводить до таких негативних наслідків:

- несплата податків у бюджети різних рівнів;
- загроза життю і здоров'ю людей;
- зміна кон'юнктури ринку і несумлінна конкуренція між суб'єктами господарювання.

Слід враховувати, що порушення податкового законодавства у більшості випадків мають негативні наслідки для економічної ситуації в країні. Рішенням даної проблеми є забезпечення ефективного управління заходами щодо виявлення потенційних і мінімізації виявлених ризиків при роботі податкової служби.



Завдання для самостійного опрацювання

1. Побудуйте «дерево відмов» для будь-якої господарської чи управлінської ситуації.
2. Побудуйте «дерево відмов» і «дерево подій» для будь-якої ситуації з вашого життя, діяльності державної установи та приватного підприємства, що має ознаки ризику.
3. На основі побудованих дерев виконайте аналіз «краватка-метелик» для обраних ситуацій.



Використана і рекомендована література

1. Хенли Э. Дж. Надежность технических систем и оценка риска / Э. Дж. Хенли, Х. Кумамото. [Пер. с англ. В. С. Сыромятникова, Г. С. Деминой. Под общ. ред. В. С. Сыромятникова.] – М. : Машиностроение, 1984. – 528 с.
2. ISO/IEC 31010:2009 «Risk management – Risk assessment techniques». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51073.
3. Афонин П.Н. Data Mining в управлении таможенными рисками. Таможенные риски: интеллектуальный анализ и управление. / П.Н. Афонин, С.Н. Гамидуллаев. – СПб : Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – 243 с.

4. Афонин П.Н. Применение стандарта ISO 31010:2009 для повышения эффективности системы управления рисками при реализации таможенных услуг. / П.Н. Афонин, А.Ю. Лямкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya>.

5. Risk Management Made [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Erpsgroup.com.au.

6. Bow-tie Analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.r4risk.com.au/Bow-tie-Analysis.php

7. SolutionsPractical HSE Risk Management –An Introduction to the Bow-tie Method – Presentation to the International Conference for Achieving Health & Safety Best Practice in Construction, Dubai, UAE, 26th-27thFebruary 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.risktec.com.

8. Електронний ресурс: www.risk-academy.ru.

Ситуація 11. Застосування експертних методів для оцінки ризиковості діяльності організації

Завдання 11.1. Визначення найбільш значимих ризиків підприємства

Це завдання бажано виконувати групою 3-5 осіб для забезпечення об'єктивності експертного опитування. Про що вже говорилося у попередніх ситуаціях.

Процедура визначення найбільш значимих ризиків для підприємства складається з наступних етапів:

Етап 1. Необхідно вибрати вид діяльності (один із запропонованих):

1. Мале підприємство, що перебуває на одній зі стадій розвитку: формування, росту, стабілізації або спаду.

Види господарської діяльності підприємства: торгово-закупівельна діяльність; будівництво; транспортна діяльність; виробництво комплектуючих для ... (вільний вибір, наприклад, для автомобілів).

2. Освітня установа: університет; коледж; школа.

3. Процес (виробництво, навчання, наприклад: дистанційна освіта «e-learning»).

4. Банківська сфера.

Етап 2. Розбити діяльність підприємства (процесу) на функціональні складові (не менше 5). Наприклад: виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації. По кожній функціональній складовій необ-

хідно експертним шляхом визначити 4-5 основних ризиків, виходячи зі специфіки галузі (підприємства/процесу). Виконується кожним експертом окремо.

Етап 3. Кожен експерт (студент), що працює окремо, на основі наданого переліку можливих ризиків оцінює ймовірність їхнього настання, ґрунтуючись на системі оцінок:

0 – неіснуючий ризик;

25 – ризикова ситуація імовірно не наступить;

50 – про можливість ризику не можна сказати нічого певного;

75 – ризикова ситуація імовірно наступить;

100 – ризикова ситуація наступить напевно.

Етап 4. Оцінки експертів (студентів) піддаються аналізу задля виявлення протиріччя. Оскільки оцінки повинні задовольняти наступному правилу: максимально допустима різниця між оцінками двох експертів по будь-якому виду ризику не повинна перевищувати 50, що дозволяє усунути неприпустимі розходження в оцінках експертами ймовірності настання окремого ризику:

$$\max|a_i - b_j| \leq 50, \quad (11.1)$$

де a, b – вектори оцінок кожного із двох експертів. При трьох експертах повинно бути зроблено три оцінки: для попарного порівняння думок першого і другого експертів, другого і третього;

i – вид оцінюваного ризику.

Наприклад, якщо три експерти дали наступні висновки по одному з ризиків: А – 25; В – 50, С – 25, то у цьому випадку різниця оцінок складає: АВ = 25 і ВС = 25, що задовольняє умову.

Етап 5. Визначення всіх «функціональних ризиків» із привласненими ним вагових коефіцієнтів, т.т. визначення ризикового поля підприємства.

Етап 6. Виявлення ризикових ситуацій, що дублюються: необхідно залишити у списку одну з ситуацій, що дублюється. Список ризиків підприємства може бути скорочений з 20 до 15-10. Ризикові ситуації, що одержали найбільші значення ваги (більше 50) переходять на наступний етап виявлення та ідентифікації основних ризиків підприємства.

Етап 7. Структурування проблемного (ризикового) поля – виявлення «кореневої», «вузлової» і «результуючої» ризикової ситуації, т.т. виявлення «К, В, Р» ризиків для виробництва, фінансів та ін.

Таблиця 11.1 – Приклад формування ризикового поля підприємства

Проблемне (ризикове) поле підприємства			
Фінансові ризики	Вагові коефіцієнти	Виробничі ризики	Вагові коефіцієнти
	0		0
	25		25
	50		50
	75		75
	100		100
Інформаційні ризики		Вагові коефіцієнти	
		0	
		25	
		50	
		75	
		100	
.....		

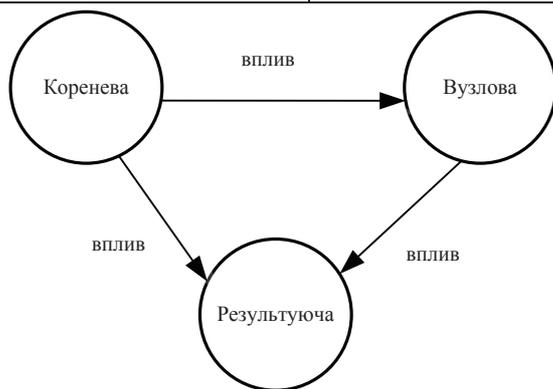


Рис. 11.1 – Структурування ризикового поля

Коренева ризикова ситуація впливає на інші і є проблемою, що викликає інші.

Вузлова ризикова ситуація – є наслідком впливу на неї кореневої і виникнення результуючої.

Результуюча ризикова ситуація виникає у результаті впливу всіх навколишніх факторів.

Якщо факторів ризику більше трьох (4-5), то коренева та, вплив якої найбільший, результуюча – на яку впливають більшість факторів, вузлова – ланцюгова реакція.

У підсумку має бути визначено 3-5 кореневих (основних) проблемних (ризикових) ситуації підприємства/процесу. Ці ризики є найбільш значимими і керівництво підприємства повинно вжити заходів щодо їхнього попередження або з локалізації наслідків.



Завдання для самостійного опрацювання

Визначити найбільш значимі ризики наступних підприємств, зазначаючи кореневі, вузлові та результуючі ситуації у їхній діяльності:

- комунальне підприємство облавтодор;
- комунальне підприємство міськводоканал;
- вищий навчальний заклад загальнодержавного рівня;
- вищий навчальний заклад галузевого спрямування (військовий, митної служби, податкової служби тощо);
- будівельна організація;
- завод з виробництва добрив;
- металургійне підприємство;
- перепелина ферма;
- лісгосп;
- хлібопекарське підприємство;
- транспортне підприємство;
- автосалон.



Використана і рекомендована література

1. Иванов А.А. Риск-менеджмент: Учебно-методический комплекс. / А.А. Иванов, С.Я. Олейников, С.А. Бочаров. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 193 с.
2. Пикфорд Дж. Управление рисками /Джеймс Пикфорд; [Пер. с англ. О.Н. Матвеевой]. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

Завдання 11.2. Проведення комплексної оцінки системи управління ризиком на підприємстві

Етап 1. Оцінка принципів управління ризиками на підприємстві.

1. Визначення критеріїв оцінки ризиків. Для ефективного управління ризиками необхідно визначити критерії оцінки ризиків, які дозволяють виділити ризики, що є критичними для управління. Такий підхід дозволить направити обмежені ресурси організації на зниження найбільш істотних ризиків. Для визначення критеріїв оцінки можна скористатися методикою, що наведена у попередньому завданні або

скористатися наступними таблицями для оцінки ймовірності і наслідків ризиків для бізнесу (табл. 11.2 і табл. 11.3).

Етап 2. Визначення схильності до ризику «апетиту до ризику». Для цього можна використати короткий опитувальник, що дозволяє керівництву організації визначити її готовність до управління ризиками.

Заповнення такого опитувальника рекомендується для керівників підприємств і дозволить їм у подальшому обрати найбільш адекватний спосіб мінімізації ризиків. Для навчальних цілей опитувальник спрощено, що може не повністю відображати специфіку діяльності того чи іншого підприємства.

Якщо за результатами опитування отримано:

- більшість відповідей «так», то схильність підприємства до ризику оцінюється як висока. Підприємство готове прийняти на себе ризики, якщо вони обґрунтовані з погляду більшої вигоди. Акціонери, інвестори і клієнти мають це розуміти. Керівництву необхідно інтегрувати елементи управління ризиками у процеси планування, бюджетування і прийняття бізнес-рішень, що дозволить керівництву визначити і мінімізувати істотні бізнес-ризиків без відриву від виробництва.

- більшість відповідей «ні» означає, що схильність до ризику підприємства оцінюється як низька. На підприємстві повинна бути розроблена і впроваджена повноцінна система управління ризиками з метою вчасного виявлення і мінімізації істотних ризиків.

Етап 3. Оцінка культури управління ризиками. У цілому культуру управління ризиком можна охарактеризувати як існуючу в організації систему цінностей і способів поведінки, що визначає сутність і форму рішень, які приймаються у сфері управління ризиком. Культура управління ризиком впливає на рішення, які приймаються керівництвом та робітниками навіть якщо не проводиться виправданий з погляду можливих ризиків та потенційних загроз аналіз рішень. Культура управління ризиком є інструментом, що гарантує прийняття саме необхідних, а не просто екстрених заходів, які, як правило не є продуманими та вивіреними.

Таблиця 11.2 – Оцінка рівня збитків

Рівень	Опис	Фінансові наслідки	Іміджеві наслідки	Виробничі наслідки	Відповідність законодавству	Охорона праці	Навколишнє середовище
1	Несуттєві	Несуттєві втрати прибутку або збільшення витрат	Одиничний негативний відгук клієнта	Незначні затримки виробництва, робота без зупинки виробництва	Несуттєві штрафи, до ... грн.	Перша допомога, надана на місці	Несуттєві викиди, відсутність наслідків для навколишнього середовища
2	Низькі	↑					
3	Середні	↓					
4	Істотні						
5	Катастрофічні	Втрата прибутку або збільшення витрат більше ніж на 10% від плану	Втрата ключового партнера, негативні публікації у ЗМІ	Зупинка виробництва на період більше ... днів	Штрафи або пеня більше ... грн.	Людські жертви	Істотний і довгостроковий збиток навколишньому середовищу

Таблиця 11.3 – Визначенні рівня імовірності ризиків

Рівень	Опис	Детальний опис
1	Украй малоімовірно	Украй малоімовірно, що ризик наступить протягом найближчого року
2	Малоімовірно	Малоімовірно, що ризик наступить протягом найближчого року
3	Можливо	Ризик може наступити протягом найближчого року
4	Імовірно	Ризик, імовірно, наступить протягом найближчого року
5	Досить імовірно	Ризик, швидше за все, наступить протягом найближчого року

Таблиця 11.4 – Опитувальник для оцінки схильності підприємства до ризику

Питання	Відповідь	
	Так	Ні
Підприємство прагне бути інноваційним і обирає варіанти, які потенційно можуть призвести до більш високого прибутку, незважаючи на значний ризик		
Підприємство готове інвестувати свої ресурси для досягнення максимально можливої вигоди, при цьому приймаючи можливість фінансових втрат		
Підприємство розглядає нові технології як ключовий фактор успіху		
Підприємство ґрунтується на делегуванні повноважень – управління засноване на довірі, а не на жорсткому контролі		
Підприємство готове виділяти тільки невелику частину ресурсів на зниження потенційних ризиків		
Підприємство готове приймати рішення, які можуть забезпечити увагу з боку зовнішніх експертів, державних установ або інвесторів, але де потенційні вигоди переважають ризики		
Акціонери та інвестори позитивно відносяться до підвищення рівня ризику у рамках збільшення вартості бізнесу		

Для визначення етапу розвитку культури управління ризиками організації можна скористатися наступним опитувальником:

1. В організації є ефективна система, що дозволяє співробітникам надавати керівництву інформацію про ризики:

- повністю згодний;
- згодний;
- не згодний;
- абсолютно не згодний.

2. Керівництво організації вчасно одержує інформацію про ризики і загрози, необхідні для прийняття рішень:

- повністю згодний;

- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

3. Існуюча структура організації і поточний бізнес-процес адекватно відображають ризики, з якими регулярно зіштовхується організація:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

4. На скільки ефективно співробітники виявляють і управляють ризиками, оцінюється у рамках щорічного процесу оцінки ефективності і враховується при виплаті премій:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

5. Організація є молодого компанією або технологічно складною компанією, що переживає істотні зміни або реорганізацію:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

6. Керівництво заохочує співробітників виявляти та інформувати про потенційні ризики:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

7. На підприємстві більшість працівників однаково розуміють, що є прийнятним ризиком для організації, а що ні:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;
- d. абсолютно не згодний.

8. Керівництво заохочує співробітників, які відповідають етичним принципам поведінки, а не тільки за досягнення поставлених операційних показників:

- a. повністю згодний;
- b. згодний;
- c. не згодний;

d. абсолютно не згодний.

Відповідно до отриманого результату може бути визначений етап розвитку культури управління ризиком:

- низький рівень розвитку або відсутність культури управління ризиком, агресивна культура направлена на подолання перешкод;

- рівень розвитку нижче середнього по галузі, ухилення від типових ризиків;

- середній рівень розвитку культури управління ризиком характеризується наявною потребою у комплексності і прогнозованості ризиків, появою ризик-менеджменту, формуванням корпоративної культури ризику, що направлена на зростання ринкової вартості бізнесу;

- високий рівень розвитку культури управління ризиком – захист іміджу організації, потреба в управлінні невизначеністю, стійка культура ризиків, що спрямована на захист якості життя організації та її середовища [4].

Етап 4. Визначення ланцюга створення вартості на підприємстві.

При побудові ланцюга вартості визначаються основні складові виручки та витрати підприємства, а також виявлені ризики. Створення ланцюжка доданої вартості підприємства допомагає структурувати і систематизувати основні види діяльності підприємства, що істотно полегшує процес виявлення і оцінки ризиків.

Приклад побудови ланцюга вартості для фірми ТОВ «Офіс-центр», що реалізує офісне приладдя і канцелярські товари представимо на рис. 11.2.

Етап 5. Ідентифікація ризиків. Це процес визначення факторів і подій, які можуть негативно вплинути на підприємство. Ризики, які не будуть виявлені на цьому етапі не можуть бути мінімізовані у подальшому.

Для оцінки ризиків підприємства може бути використаний наступний опитувальник (табл. 11.5). У якому слід обрати той варіант, що найбільш точно описує поточну ситуацію в організації. Оцінюється ситуація за наступною шкалою: 4 – повністю згодний, 3 – згодний, 2 – не згодний, 1 – абсолютно не згодний, 0 – не знаю.

На основі опрацювання отриманих відповідей будується профіль ризику організації, який порівнюється за елементами та в цілому із профілем ідеальної з точки зору ризикозахищеності організації.

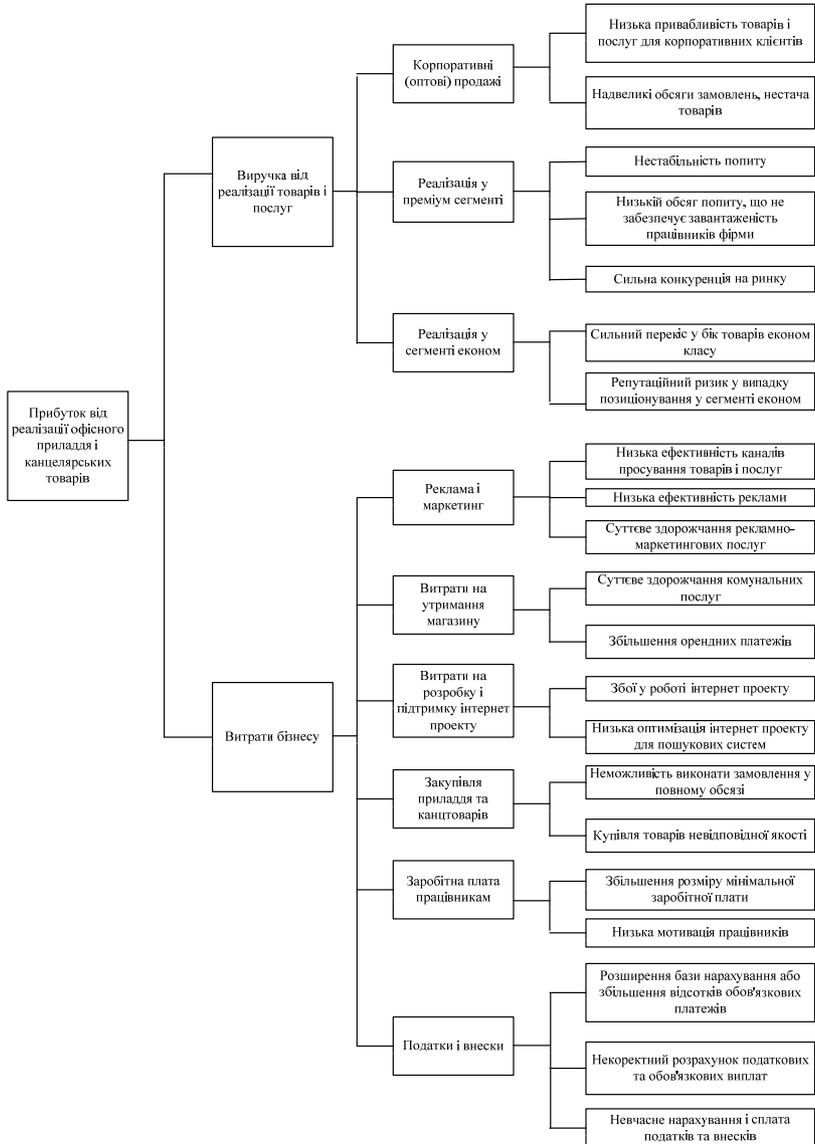


Рис. 11.2 – Ланцюг вартості для фірми, що реалізує офісне приладдя і канцелярські товари

Проілюструємо це на прикладі оцінки ризикозахищеності вище загаданого підприємства ТОВ «Офіс-центр», основним напрямком діяльності якого є реалізація офісного приладдя та канцелярських товарів. Нехай за результатами опитування працівників щодо ідентифікації ризиків були отримані наступні відповіді (табл. 11.5).

Таблиця 11.5 – Опитувальник ідентифікації ризиків

Елемент оцінки	Варіанти оцінки	Результати оцінювання ТОВ «Офіс-центр»
1	2	3
Розділ А: Корпоративна культура		
1. Керівництво організації демонструє високі етичні стандарти	④ ③ ② ① ①	3
2. Керівництво організації прагне дотримуватися законів/нормативних документів, що впливають на діяльність організації	④ ③ ② ① ①	3
3. Безпосередній керівник дотримується законів/нормативних документів, що впливають на діяльність організації	④ ③ ② ① ①	4
4. Цільові показники, встановлені для працівників і організації в цілому реалістичні і досяжні	④ ③ ② ① ①	3
5. Співробітники організації мають знання, навички і підготовку, необхідні для виконання своєї роботи належним чином	④ ③ ② ① ①	4
6. Працівники організації вчаться на своїх помилках і запобігають їхній повторній появі	④ ③ ② ① ①	4
7. Кадрові зміни істотно негативно не вплинули на діяльність організації за останні 6 місяців	④ ③ ② ① ①	2
8. До всіх співробітників організація відноситься чесно і справедливо	④ ③ ② ① ①	2
9. Працівникам організації не доводиться йти на невинуватий ризик при виконанні своєї роботи	④ ③ ② ① ①	2
Всього		27
Розділ Б: Цілі і перешкоди		
10. У організації встановлені і затверджені вимірні цілі і показники ефективності	④ ③ ② ① ①	3

Продовження табл. 11.5

1	2	3
11. У працівників достатньо ресурсів, засобів і часу для досягнення цілей	④ ③ ② ① ①	3
12. Співробітники організації вчасно виявляють і аналізують ризики і «підводні камені», які можуть негативно вплинути на досягнення цілей організації	④ ③ ② ① ①	2
13. При прийнятті рішень керівництво аналізує і враховує можливі негативні наслідки не тільки усередині організації, але й для клієнтів, партнерів і контрагентів	④ ③ ② ① ①	1
Всього		9
Розділ В: Політика і процедури		
14. Існуюча політика і процедури дозволяють виконувати роботу ефективно	④ ③ ② ① ①	2
15. Працівники, які зловживають майном організації, коштами, інформацією, часом будуть виявлені	④ ③ ② ① ①	2
16. Співробітники, які порушують законодавство або правила організації будуть виявлені	④ ③ ② ① ①	3
17. Існуючі в організації політика і процедури сприяють досягненню цілей і дозволяють мінімізувати ризики	④ ③ ② ① ①	2
Всього		9
Розділ Г: Інформація і комунікація		
18. Інформаційні системи забезпечують керівництву доступ до своєчасних і якісних звітів щодо виконання поставлених цілей	④ ③ ② ① ①	4
19. У організації існують необхідні механізми і стимули, щоб за необхідності можна було дати рекомендації з удосконалення бізнес-процесів організації	④ ③ ② ① ①	3
20. Якість взаємодії між керівництвом і співробітниками організації дозволяє ефективно виконувати роботу	④ ③ ② ① ①	3
21. Якість взаємодії між підрозділами дозволяє ефективно виконувати роботу	④ ③ ② ① ①	3
22. У працівників достатньо даних та інформації, щоб виконувати свою роботу	④ ③ ② ① ①	3
23. Керівництво організації повністю поінформоване про реальну продуктивність організації	④ ③ ② ① ①	2
24. Існують певні канали зв'язку, які дозволяють швидко і без перешкод доводити до керівництва потенційні ризики та загрози	④ ③ ② ① ①	2
25. Співробітники, які виявили і поінформували керівництво про ризики захищені від переслідувань	④ ③ ② ① ①	3
26. Якщо працівники повідомляють про порушення безпосередньому керівникові, вони впевнені, що порушення зупиняться	④ ③ ② ① ①	2

1	2	3
Всього		25
Розділ Д: Моніторинг		
27. Інформація, представлена керівництву, відображає фактичні результати діяльності організації	④ ③ ② ① ①	4
28. У зацікавлених співробітників достатньо інформації для моніторингу діяльності постачальників	④ ③ ② ① ①	3
29. У співробітників достатньо інформації для моніторингу задоволеності клієнтів	④ ③ ② ① ①	2
30. Відгуки і скарги, що надійшли від клієнтів вчасно і якісно обробляються	④ ③ ② ① ①	2
31. Співробітники організації знають, які дії почати у випадку, коли вони знаходять помилки або недоліки у процесі	④ ③ ② ① ①	2
32. Ефективність роботи працівників періодично аналізується безпосереднім керівником	④ ③ ② ① ①	4
33. Працівники знають, які заходи слід прийняти, якщо вони довідаюся про неетичну поведінку та/або шахрайську діяльність	④ ③ ② ① ①	2
Всього		19
Всього за розділами		89

На основі проведених розрахунків можемо зазначити, що ступінь ризикозахищеності ТОВ «Офіс-центр» складе:

$$\%R = \frac{\sum_{i=1}^{33} r_i}{132} \cdot 100\% = \frac{89}{132} \cdot 100 = 67\%, \quad (11.2)$$

де $\%R$ – ступінь ризикозахищеності організації;

r_i – оцінка ризику за i -ю ознакою;

i – кількість оцінок;

132 – максимально можлива оцінка ризикозахищеності організації.

Отримане значення вказує на середній рівень ризикозахищеності підприємства.

Для наочного представлення отриманих результатів та виявлення найбільш проблемних, з точки зору ризикозахищеності, позицій слід побудувати профіль оцінки. Для умов нашого прикладу він наведений на рис. 11.3 та рис. 11.4.

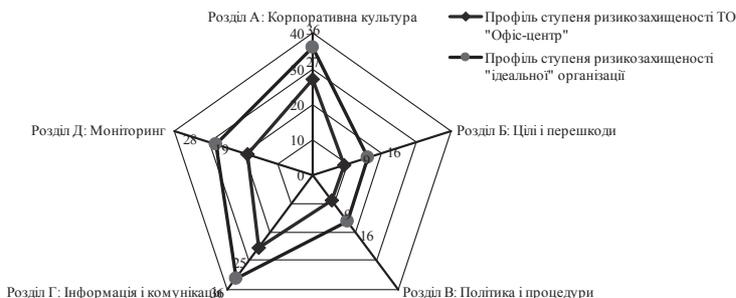


Рис. 11.3 – Укрупнений профіль ступеня ризикозахисності ТОВ «Офіс-центр»

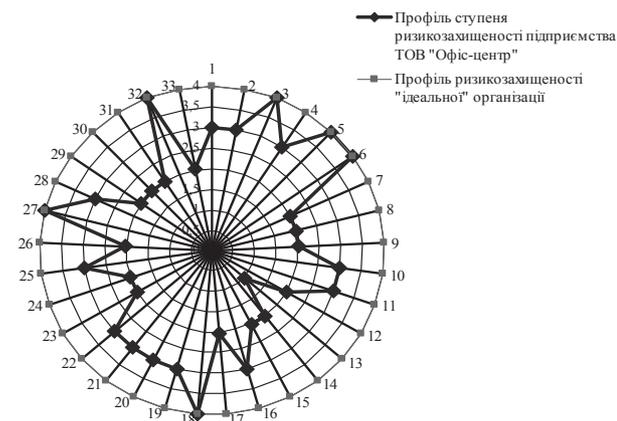


Рис. 11.4 – Деталізований профіль ступеня ризикозахисності ТОВ «Офіс-центр»

Отримані результати дають змогу детально проаналізувати «прогалини» у системі управління ризиком того чи іншого підприємства.

Етап 6. Оцінка виявлених ризиків. Пріоритизація і оцінка ризиків – аналіз ризиків з метою визначення найбільш критичних з погляду ймовірності і збитку, а відповідно і найбільш пріоритетних. Пріоритизація ризиків дозволяє виділити вузький спектр потенційних ризиків, на яких керівництву необхідно сфокусуватися. Критерії оцінки ризиків повинні бути визначені ще на Етапі 1.

Окрім того, оцінка ризиків на цьому етапі може бути проведена за методикою «краватка-метелик», приклад якої наводився вище. Або

за допомогою оціночного листа, який необхідно заповнити для кожного виявленого ризику з метою його оцінки і пріоритизації. Оціночний лист дозволить визначити рівень ризику (несуттєвий, істотний, критичний) шляхом відповіді на кілька нескладних питань. Приклад такого листа наведемо у табл. 11.6.

Таблиця 11.6 – Приклад оціночного листа рівня прояву ризику певного виду

Питання	Оцінка (-) не згодний, (+) згодний
Подібний ризик уже реалізовувався у минулому	
Реалізація ризику багато у чому залежить від зовнішніх факторів, поза контролем організації	
Конкретні заходи щодо зниження цього ризику поки не впроваджуються	
В організації недостатньо компетенцій або ресурсів для управління цим ризиком	
Останні події вказують на те, що імовірність настання ризику зростає	
Ризик може призвести до незапланованих фінансових витрат понад ... грн.	
Ризик може призвести до негативних іміджевих наслідків для організації	
Реалізація ризику може негативно вплинути на досягнення цілей організації	
Ризик може призвести до кримінальної відповідальності для керівників організації	
Всього негативних відповідей	
Всього позитивних відповідей	

Результати обробки оціночних листів підраховуються наступним чином:

- більше 4 позитивних відповідей в одному оціночному листі щодо одного ризику – високий рівень ризику, що вказує на необхідність: визначити власника цього ризику; провести кількісну оцінку ризику; розробити заходи щодо реагування на ризик у процесі формулювання цілей організації; визначити обсяг ресурсів, необхідних для зниження ризику, для наступного включення даної інформації в бюджет.

- 2-3 позитивні відповіді в одному оціночному листі щодо одного ризику – середній рівень ризику, що вказує на необхідність: ураховувати ризик при формуванні цілей компанії; щорічно здійснювати моніторинг ризику; при необхідності провести кількісну оцінку ризику.

ку.

- одна позитивна відповідь в одному оціночному листі щодо одного ризику – низький рівень ризику, що вказує на необхідність регулярного моніторингу рівня ризику.

Етап 7. Побудова матриці (карти) ризиків. На основі проведеного дослідження на попередньому етапі слід побудувати матрицю (карту) ризиків, що дозволяє визначити ступінь прояву кожного виявленого ризику для наступного ухвалення рішення щодо зниження його рівня.

Карта ризиків – це графічне представлення підприємницьких ризиків певного бізнесу. Карта ризиків нібито матеріалізує ризики, робить їх наочними, дозволяє оцінити обстановку, прийняти рішення, спланувати «бойову» операцію і завдати «розгромного удару» по підприємницьких ризиках.

Карта ризиків зазвичай оформляється як таблиця, у стовпці якої заносяться усі об'єкти ризику, що підлягають захисту, а у рядки – усі актуальні зовнішні і внутрішні фактори. У клітинках на перетині рядків і стовпців вказують конкретні ризики по формулі: величина втрат та їхня імовірність. Таке графічне відображення ризиків дозволяє ясно представити втрати як результат впливу конкретних факторів на окремі об'єкти ризику.

Поряд із двомірною картою ризику будуються тривимірні карти, що відображають динаміку зміни ризиків із часом або різні ймовірні сценарії розвитку подій.

Приклад шаблону матриці ризиків наведемо на рис. 11.5. На основі матриці у подальшому визначається управлінська реакція на ситуацію, що склалася (табл. 11.7).

Приклад побудови карти ризику розглянемо на ситуації, що підготовлена за мотивами твору І. Льфа та Є. Петрова «12 стільців».

Отець Федір купив свічкарню – старий сарай, що переобладнаний у цех, у якому трое робітників плавили віск і відливали свічки. Віск купувався у місцевих бджолярів, готова продукція продавалася через мережу набожних бабусь.

Свічкова справа – це бізнес високого ризику: або завод згорить, або конкуренти ціни зіб'ють, або робітники вкрадуть і проп'ють продукцію, або рекет. Ризик отримати збитки і навіть розоритися, дуже великий, але і справа прибуткова.

Щоб даремно не ризикувати, Отець Федір найняв керуючого, який узявся управляти підприємницькими ризиками свічкового бізнесу. На першому етапі керуючий усе обстежив і склав карту ризиків (на рис. 11.6-11.9 наведена лише частина процесу побудови карти ризиків

свічкарні). Тепер Отець Федір довідався, які ризики загрожують його підприємству. Він немов прозрів і зрозумів яка область ризиків темніша, там і чекай найбільших неприємностей, а на світлі області ризиків можна не звертати уваги.

Тепер уся його увага буде зосереджена на боротьбі з конкурентами. А ще потрібно купити вогнегасники. А також завести собаку і не пускати дружину на ринок.

Імовірність		Рівень збитку				
		Несуттєвий 1	Низький 2	Середній 3	Істотний 4	Катастрофічний 5
5	Досить імовірно					
4	Імовірно					
3	Можливо					
2	Малоймовірно					
1	Украй малоймовірно					

Рис. 11.5 – Шаблон матриці (карти) ризику

Таблиця 11.7 – Варіанти управлінської реакція на прояв ризику певного рівня

Рівень ризику	Повноваження з прийняття рішень щодо ризику	Необхідні дії
Критичний	Рада директорів, інвестори	Негайні дії, необхідні для зниження ризику шляхом розробки заходів щодо мінімізації ризиків
Високий	Керівництво організації	
Середній	Заступники генерального директора	У випадку економічної доцільності керівництво може ухвалити рішення щодо розробки заходів з мінімізації ризиків. Періодичний моніторинг рівня ризику
Низький	Затвердження ризику не обов'язково, однак необхідно зафіксувати ризик у реєстрі	Періодичний моніторинг рівня ризику

<p>Об'єкти ризику: Усі щіне і важливе для Отця Федора, що може згорти, потонути, пропасти, зламатися, зіпсуватися, впасти у щіне, вимагати витрат, захворіти і померти</p>	<p>Внутрішні фактори ризику Внутрішні причини: сварки робітників, лінь, невміння і небажання працювати, пиятика і хвороби працівників</p>	<p>Кримінальні фактори Кримінальні причини: Крадіжка свічок робітниками або торговцями, а також злочинцями</p>	<p>Зовнішні фактори Зовнішні причини: Підступність конкурентів, зростання ціни на віск, морбіджі на пасіках, поява нових освітлювальних приладів</p>	<p>Загальні фактори Загальні причини: Революційні пожежі, урагани, повені</p>
<p>Підприємство: Сам Отець Федір, його сім'я, їх дооборуд і регуляція, життя і здоров'я, гарний настрій, свобода та ін.</p>	<p>Ризики особистої втрати від внутрішніх факторів (втрата регуляції Отцем Федором через пиятику та бешкетування працівників) Імовірність – 10% Втрата – 100 рублів</p>	<p>Ризики особистої втрати від кримінальних факторів (ризик втрати здоров'я у Отця Федора, дружини та дітей через їх викрадення злодіями) Імовірність – 18% Імовірність – 10000 рублів</p>	<p>Ризики особистої втрати через зовнішні фактори (ризик розорення Отця Федора у результаті конкурентної боротьби) Імовірність 30% Імовірність – 50 млн. рублів</p>	<p>Ризики особистої втрати від загальних факторів (ризик втрати усього та втеча за кордон через революцію) Імовірність – 15% Імовірність – 25 млн. рублів</p>
<p>Персонал: Робітники, торговки, кінь, сторожовий пес та ін.</p>	<p>Ризики втрат для персоналу від внутрішніх факторів (ризик втрати працездатності через невміння, бешкетування, пиятику) Імовірність – 15% Збитки – 200 рублів/особу</p>	<p>Ризики втрат для персоналу від кримінальних факторів (ризик плинності кадрів у зв'язку зі звільненнями через крадіжки) Імовірність – 10% Збитки – 200 рублів</p>	<p>Ризики втрат для персоналу від зовнішніх факторів (ризик втечі робітників до конкурентів) Імовірність – 10% Збитки – 300 рублів</p>	<p>Ризик втрат для персоналу від загальних факторів (ризик того, що робітники доучаться до революціонерів та підуть на мітинги) Імовірність – 12% Збитки 10000 рублів</p>
<p>Майно: Земля, будови, пліч, верстак, віз, гроші, віск і свічки, комерційна тасмнина та ін.</p>	<p>Ризики втрати майна від внутрішніх факторів (ризик пожежі у пліску з причини паління працівниками та невміння користуватися керосиновими лампами) Імовірність – 20% Збитки – 100 тис. рублів</p>	<p>Ризик втрати майна від кримінальних факторів (ризик втрати усіх заощаджень у зв'язку із пограбуванням та необхідністю сплати викупу за викрадених дружинну і дітей) Імовірність – 1% Збитки – 100 млн. рублів</p>	<p>Ризики втрати майна від зовнішніх факторів (ризик викрадення конкурентами рецетів барвника для свічок) Імовірність – 20% Імовірність – 5000 рублів</p>	<p>Ризик втрати майна від загальних факторів (ризик захоплення заводу революціонерами, та підпаду революціонерів) Імовірність – 10% Збитки – 50000 рублів</p>
<p>Підприємницька діяльність: Закупівля воску, перевезення, виробництво свічок, продаж, реклама та інші бізнес-процеси</p>	<p>Ризики втрат бізнес-процесів від внутрішніх факторів (ризик переворобитства свічок через надмірне старіння працівників) Імовірність – 1% Збитки – 1000 рублів</p>	<p>Ризики втрати бізнес-процесів від кримінальних факторів (ризик пограбування при перевезенні закупівленого воску чи свічок) Імовірність – 25% Збитки – 1000 рублів</p>	<p>Ризики втрат бізнес-процесів від зовнішніх факторів (ризик підвищення закупівельних цін на віск через морбіджі на пасіках) Імовірність – 5% Збитки – 100 рублів</p>	<p>Ризики втрат бізнес-процесів від загальних факторів (ризик зниження продажів свічок через скорочення кількості втрачаних і церков) Імовірність – 10% Збитки 500 рублів</p>

Рис. 11.6 – Карта ризиків свічкарні Отця Федора

Об'єкти ризику: Цінності, що можуть бути втрачені	Фактори ризику – причини усіх неприємностей: події, явища, люди і організації, що впливають на свічковий бізнес			
	Внутрішні ризикоутворюючі фактори – причини неприємностей, що приховані усередині підприємства			
Підприємств: Сам Отець Федір, його сім'я, компаньйони і партнери	Організаційні фактори – організація свічкового бізнесу і управління свічкарнею	Структурні фактори – структура свічкарні: цехи, дільниці, бригади	Технологічні фактори – що і як робиться при виробництві свічок	Людський фактор – люди, як працюють, оплата їх праці та сумісність
	Область особистих ризиків підприємця від внутрішніх факторів			
Життя і здоров'я Отця Федора та його сім'ї: Жити без хвороб, каліцтва, страждань фізичних і душевних самому та близьким	Ризики втрати здоров'я від організаційних факторів (ризик нервового зриву Отця Федора через спроби охопити те, чого охопити не можливо) Імовірність – 1% Збитки – 100 рублів	Ризики втрати здоров'я від структурних факторів (ризик підврати здоров'я керуючі невіддалено структурою свічкарні) Імовірність – 12% Збитки – високі	Ризики втрати здоров'я від технологічних факторів (ризик втомитися, контролюючи складний процес виробництва свічок) Імовірність – 5% Збитки – середні	Ризики втрати здоров'я від людського фактора (ризик з'їхати з глузду від скандаль між торговцями) Імовірність – 30% Збитки – середні
Особисте майно Отця Федора: Те, що нажито непосильною працею – дім, земля, гроші, золото, меблі, самовар, кінь та тарангас	Ризики втрати особистого майна від організаційних факторів (ризик витратити особисті гроші у тонитві за нездійсненою метою) Імовірність – 18% Збитки – середні	Ризики втрати особистого майна від структурних факторів (ризик стогатити башмаки при обході дільниць свічкарні) Імовірність – 5% Збитки – малі	Ризики втрати особистого майна від технологічних факторів (ризик збитків від простою розігрітих печей) Імовірність – 10% Збитки – середні	Ризики втрати особистого майна від людського фактора (ризик витрат на навчання беззатяжних працівників) Імовірність – 20% Збитки – високі
Свобода Отця Федора: Жити у власному, а не казенному домі, говорити і робити те, що хочеш, а не те, що змушують без обмежень та заборон	Ризики втрати свободи від організаційних факторів (ризик потрапити під суд за суспільно небезпечне ведення бізнесу) Імовірність – 2% Збитки – 1000 рублів	Ризики втрати свободи від структурних факторів (ризик монополізації ринку чи порушення конкурентного законодавства) Імовірність – 1% Збитки – немає	Ризики втрати свободи від технологічних факторів (ризик судимості через застосування екологічно небезпечної технології) Імовірність – 25% Збитки – 1000 рублів	Ризики втрати свободи від людського фактора (ризик судимості через порушення норм трудового законодавства або негуманне відношення до робітників) Імовірність – 40% Збитки – 1000 рублів
Ділова репутація Отця Федора: Добре ім'я, авторитет, повага, впливовість, довіра до чесного слова	Ризики погіршення репутації від організаційних факторів (ризик втрати доброго імені з причини поганого організації свічкового бізнесу) Імовірність – 1% Збитки – 200 рублів	Ризики погіршення репутації від структурних факторів (ризик зниження авторитету в очах працівників) Імовірність – 7% Збитки – 100 рублів	Ризики погіршення репутації від технологічних факторів (втрата іміджу прихильника технологічного прогресу) Імовірність – 5% Збитки – 100 рублів	Ризики погіршення репутації від людського фактора (ризик зниження довіри до чесного слова через нечесність продавців) Імовірність – 20% Збитки – 1000 рублів

Рис. 11.7 – Декомпозиція області особистих ризиків від внутрішніх причин карти ризиків свічкарні Отця Федора

<p>Об'єкти ризику: Цінності, що можуть бути втрачені</p>	<p>Фактори ризику – причини усіх неприємностей: події, явища, люди і організації, що впливають на сівчовий бізнес</p> <p>Зовнішні ризикотворюючі фактори – причини неприємностей, що приховані зовні підприємства</p>	
<p>Підприємств: Сам Отел' Федір, його сім'я, компаньйони і партнери</p>	<p>Партнери – брат дружини (шурин), що вклав гроші у бізнес</p>	<p>Постачальники – бджоляри (віск), ткачі (гніт), хіміки (барванки)</p>
<p>Життя і здоров'я Отця Федора та його сім'ї: Життя без хвороб, каліцтв, страждань фізичних і душевних самому та близьким</p>	<p>Ризики втрати здоров'я через партнерів (ризик захворювання) через непорозуміння із родичами) Імовірність – 12% Збитки – невеликі</p>	<p>Область особистих ризиків підприємця від зовнішніх факторів</p> <p>Ризики втрати здоров'я через постачальників (ризик підірвати здоров'я через обман постачальників) Імовірність – 2% Збитки – середні</p>
<p>Особисте майно Отця Федора: Те, що належить неспільною працею – дім, земля, гроші, золото, меблі, самовар, хвін та тарантас</p>	<p>Ризики втрати особистого майна через партнерів (ризик втратити дім і землю через судове тягання з родичами за спадщиною) Імовірність – 30% Збитки – середні</p>	<p>Ризики втрати особистого майна через посередників (ризик отримання неякісної сировини для свечок) Імовірність – 5% Збитки – великі</p>
<p>Свобода Отця Федора: Жити у власному, а не казенному домі, говорити і робити те, що хочеш, а не те, що змушують без обмежень та заборон</p>	<p>Ризики втратити свободу через партнерів (ризик потрапити під суд через за недобальство чи підступність партнера) Імовірність – 10% Збитки – великі</p>	<p>Ризики втрати особистого майна через конкурентів (ризик необхідності продажу майна для підтримки конкурентної боротьби) Імовірність – 20% Збитки – величезні</p>
<p>Ділова репутація Отця Федора: Добре ім'я, авторитет, повага, впливовість, довіра до чесного слова</p>	<p>Ризики погіршення репутації через партнерів (ризик втрати доброго імені через розповсюдження негативних чуток партнером у результаті сварки) Імовірність – 35% Збитки – 10000 рублів</p>	<p>Ризики втрати свободи через конкурентів (ризик судимості через звинувачення у шахрайстві) Імовірність – 25% Збитки – великі</p>
	<p>Ризики погіршення репутації через конкурентів (розповсюдження інформації і наклепницької негативної конкуренції) Імовірність – 50% Збитки – 25 тис. рублів</p>	<p>Ризики втрати особистого майна через конкурентів (ризик втрати грошей) Імовірність – 17% Збитки – середні</p>
	<p>Ризики втрати здоров'я через конкурентів (ризик втомитися і захворіти через конкурентну боротьбу) Імовірність – 15% Збитки – великі</p>	<p>Ризики втрати особистого майна через фінансові установи (ризик втрати коштів і майна через банкрутство банку, підступність ліхваря) Імовірність – 25% Збитки – великі</p>
		<p>Ризики втрати репутації через фінансові установи (ризик зниження довіри до чесного слова через лобювання інтересів ненадійних фінансових установ) Імовірність – 10% Збитки – 1000 рублів</p>

Рис. 11.8 – Декомпозиція області особистих ризиків від зовнішніх причин карти ризиків свічкаряні Отця Федора

Об'єкти ризику: Цінності, що можуть бути втрачені		Фактори ризику – причини усіх неприємностей: події, явища, люди і організації, що впливають на сівчарків бізнес		
		Зовнішні ризикотворючі фактори – причини неприємностей, що приховані ззовні підприємства		
Підприємство: Сам Отел' Федір, його сім'я, компаньйони і партнери	Економічна ситуація – ринкові відносини, ціни, свобода підприємництва	Політична ситуація – хто при владі, право власності, революції, війни	Техногенні катастрофи – аварії, вибухи, пожежі, забруднення, отруєння, зараження метеорити	Природні катаклізми – повені, землетруси, урагани, метеорити
Область особистих ризиків підприємства				
Життя і здоров'я Оття Федора та його сім'ї: Жити без хвороб, каліцтв, страждань самому та близьким	Ризики втрати здоров'я від погіршення економічної ситуації Імовірність – 2% Збитки – 500 рублів	Ризики втрати здоров'я через політичну ситуацію Імовірність – 30% Збитки – високі	Ризики втрати здоров'я у результаті техногенних катастроф Імовірність – 5% Збитки – великі	Ризики втрати здоров'я через природні катаклізми Імовірність – 12% Збитки – 5000 рублів
Особисте майно Оття Федора: Те, що належить неспільно подружжю – дім, земля, гроші, золото, меблі, автомобіль, кінг та тарантас	Ризики втрати особистого майна від економічної ситуації Імовірність – 30% Збитки – 10 тис. рублів	Ризики втрати особистого майна через політичну ситуацію Імовірність – 35% Збитки – величезні, усі статки	Ризики втрати особистого майна у результаті техногенних катастроф Імовірність – 10% Збитки – 1000 рублів	Ризики втрати особистого майна через природні катаклізми Імовірність – 12% Збитки – 10 тис. рублів
Свобода Оття Федора: Жити у власному, а не казенному домі, говорити і робити те, що хочеш, а не те, що змушують без обмежень та заборон	Ризики втратити свободу через економічну ситуацію Імовірність – 15% Збитки – 10 тис. рублів	Ризики втратити свободу через політичну ситуацію Імовірність – 20% Збитки – 10 тис. рублів	Ризики втрати свободи у результаті техногенних катастроф Імовірність – 1% Збитки – 1000 рублів	Ризики втрати свободи через природні катаклізми Імовірність – 0,1% Збитки – 100 рублів
Ділова репутація Оття Федора: Добре ім'я, авторитет, повага, впливовість, довіра до чесного слова	Ризики погіршення репутації через партнерів у зв'язку із економічною ситуацією Імовірність – висока Збитки – великі	Ризики погіршення репутації через політичну ситуацію Імовірність – 20% Збитки – величезні	Ризики погіршення репутації у результаті техногенних катастроф Імовірність – невелика Збитки – великі	Ризики погіршення репутації через природні катаклізми Імовірність – 1% Збитки – 100 рублів

Рис. 11.9 – Декомпозиція області особистих ризиків від загальних факторів карти ризиків сівчарків Оття Федора

Для зручності можна також скористатися наступною моделлю ідентифікації та оцінки ризику, рис. 11.10.

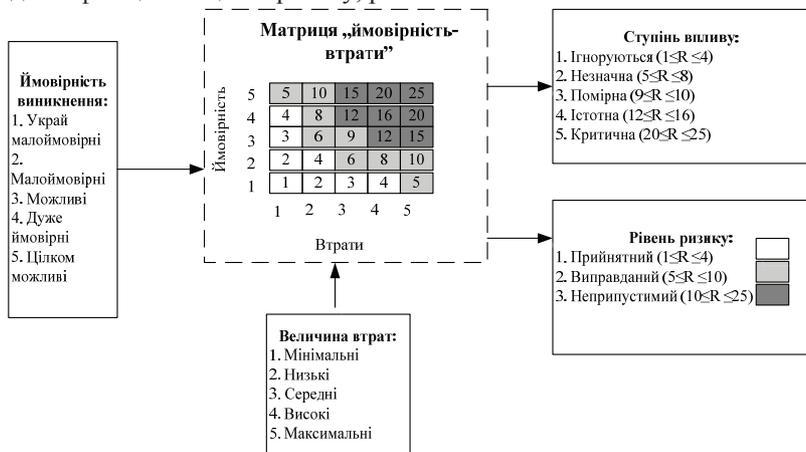


Рис. 11.10 – Процес оцінки ідентифікованих ризиків

Етап 8. Визначення заходів щодо зниження ризиків.

Мінімізація ризиків – розробка і впровадження заходів або змін, які можуть виключити, або знизити рівень ризику. Для визначення ефективного способу регулювання ступеня ризику можливо також скористатися дещо трансформованою матрицею ризику (табл. 11.8).

Окремими заходами з управління ризиками можуть бути визначені наступні:

- зниження управлінських і технологічних ризиків: безумовне виконання функцій працівниками підприємства відповідно до їхніх повноважень, підвищення ефективності системи управління якістю продукції/надання послуг, системи управління технологічними процесами;

- заходи зі зниження службових ризиків: контроль з боку керівництва за діями працівників; розподіл функцій, що виконуються за принципом основні і допоміжні; підвищення кваліфікації працівників; матеріальне стимулювання працівників;

- заходи зі зниження технічних ризиків: використання у роботі тільки сертифікованого обладнання і матеріалів, що пройшли відповідні процедури перевірки/тестування перед застосуванням.

Таблиця 11.8 – Матриця вибору раціонального напрямку впливу на ризик [1, 2]

Рівень збитків		Ймовірність виникнення втрат					
		Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
		[0-0,05]	[0,06-0,2]	[0,21-0,4]	[0,41-0,6]	[0,61-0,95]	[0,96-1]
		Ступінь впливу ризику					
		Незначний	Слабкий	Помірний	Середній	Високий	Надмірний
Незначні втрати	[0-0,2]	Прийняття ризику			Прийняття чи вирівнювання (розподіл) ризику, зниження ризику		
Малі втрати	[0,21-0,3]	Вирівнювання (розподіл) і зниження ризику					
Помірні втрати	[0,31-0,4]	Вирівнювання (розподіл) ризику або/і зниження ризику	Передача ризику або/і вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику		Уникнення ризику		
Середні втрати	[0,41-0,6]	Передача ризику або/і вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику			Уникнення ризику		
Великі втрати	[0,61-0,9]	Передача ризику або/і вирівнювання (розподіл) ризику та зниження ризику		Уникнення ризику			
Катастрофічні втрати	[0,91-1]	Передача ризику або/і вирівнювання (розподіл) та зниження ризику	Уникнення ризику				

Для заходів, розроблених на цьому етапі необхідно визначити попередні строки впровадження і погодити відповідальних. Іноді для мінімізації ризиків можуть знадобитися додаткові ресурси, які необхідно виділити.



Завдання для самостійного опрацювання

1. Добудуйте карту ризиків для свічкарні Отця Федора.
2. Використовуючи наведену вище методику комплексної оцінки, оцініть ризики діяльності наступних підприємств:
 - заводу хлібобулочних виробів;

- юридичної фірми;
- стоматологічної клініки;
- магазину іграшок;
- мережі супермаркетів;
- банківської установи.



Використана і рекомендована література

1. Скопенко Н.С. Интегральная оцінка ризику та обґрунтування основних напрямів ризик-менеджменту в управлінні господарською діяльністю підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : Наука и образование, 2005. – Випуск 210, Т. 1. – С. 72-85.

2. Скопенко Н.С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – Т. 2, № 2 (66). – С. 224-227.

3. Яковлева И.Н. Риски хозяйственной деятельности производственных предприятий [Электронный ресурс] / И.Н. Яковлева. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/math/manufacturing.shtml>.

4. Фаррелл Дж.М. Оцените культуру управления рисками в вашей организации [Электронный ресурс] / Дж.М. Фаррелл, А. Хун. – Режим доступа: http://www.kpmg.com/RU/ru/topics/Audit-Committee-Institute/Publications/Documents/mag_11_ru.pdf.

5. Краткое руководство по разработке концепции безопасности компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sidcon.com.ua/public/Quick_Guide_1.pdf.

6. Управление предпринимательскими рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.areopag.ru/control.html>.

7. Risk assessment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hse.gov.uk/risk/risk-assessment.htm>

8. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.risk-academy.ru/>.

9. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.areopag.ru/control.html>.

Ситуація 12. Формування бізнес-моделі діяльності організації

Бізнес-модель призначена для опису основних принципів створення, розвитку і успішної роботи будь-якої організації. О. Остервальдером була запропонована оригінальна концепція аналізу, побудови і удосконалення бізнес-моделей [1]. Вона тривалий час використовується найбільшими компаніями світу, включаючи Google, IBM, Ericsson, для формування їх бізнес-моделей. Бізнес-модель організації дозволяє у простий і зрозумілий спосіб представити основні фактори, що впливають на успіх будь-якої організації: споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру витрат (рис. 12.1).



Рис. 12.1 – Структурні блоки бізнес-моделі

Побудова бізнес-моделі організації складається з низки етапів. Розглянемо кожний з них.

Етап 1. Побудова бізнес-моделі організації починається з визначення споживачів результатів бізнесу (споживчих сегментів – СС), тобто тих, кому потрібні результати роботи даної організації.

У структурному блоці споживчі сегменти (СС) визначається, які групи людей і організації підприємство розраховує привабити і обслуговувати.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- для кого ми створюємо цінність?

- хто наші найважливіші клієнти, споживачі продукту/послуги?

Клієнти – серце будь-якої бізнес-моделі. Без вигідних клієнтів не може існувати жодна компанія. Для кращого задоволення потреб клієнтів, бажано розбити їх на групи: за потребами; за особливостями поведінки або за іншими ознаками. Бізнес-модель охоплює одну або кілька груп клієнтів – споживчих сегментів. На цьому етапі організація повинна зробити вибір і вирішити, які сегменти обслуговувати, а від яких відмовитися. Коли рішення прийняте, можна будувати бізнес-модель, опираючись на чітке розуміння специфічних потреб клієнтів обраних сегментів.

Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо: є розходження у запитах; взаємодія відбувається по різних каналах збуту; відносини з ними потрібно будувати по-різному; дохідність від взаємодії істотно розрізняється; приваблюють різні аспекти пропозиції.

Існують різні типи сегментів споживачів:

- масовий ринок. У бізнес-моделі з фокусом на масовий ринок не розмежовують окремі сегменти споживачів. Пропозиція (продукт або послуга), канали поширення і відносини із клієнтами фокусуються на одній великій групі клієнтів з приблизно однаковими потребами і проблемами. Такий вид бізнес-моделі часто зустрічається у секторі побутової техніки, харчових продуктів тощо.

- нішевий ринок. У цьому випадку бізнес-модель орієнтована на окремі сегменти споживачів. Пропозиція (продукт або послуга), канали поширення і відносини із клієнтом адаптовані до специфічних вимог ніші. Такі бізнес-моделі зустрічаються на ринку автозапчастин, одягу, прикрас тощо.

- сегментований ринок. У деяких бізнес-моделях розрізняють ринкові сегменти споживачів із різними потребами і проблемами. Наприклад, відділення банку по роботі з фізичними особами може виокремлювати велику групу споживачів з доходами до 100 тис.грн на рік і більше і невелику групу заможних клієнтів з доходами вище 500 тис.грн. на рік. Обидві групи мають дещо різні потреби і проблеми. Це впливає на інші блоки бізнес-моделі, такі як пропозиція (продукт або послуга), канали поширення, відносини з клієнтами та потоки доходів. Або, наприклад, виробник штучних сапфірів, який обслуговує різні сегменти споживачів – ювелірні підприємства (оздоблення прикрас), медичну індустрію (виробництво ендопротезів, імплантів зубів, брекетів, кришталіків ока, лазерного обладнання, скальпелів), військове виробництво (виробництво прозорої броні, ілюмінаторів космічних станцій, захисних стекол оптичних засобів ракет та літаків), електро-технічну промисловість (захисне скло екранів мобільних телефонів,

годинників та фотоапаратів, підкладки у мікросхемах, світлодіодів), машинобудівні підприємства (титан-сапфірові лазери, інструмент, натрієві лампи високого тиску, скло у VIP-автомобілях, підшипники, що не зношуються) тощо. Кожному з них роблять різні пропозиції.

- диверсифікований. Компанія з такою бізнес-моделлю обслуговує два чи більше незв'язаних сегменти споживачів з дуже різними потребами і проблемами. Наприклад, у 2006 р. Amazon.com (американська компанія з продажу товарів і послуг через інтернет і один з перших інтернет-сервісів, орієнтованих на продаж реальних товарів масового попиту) вирішила диверсифікувати роздрібний бізнес продажем сервісів «хмарних обчислень» (надання у вигляді веб-сервісу обчислювальних потужностей і простору для зберігання інформації). Таким чином, компанія стала задовольняти потреби іншого сегменту споживачів – веб-компанії, зовсім іншою послугою. Стратегічне значення такої диверсифікованості може бути пов'язане з тим, що компанія Amazon.com володіє потужною ІТ-інфраструктурою, яку можна використовувати як для обробки операцій самої компанії, так і для надання нових видів сервісів, наприклад сервісу «хмарні обчислення».

- багатобічна платформа. Тобто компанії обслуговують два і більше незалежних сегменти споживачів.

Типовим прикладом бізнес-моделі «багатобічна платформа» можна назвати пошукові системи, що поєднують людей, які шукають певну інформацію і рекламодавців. Успішна площадка працює по моделі замкнутого циклу: попит однієї групи користувачів розвиває попит іншої сторони, наприклад, чим більше продавців і їхніх пропозицій на eBay, тим більше покупців буде шукати товари і робити покупки саме за допомогою цього сервісу. У свою чергу, чим більше платоспроможних покупців, тим швидше продавці будуть розміщувати свої угоди саме на eBay, і зі зростанням бази користувачів буде збільшуватися і прибуток сервісу.

Етап 2. Після визначення споживачів, організація повинна визначити ціннісні пропозиції – ЦП. Блок ціннісних пропозицій (ЦП) включає опис товарів і послуг, що є цінними для певного споживчого сегмента.

Ціннісні пропозиції – причина, чому клієнти віддають перевагу одній компанії, а не іншій. Вони вирішують проблеми клієнтів або задовольняють їхні потреби. Кожна ціннісна пропозиція – це певна сукупність товарів і/або послуг, які відповідають запитам певного споживчого сегмента.

Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними, новими або революційними, інші – подібними до тих, що вже є на ринку, але з певними відмінностями, з новими характеристиками.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- яку цінність ми приносимо споживачам?
- яку із проблем споживачів ми допомагаємо вирішувати?
- які потреби споживачів ми задовольняємо?
- який набір послуг і продуктів ми пропонуємо кожному сегменту споживачів?

Цінності можуть бути як кількісними (ціна, швидкість обслуговування), так і якісними (дизайн, споживчий досвід).

Цінність пропозиції формують наступні елементи:

- новизна. Деякі пропозиції задовольняють повністю новий набір потреб споживачів, які до цього не усвідомлювалися у силу відсутності схожих пропозицій. Це часто пов'язане з технологіями, наприклад мобільні телефони, синтетична гума, телебачення, гіпсокартон та багато іншого.

- продуктивність. Поліпшення продуктивності, характеристик продуктів або послуг є розповсюдженим і традиційним способом створення цінності. Наприклад, ринок персональних комп'ютерів довго зростає за рахунок постійного збільшенні потужності машин. Однак збільшення продуктивності має свої обмеження. Останнім часом більш швидкі комп'ютери, більший обсяг пам'яті і графіка кращої якості не викликають відповідного росту споживчого попиту.

- кастомізація або «сервісна фабрика». Виготовлення продуктів і пропозиція послуг, орієнтованих на специфічні потреби індивідуальних споживачів або споживчих сегментів. Вдалі приклади цього напрямку є у автомобілебудуванні – тюнінг автівок; виробництві кондитерських виробів; громадському харчуванні (мережа Starbucks дає можливість клієнтам самим створювати рецептуру кави і споживати 19 тис. її варіантів).

- вирішене завдання/упаковане рішення. Цінність створюється за рахунок рішення конкретної споживчої проблеми. Наприклад, французька компанія Climadiff, виготовляє і обслуговує виключно спеціалізоване обладнання для зберігання вина. Винні кондиціонери цієї компанії застосовуються виноробами всього світу.

- дизайн. Це дуже важливий елемент, але складний для оцінки. Продукт може виділитися завдяки винятковому дизайну. В індустріях моди і побутової техніки дизайн може стати дуже важливою частиною пропозиції.

- бренд/статус. Споживачі можуть знаходити цінність безпосередньо у самому акті використання і демонстрації певного бренда. Наприклад, носіння годинника – Patek Philippe, Breguet чи Rolex означає багатство.

- ціна. Пропозиція продукту/послуги з певною цінністю, але по ціні нижчій, чим у конкурентів, є розповсюдженим способом задовольнити сегмент споживачів, чутливих до ціни. Але бізнес-моделі з низькою ціною серйозно впливають на інші бізнес-моделі. Наприклад, бюджетні або лоукост авіакомпанії, такі як Wizz Air, Transavia, Pegasus Airlines та ін. створили бізнес-моделі спеціально для того, щоб зробити можливими дешеві авіаперельоти. Інший приклад бізнес-моделі заснованої на низькій ціні продукту/послуги – Tata Nano, нові автомобілі, розроблені і виготовляються індійською компанією Tata Motors. Низька ціна цих автомобілів (біля 2500 \$) робить їх доступними для нового сегмента споживачів.

- скорочення витрат. Допомога споживачам у скороченні їхніх витрат також важливий метод створення цінності. Прикладом може бути знов ж таки використання «хмарних обчислень», що дозволяють суттєво знизити витрати компаній на комп'ютерне «залізо»

- зменшення ризиків. Зменшення ризиків споживачів, пов'язаних з покупкою продукту/послуги, також створює для них цінність. Наприклад, для покупця гарантійне обслуговування зменшує ризик післяпродажних поломок і ремонту. Угода про рівень сервісу у випадку IT-аутсорсингу також знижує ризики для споживача сервісу.

- доступність. Ще один спосіб створити цінність – це зробити доступним продукт/послугу для групи споживачів, що до цього не мала можливості його/її споживати. Це може бути результатом інновації бізнес-моделі, нових технологій або комбінацією і того, і іншого.

Наприклад, компанія Netflix вирішила проблему, що турбувала багатьох людей, які не могли або не хотіли ходити у магазини відеопрокату. Адже потрібних фільмів могло не бути у наявності, за затримку касет слід було платити як і за їх псування і втрату. Тоді компанія запропонувала новітню систему – онлайн-прокат відео. На сьогодні ідея набула свого поширення і реалізована у віртуальних відео-банках.

Система глобального позиціонування GPS (The Global Positioning System) існує вже досить давно і використовувалася спочатку виключно військовими, тільки у 1993 р. перші портативні GPS-навігатори для широкого використання були представлені на ринку компанією Garmin. З 2008 р. система представлена у більшості гаджетів.

Кредитні спілки – інший приклад створення цінності за допомогою збільшення доступності. Цей інноваційний у свій час фінансовий продукт, створений у Німеччині Ф.В. Райффайзенем, дав можливість отримати фінансову допомогу незаможним селянам-фермерам, яких тоді немилосердно використовували лихварі.

- зручність використання/юзабіліті. Більш зручний і простий у використанні продукт/послуга також можуть мати істотну цінність для споживача. Прикладом може слугувати історія розвитку персонального комп'ютера, який на початковому етапі застосовувався обмеженим колом осіб відповідної кваліфікації через складність програмного забезпечення. На сьогодні використання комп'ютерів доступне практично усім.

Етап 3. Визначення каналів збуту (КЗ). Оскільки ціннісні пропозиції надходять до споживача через певні мережі: інформаційні, дистрибуторські та торговельні, вони мають бути чітко визначені.

Цей блок описує, як компанії взаємодіють зі споживчими сегментами і доносять до них свої ціннісні пропозиції.

Блок допомагає відповісти на питання:

- через які канали ми хочемо досягти кожного сегмента споживачів?

- як ми досягаємо їх зараз?

- як наші канали поширення інтегровані?

- який з каналів працює краще усіх?

- які канали найбільш економічно вигідні?

Канали зв'язку, поширення і продажів утворюють систему взаємодії компанії зі споживачем. Канали збуту виконують низку функцій: підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги компанії; допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії; дозволяють споживачеві отримати певні товари і послуги; знайомлять споживача з ціннісними пропозиціями; забезпечують післяпродажне обслуговування.

Канали мають п'ять фаз. Кожний канал може покривати кілька з них. Розрізняють прямі і непрямі, а також власні канали (відділ продажів, веб-сайт, власні роздрібні магазини) і канали партнерів (містять безліч опцій, у тому рахунку – партнерські веб-сайти, склади, магазини тощо).

Пошук правильного поєднання каналів поширення для задоволення споживачів і саме так, як вони хочуть, є критичним для просування пропозиції на ринку. Використання партнерських каналів веде до більш низької маржі, але дозволяє організації розширити базу клієнтів і одержати додаткову користь за рахунок бренда партнера. Власні

канали і, особливо прями, створюють більш високу маржу для компанії, але у той же час досить дорогі у реалізації і підтримці функціонування. Головне – це знайти правильний баланс між різними каналами та інтегрувати їх задля максимізації прибутку.

Етап 4. Оцінка відносин з клієнтами (ВК) Відносини встановлюються і підтримуються усіма службами по роботі з клієнтами. Блок описує типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами.

Блок допомагає відповісти на питання:

- який тип відносин кожний сегмент споживачів очікує від нас?
- які типи відносин реалізуються на практиці?
- скільки вони коштують?
- як вони інтегровані з усією бізнес-моделлю?

Відносини із клієнтами бувають декількох типів, причому вони можуть бути реалізовані паралельно для певного сегмента споживачів:

- консультант. Цей тип відносин заснований на взаємодії людей.

Споживач може поспілкуватися з реальним представником компанії і попросити допомоги під час покупки і після неї. Взаємодія може відбуватися у точці продажу, через центр обробки замовлень (call centers), через електронну пошту тощо.

- особистий консультант. Цей тип відносин характеризується виділенням окремого представника компанії для конкретного клієнта. Це приклад найбільш глибоких і близьких відносин з клієнтами і звичайно розвивається протягом довгого періоду часу. Такий тип взаємодії характерний для банківського сектору, де VIP-клієнти обслуговуються окремими працівниками.

- самообслуговування. У цьому випадку компанія не підтримує прямої взаємодії зі споживачами. Вона надає все необхідне, щоб споживачі могли зробити все самі. Наприклад, супермаркети.

- автоматизоване обслуговування. Цей тип відносин є більш складною формою самообслуговування з автоматизованими процесами. Наприклад, персональний обліковий запис користувача веб-сервісу відкриває доступ до послуг. Автоматизований сервіс може розпізнати користувача, його характеристики і відповідно до цього запропонувати релевантну замовленням і транзакціям інформацію.

- співтовариства. Останнім часом, компанії освоюють використання співтовариств споживачів. Багато компаній підтримують онлайн співтовариства, які дозволяють користувачам обмінюватися знаннями і допомагати один одному вирішувати проблеми. Співтовариства також можуть допомогти компанії у кращому розумінні своїх споживачів. Наприклад, компанія Kraft Foods за допомогою співтова-

риства з'ясовувала вимоги і бажання клієнтів при розробці дієтичних продуктів; авіакомпанія Air France-KLM за допомогою свого он-лайн співтовариства також намагалася зрозуміти потреби, цілі та цінності свої клієнтів.

- спільне створення продуктів/послуг. Усе більше компаній обирає новий формат відносин і створюють цінність разом зі своїми споживачами. За таким принципом створювався фільм «Володар кілець» по книзі Дж.Р.Р. Толкієна. Автори сценарію вийшли на зв'язок з 400 фан-групами Толкієна, надавали їм кадри зі знімального майданчика, зарисовки костюмів, новини та відслідковували їх реакцію і на основі цього розробляли сценарій. Аналогічним чином італійський виробник маслинової олії Nudo запропонував усім бажаючим орендувати особисте маслинове дерево за 90 євро на рік. Хазяїн зможе приїжджати у фермерське господарство Nudo, щоб продемонструвати «своє» дерево друзям, доглянути за ним, якщо захоче. І для кожного такого клієнта співробітники Nudo відіжмуть олію з оливок, що вирости на його дереві, вказавши це на упаковці.

Компанія повинна чітко визначити тип взаємин, що буде встановлений з кожним зі споживчих сегментів задля отримання нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів або збільшення продажів.

Наприклад, характерною ознакою бізнес-моделі розвитку мобільного зв'язку було те, що взаємини операторів із клієнтами будувалися на основі агресивних стратегій залучення, які включали і розповсюдження безкоштовних стартових пакетів із бонусними хвилинами на рахунку і безкоштовних телефонів при переході клієнтів з пакетів передплаченого зв'язку на контракт. З насиченням ринку стратегія змінилася, і оператори зосередилися на утриманні клієнтів і одержанні максимального прибутку від кожного з них, з'явилися додаткові послуги – інтернет, ринг-тони, ігри, автовідповідач тощо.

Подібну систему відносин, наразі вибудовують в Україні компанії цифрового телебачення – «Т2», розповсюджуючи безкоштовно тюнери серед населення.

Тип взаємин із клієнтами, передбачений бізнес-моделлю компанії, значно впливає на поведінку споживача.

Етап 5. Визначення і оцінка потоків надходження доходів (ПД). Потoki надходження доходу виникають завдяки успіху ціннісних пропозицій, зроблених клієнтам. Блок потоків надходження доходу включає прибуток, що компанія одержує від кожного споживчого сегмента.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- за яку цінність споживачі реально готові платити?
- за що вони платять на цей момент?

- як вони платять на цей момент?
- як вони бажають платити?
- яку вагу має кожний грошовий потік у загальному прибутку?

Якщо клієнти – серце будь-якої бізнес-моделі, то потоки доходів – її артерії. Компанія повинна запитати себе: за що готові платити споживачі? Правильна відповідь на це питання дозволить створити один або кілька потоків надходження доходів від кожного споживчого сегмента. Кожний потік може мати свій механізм ціноутворення – фіксоване ціноутворення («меню цін»), визначення ціни на базі статичних змінних, динамічне ціноутворення, ціна каталогу, переговори (торги) тощо.

У бізнес-моделі можуть існувати два типи потоків доходів: дохід від разових угод; регулярний дохід від періодичних платежів від клієнтів за ціннісні пропозиції або післяпродажне обслуговування.

Існує кілька способів генерування потоків прибутку:

- продаж активів. Найпоширеніший метод організації потоку доходів – продаж прав власності на фізичний продукт. Наприклад, фірма «Нова лінія» виготовляє і реалізує шкарпетки, а Інтернет-магазин Rozetka.ua здійснює реалізацію побутової техніки, електроніки, товарів для туризму, дітей та побуту.

- плата за використання. Такий потік доходу генерується за рахунок використання певного сервісу. Чим більше сервіс використовується, тим більше споживач платить. Наприклад, оператори мобільного зв'язку беруть за гроші за час розмови; служба таксі за відстань перевезення.

- абонентська плата (підписка). Цей потік доходу формується за рахунок продажу тривалого за часом доступу до сервісу. Наприклад, басейни, фітнес-центри, дитячі гуртки, підписка на інтернет-ресурси тощо.

- оренда/знімання/лізинг. Такий потік доходу формується на основі плати за тимчасову передачу ексклюзивних прав на використання конкретного активу на певний строк. Для власника активу перевага полягає у періодичності потоку доходів. Для споживачів зручність полягає у періодичності платежів. Наприклад, ТОВ «УніКредит Лізинг» надає у довготривалі використання техніку, обладнання, легкові та вантажні автомобілі, а також комерційну нерухомість.

- ліцензування. У цьому випадку потік доходу генерується на основі того, що споживачам надається доступ до захищеної інтелектуальної власності в обмін на плату. Ліцензування поширене в медійній сфері, програмуванні, де власники контенту зберігають авторське право при продажі ліцензії третім особам. Аналогічно у технологічному

секторі власники патенту надають компаніям право на його використання в обмін на ліцензійну плату.

Етап 6. Визначення ключових ресурсів (КР). У цьому блоці описуються найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель потребує певних ключових ресурсів. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки зі споживчими сегментами і отримувати прибуток. Різні типи бізнес-моделей вимагають різних ресурсів. Наприклад, виробникам обладнання потрібні капіталомісткі виробничі потужності, а розробникам програмного забезпечення важливіші людські ресурси. Ключові ресурси можуть бути матеріальними (виробниче обладнання, будинки, транспортні засоби, верстати, системи точок продажів і торгово-розподільна мережа), фінансовими (готівка, кредитні лінії, опціони), інтелектуальними (бренди, запатентовані назви і найменування, патенти і авторські права, партнерські відносини і бази клієнтів) або людськими (трудова). Компанія може мати у власності ці ресурси, брати їх в оренду чи лізинг або ж одержувати від ключових партнерів.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- які ключові ресурси потрібні для того, щоб реалізувати пропозицію?
- які канали поширення?
- які відносини з клієнтами?
- які потоки доходів?

Етап 7. Визначення ключових видів діяльності (КД). Блок описує дії компанії, що необхідні для реалізації її бізнес-моделі.

Кожна бізнес-модель включає певне число ключових видів діяльності. Це найважливіші дії, без яких успішна робота компанії неможлива. Ключові види діяльності, як і ключові ресурси, – обов'язковий компонент процесу створення і реалізації ціннісних пропозицій, виходу на ринок, підтримки взаємин з клієнтами і одержання доходів. Вони відрізняються у бізнес-моделях різного типу. Так, серед ключових видів діяльності Microsoft Corporation – розробка програмного забезпечення, Ericor – управління відносинами з постачальниками, McKinsey & Company – рішення проблемних задач, пов'язаних зі стратегічним управлінням, Reuters Group – збір і аналіз новин та фінансової інформації.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- які основні дії повинні здійснюватися, щоб створити продукт/послугу?
- які канали поширення?

- які відносини з клієнтами?
- які потоки доходів?

Основна діяльність може бути розділена на наступні категорії:

- виробництво. Ця діяльність включає розробку, виробництво і доставку продукту у достатній кількості і відмінній якості. Цей вид діяльності домінує у компанії-виробників.

- пошук рішень. Ціль цієї категорії діяльності полягає у пошуках нових рішень індивідуальних проблем споживачів. Така діяльність домінує у консалтингу, лікарнях та інших сервісних компаніях.

- платформа/мережа. У бізнес-моделях з ключовим компонентом платформою переважає діяльність, пов'язана з платформою і мережею. Мережі, платформи встановлення відповідності, програмне забезпечення і навіть бренди можуть бути платформою. Наприклад, бізнес-модель компанії eBay передбачає, що компанія поступово розвиває і підтримує платформу: сайт на eBay.com. Бізнес-модель Visa вимагає діяльності, пов'язаної із платформою транзакцій кредитних карт Visa для банків і споживачів.

Етап 8. Оцінка ключових партнерів (КП). Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Цілі побудови партнерських відносин у різних компаній різні, однак у багатьох випадках вони формують бізнес-модель організації. Так фірми створюють партнерські союзи, щоб оптимізувати бізнес-моделі, знизити ризики або одержати додаткові ресурси.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин: стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями; соконкурентія: стратегічне партнерство між конкурентами (наприклад конкуруючі авіалінії при оновленні парку стають партнерами при замовленні нових літаків у виробника); спільні підприємства для запуску нових бізнес-проектів; відносини виробника з постачальниками для гарантії одержання якісних комплектуючих.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- хто наші ключові партнери?
- хто наші ключові постачальники?
- які ресурси ми одержуємо від наших ключових партнерів?
- яку основну діяльність здійснюють наші ключові партнери?

Виділяють три основних мотиви для створення партнерських відносин:

- оптимізація і економія на масштабі. Партнерства, спрямовані на оптимізацію і економію на масштабі, формуються, як правило, для зниження витрат і часто містять у собі аутсорсинг і спільне використання інфраструктури.

- зниження ризиків і невизначеності. Партнерство може сприяти зниженню ризиків у конкурентному середовищі.

- отримання доступу до певних ресурсів і активів. Дуже мало компаній мають усі ресурси і здійснюють усі види діяльності, описані в їх бізнес-моделі. Навпаки, компанії розширюють свої можливості за рахунок використання ресурсів та активів інших фірм.

Етап 9. Визначення структури витрат (СВ), тобто витрат пов'язаних з функціонуванням бізнес-моделі.

Блок описує найбільш істотні витрати, необхідні для роботи у рамках конкретної бізнес-моделі. Створення і втілення ціннісних пропозицій, підтримка взаємин з клієнтами, одержання прибутку – всі ці процеси пов'язані з певними витратами. Витрати досить легко підрахувати, якщо чітко визначені ключові ресурси, ключові види діяльності і ключові партнери.

Цей блок допомагає відповісти на питання:

- які найбільш важливі витрати закладені в бізнес-моделі?
- які ключові ресурси найдорожчі?
- який з основних видів діяльності найбільш вартісний?

Природно, що витрати повинні мінімізуватися при будь-якій бізнес-моделі. Однак, іноді низькі витрати більш важливі. Тому розрізняють такі класи структури витрат: акцент на витратах і акцент на цінності:

- акцент на витратах. У цьому випадку компанія намагається мінімізувати свої витрати як тільки може. Такий підхід знаходить відбиток у створенні і підтримці економічної структури витрат, пропозиції продуктів/послуг за низькою ціною, максимізації автоматизації та аутсорсингу. Наприклад, хостели чи бюджетні авіалінії.

- акцент на цінності. Деякі компанії менше переймаються витратами і сконцентровані на створенні цінності для споживача. Продукти і послуги преміального сегмента і високий ступінь персоналізації обслуговування характеризують бізнес-модель із акцентом на цінності. Елітні готелі з їх надлишковим і ексклюзивним сервісом – приклад такої бізнес-моделі.

Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі формують основу інструмента, що називається шаблоном бізнес-моделі (рис. 12.2). Цей інструмент нагадує начерк художника-із задалегідь нанесеною схемою 9 структурних блоків, – який дозволяє описати карту нової або вже існуючої бізнес-моделі.

КП	КД	ЦП	ВК	СС
	КР		КЗ	
СВ			ПД	

Рис. 12.2 – Шаблон бізнес-моделі [1]

Шаблон бізнес-моделі краще роздрукувати як можна більшого формату, так, щоб одразу багато людей могли працювати з бізнес-моделлю за допомогою стікерів і маркерів. Цей інструмент сприяє розумінню і обговоренню, стимулює творчість і допомагає в аналізі.

Розглянемо низку прикладів побудови бізнес-моделей.

Наприклад, бізнес-модель бібліотеки може бути дуже лаконічною (рис. 12.3):

Видавці Муніципалітет Заклади освіти	Регстрація користувачів та запозичених книжок; Закупівля і каталогізація книжок та видань	Доступ до книжок та інформаційних ресурсів. Надання книжок та друкованих видань у користування	Користувачі; Персональні контакти	Місцева громада
	Система адміністрації та каталогізації; Колекція книжок		Каталог; Приміщення бібліотеки	
Ціна книжок; Ціна програмного забезпечення; Заробітна плата співробітників; Комунальні платежі; Податкові платежі			Абонентні внески (на рік); Оплата за затримку повернення книжок та інших видань (за книгу/день); Оплата за пошук необхідних матеріалів; Виготовлення копій друкованих матеріалів; Знижки для дітей, пенсіонерів тощо	

Рис. 12.3 – Бізнес-модель міської бібліотеки

А от якою може бути бізнес-модель відомої і популярної програми Skype:

Сегменти споживачів:

1. Веб-користувачі з усього світу, у будь-якій точці земної кулі можуть використовувати Skype безкоштовно для зв'язку із такими ж користувачами Skype.

2. Люди у будь-якій точці світу, які хочуть подзвонити на стаціонарні і мобільні телефони. Користувачі мають сплачувати щомісячну абонентську плату для того, щоб мати можливість дзвінків зі Skype на телефони у США, Гани, Нігерії, а іноді і у Європі.

Ціннісна пропозиція:

1. Безкоштовні інтернет-знайомства і спілкування, аудіо-та відео-дзвінки.

2. Дешеві дзвінки на мобільні та стаціонарні телефони.

3. Додаткові характеристики – відео групи для особистих або ділових дзвінків, Skype To GO™, Skype Online Number і Skype Wi-Fi.

Канали збуту:

1. Skype.com для завантаження програмного забезпечення.

2. Обладнання партнерів для аксесуарів, таких як гарнітури (Plantronics), веб-камери (Logitech), адаптери для домашніх телефонів (Freetalk). Вони можуть бути куплені через веб-сайт Skype або по інших каналах.

Відносини з клієнтами:

1. Налаштування на основі вибору користувачів.

2. Практично непотрібна технічна підтримка для вільного використання клієнтами. Skype дуже проста у налаштуванні.

3. Оплата за індивідуальну підтримку, якщо це необхідно для бізнесу і/або корпоративним клієнтам.

Потоки доходів:

1. Безкоштовно для більшості користувачів (близько 90% Skype-користувачів).

2. Передоплата (в Skype) або підписка для преміум-користувачів.

3. Апаратні продажі через партнерські відносини.

Основні ресурси:

1. Розробники програмного забезпечення.

2. Програмне забезпечення.

Примітка: обладнання не може розглядатися як ключовий ресурс уданому випадку, оскільки Skype буде працювати з більшістю аксесуарів, таких як гарнітури і веб-камери різних виробників. Телефонний адаптер може бути єдиним аксесуаром, який користувачі Skype або їх співрозмовники повинні придбати, щоб подзвонити користувачеві Skype з міського телефону. Тим не менше, ці продажі настільки мізерні, що їх не варто брати до уваги.

Основні види діяльності:

1. Розробка програмного забезпечення.

Примітка: Фокус Skype визначений тільки в одній області, яку розробники вважали найважливішим напрямком діяльності. Все інше вторинне.

Основні партнери:

1. Платіжні системи – для обробки платежів за кредитними картками та ін.

2. Партнери-дистриб'ютори. Для того, щоб програмне забезпечення було доступне для завантаження з інших веб-сайтів, окрім skype.com. Для забезпечення сумісності платформ: Skype для Mac OSX, Skype для Windows, Skype для Linux, Skype для IOS, Skype для Android, Skype для Symbian.

3. Партнери з телекомунікаційної індустрії.

Телефонні компанії можуть ускладнити життя для Skype-користувачів за відсутності такого партнерства. Так дзвінки зі Skype на комп'ютери і на стаціонарні телефони у країнах, що розвиваються неможливо здійснити.

Структура витрат:

1. Розробка програмного забезпечення.

2. Менеджмент скарг.

3. Технічна підтримка.

Запровадження цієї бізнес-моделі за даними 2008 р. (більш пізні дані у відкритому доступі відсутні) дозволило Skype залучити 40 млн. користувачів, що здійснили 100 млрд. безкоштовних дзвінків, виручка компанії склала 550 млн. доларів. Однак, все могло бути інакше, якщо б Skype довелося нести всі витрати, що традиційні телекомунікаційні компанії повинні нести, виконуючі всі роботи компанії-оператора [4].

Розглянемо ще один приклад побудови бізнес-моделі для торгової компанії з продажу автозапчастин (рис. 12.4).

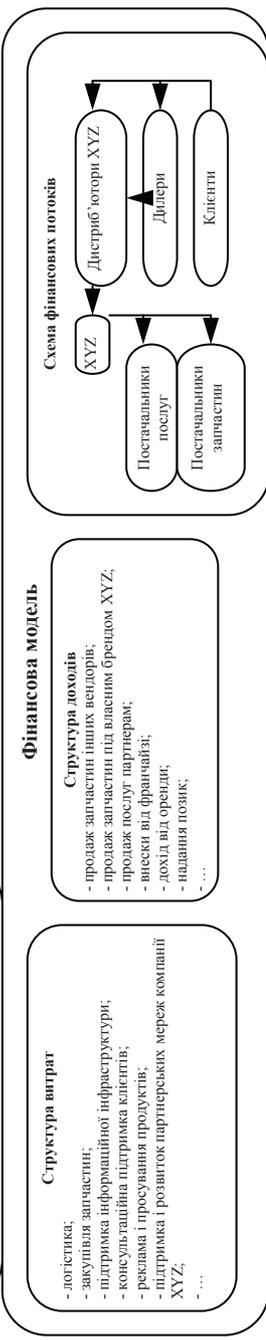
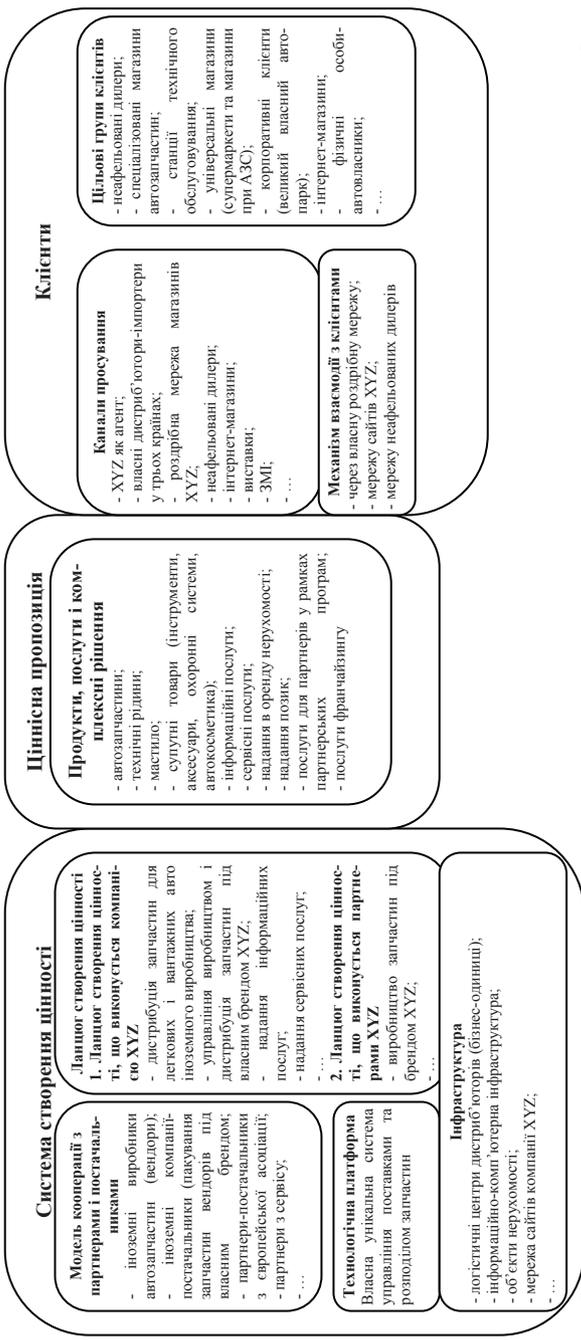


Рис. 12.4 – Бізнес-модель торгової компанії XYZ з продажу автозапчастин



Завдання для самостійного опрацювання

Використовуючи наведену вище методику, побудуйте бізнес-моделі організації для таких підприємств:

- заводу хлібобулочних виробів;
- юридичної фірми;
- стоматологічної клініки;
- магазину іграшок;
- мережі супермаркетів;
- банківської установи.



Використана і рекомендована література

1. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, В. Пинье; Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблицер, 2012. – 288 с.

2. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf.

3. Сооляттэ А.Ю. Повышение эффективности бизнеса: от бизнес-модели компании – к бизнес-процессам. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/data/315/148/1228/02.pdf>.

4. Brian Laung Aoaeh Skype's Business Model. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tekeidia.com/30422/skypes-business-model/>.

5. A simple Business Model Canvas example – The library. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fieltnotes.blogspot.com/2012/05/simple-business-model-canvas-example.html>

Предметний покажчик

- А**
- Адаптивність* 32, 186, 399
Адхократія 202, 203
Аналіз ризику 332, 507, 514
Аналіз системи цілей 160, 162
- Б**
- Бенчмаркінг* 219, 221, 374
Бізнес-процеси 52, 72, 101, 121, 124, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 180, 186, 188, 190, 197, 208, 213, 216, 221, 222, 223, 224, 225, 232, 328, 346, 347, 355, 368, 373, 375, 376, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 462, 463, 471, 528, 531
Бюрократія ... 81, 83, 201, 202, 203, 205, 242
Бюрократія 201, 202, 203
- В**
- Вимоги до організаційного проектування* 125
Внутрішнє середовище організації 11, 13, 240
- Д**
- Делегування* 96, 142, 475
Дерева цілей 129, 130, 161, 162, 191
Децентралізація 149, 150, 151
Дисципліна .. 165, 278, 299, 305, 494
Діапазон відповідальності 205
Діапазон впливу 205
Діапазон підтримки 205
- Е**
- Експрес-аналіз* 402, 561
Етапи проектування . 126, 127, 155
- Ефективність* ... 30, 31, 33, 54, 185, 308, 341, 362, 371, 377, 384, 385, 399, 400, 415, 529
Ефективності менеджменту організації .. 363, 384, 387, 398, 400
Ефект синергії 49, 54, 55
- Ж**
- Життєвий цикл* 4, 30, 48, 64, 67, 71, 72, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 87, 95, 105, 134, 169, 230, 232, 238, 240
- З**
- Завдання* .. 10, 28, 52, 100, 123, 209, 272, 302, 308, 405, 427, 434, 459, 461, 471, 480, 487, 497, 505, 516, 517, 520, 539, 557
Закони 45, 47, 48, 112
Закономірності 45
Залежність 45, 129, 263
Заохочування 312
Зацікавлених груп 36, 37, 39, 50, 240, 370, 378, 396
Зв'язки ... 47, 82, 104, 107, 139, 140, 146, 147, 181, 321
Зміни .. 60, 63, 64, 65, 66, 76, 83, 86, 97, 206, 212, 426
Зовнішнє середовище організації 11, 12
- І**
- Ієрархія системи* 6
Інжиніринг 100, 159, 168, 171, 176, 191, 427
Інтенсифікація 372
- К**
- Картографування процесів* 181
Керівництво 12, 270, 339, 523, 524, 527, 528, 533
Класифікація підприємств 113

Команда. 81, 92, 145, 169, 215, 280, 282, 284

Контроль... 295, 303, 304, 355, 369, 383, 445, 446

Критерій . 43, 44, 45, 215, 297, 482, 483

М

Макрооточення 12, 13

Методи.... 18, 33, 34, 39, 41, 52, 66, 67, 68, 69, 70, 76, 88, 91, 102, 107, 108, 109, 111, 122, 126, 128, 134, 135, 187, 195, 197, 211, 213, 254, 265, 273, 274, 280, 295, 300, 301, 307, 308, 313, 314, 332, 334, 336, 337, 339, 341, 343, 350, 352, 372, 375, 379, 427, 512

Методологія проектування 121

Механізм управління... 99, 106, 107, 108, 110

Механізм управління..... 106

Мікрооточення організації..... 12

Місія..... 160, 266

Модель 11, 14, 15, 25, 32, 40, 41, 42, 43, 45, 56, 67, 68, 69, 71, 72, 84, 85, 86, 101, 104, 117, 124, 132, 133, 134, 170, 176, 185, 187, 206, 209, 211, 222, 227, 230, 231, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 249, 265, 266, 267, 333, 415, 427, 428, 429, 430, 431, 434, 439, 459, 462, 463, 468, 476, 500, 541, 542, 543, 545, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 555, 557

Н

Невизначеність..... 319, 321
норма керованості ... 144, 148, 152, 425, 426

О

Організаційна структура.... 8, 121, 122, 123, 124, 126, 130, 152, 153, 154, 164, 166, 180, 196, 197, 204,

211, 212, 214, 215, 232, 233, 257, 288, 413, 414, 415, 417, 426, 439

Організаційне проектування..... 122, 124

Організаційний дизайн 195, 196, 197, 198, 204, 206, 232, 233

Організаційні зміни... 33, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 81, 83, 90, 97, 104, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 232

Організаційний інжиніринг..... 176, 178, 182, 183, 185, 187, 191

Організаційно-управлінський аналіз 159

Організація.... 5, 8, 9, 25, 41, 42, 46, 57, 72, 73, 80, 100, 104, 172, 222, 242, 243, 249, 267, 493, 495, 524

Оцінювання персоналу..... 296

П

Персонал..... 10, 46, 534

Підсистемаб, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34

Поділ праці..... 9, 121, 136, 137

Політика 12, 26, 28, 31, 44, 326, 528

Помилка..... 300, 493

Потенціал 11, 48, 49, 51, 52, 62, 64, 73, 78, 80, 87, 102, 103, 104, 107, 110, 117, 153, 167, 183, 185, 187, 205, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 243, 249, 258, 260, 262, 272, 276, 285, 286, 293, 297, 326, 363, 364, 374, 393, 399, 400, 474, 489

Правова база підприємства 111

Програмно-цільове управління..... 257
проста структура 202

Р

Результативність..... 24, 185, 363, 483

Реінжиніринг 214, 215, 216, 222, 233, 234, 375

Ризик.. 323, 327, 347, 354, 501, 502, 503, 505, 506, 523, 531, 532, 534, 535, 536, 537

Ризик-менеджменту.... 4, 318, 327, 346, 347, 348, 349, 350, 354, 355, 357, 525

Ризикова ситуація..... 318

Ризикозахищеність..... 356, 560

Рівень ризику..... 334, 533

Рівень управління..... 137, 274

Розвиток . 41, 42, 46, 60, 61, 62, 70, 77, 78, 95, 145, 243

Розпорядження..... 289, 291

Розпорядчий вплив..... 289

С

Синергетика 47

Синергетичний ефект ... 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 197

Синергія..... 49, 51

Система .. 6, 7, 8, 16, 17, 21, 24, 27, 28, 31, 36, 41, 44, 52, 55, 57, 63, 64, 69, 72, 75, 83, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 121, 123, 126, 131, 135, 141, 162, 163, 164, 169, 175, 176, 212, 213, 220, 226, 237, 242, 243, 248, 249, 260, 261, 264, 276, 279, 295, 342, 347, 354, 364, 365, 371, 376, 378, 379, 384, 395, 413, 435, 473, 475, 478, 479, 492, 493, 521, 523, 545

Системний підхід .. 16, 99, 106, 371

Системні правила..... 103

Спільна діяльність..... 279

Стратегія 14, 19, 26, 74, 89, 90, 91, 124, 201, 204, 207, 214, 234, 252, 364, 548

Структура 9, 17, 70, 104, 105, 196, 198, 204, 243, 462, 498, 555

Т

Технологія.. 2, 10, 13, 15, 27, 32, 33, 51, 52, 55, 5762, 65, 69, 77, 103,

143, 159, 171, 174, 188, 189, 197, 202, 208, 214, 224, 254, 255, 256, 257, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 375, 474, 498, 501, 516, 545

Типи організаційних моделей 132

У

Удосконалення системи менеджменту 86

Управління ефективністю 362, 376

Управління результативністю 364

Управління ризиками 346, 347, 348, 349, 356

Управління стратегічними змінами 68, 72

Ф

Фактори ризику.. 88, 322, 326, 327, 348, 534, 535, 536, 537

Функціональний підхід..... 20, 21

Функціонально-вартісний аналіз 21

Ц

Централізація..... 148, 151

Цілі. 5, 9, 38, 40, 46, 57, 58, 80, 103, 104, 260, 383, 396, 527, 551

Цільова концепція 376, 379

Цільовий підхід..... 370

Цільові управлінські технології..... 259

Ч

Чинники змін 210

Я

Якість управління..... 381

ЗМІСТ

Частина I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	5
1.1 Організація як складна система та об'єкт управління	5
1.2 Особливості системного та функціонального бачення організації	15
1.3 Характеристика основних підсистем менеджменту організації	21
1.4 Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності	35
1.5 Рівні досконалості організації	40
Тема 2. Еволюція організації	60
2.1 Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.	60
2.2 Значення змін у діяльності організації	66
2.3 Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації	73
2.4 Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації. Життєвий цикл діяльності організації на стадії виникнення змін	78
2.5 Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін	86
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації.	99
3.1 «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами	99
3.2 Системні правила менеджменту	103
3.3 Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий.	106
3.4 Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління	111
3.5 Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур	121
3.6 Проектування ієрархії та складу структурних одиниць	135
3.7 Діапазон керованості і фактори, що його визначають	143
3.8 Визначення рівня централізації та децентралізації управління	148
3.9 Етапи проектування структури організації	152

Тема 4. Організаційний інжиніринг	159
4.1 Елементи організаційно-управлінського аналізу	159
4.2 Інжиніринговий опис процесів в організації	168
4.3 Методологія організаційного інжинірингу	176
4.4 Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу	188
Тема 5. Організаційний дизайн	195
5.1 Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування	195
5.2 Рівні та етапи організаційних змін.	206
5.3 Об'єкти та компоненти організаційних перетворень	210
5.4 Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства	224
Тема 6. Управлінські моделі.	237
6.1 Моделі організації як відкритої системи	237
6.2 Різновиди та комбінації моделей управління організаціями	244
6.3 Управлінські технології	254
Тема 7. Керівництво в організації.	270
7.1 Завдання менеджера щодо керівництва в організації	270
7.2 Керівництво спільною діяльністю.	279
7.3 Комунікативно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.	289
7.4 Людина як об'єкт управлінського службового контролю	295
7.5 Види помилок. Помилки контролю	300
7.6 Управління дисципліною.	304
Тема 8. Ризикозахищеність організації.	318
8.1 Умови виникнення ризикової ситуації	318
8.2 Сутність, суб'єкт та об'єкт управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику	322
8.3 Класифікація та види ризиків	327
8.4 Методи кількісного та якісного оцінювання ризику.	332
8.5 Концепція управління ризиком	346
8.6 Критерії ризикозахищеності організації	356
Тема 9. Управління ефективністю та результативністю менеджменту організації	362
9.1 Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.	362

9.2 Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства	372
9.3 Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації	376
9.4 Діагностика якості менеджменту організації	381
9.5 Система показників оцінювання ефективності, результативності і якості менеджменту організації	384

Частина II. ПРАКТИКУМ: УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ 402

Ситуація 1. Експрес-аналіз організаційної структури підприємства	402
Ситуація 2. Оцінка економічної ефективності організаційної структури управління підприємства	408
Ситуація 3. Експрес-метод діагностики бізнес-процесів організації	423
Ситуація 4. Використання функціонально-вартісного аналізу системи управління	431
Ситуація 5. Оцінка ефективності удосконалення бізнес-процесів на підприємстві	458
Ситуація 6. Оцінка якості управління організацією	468
Ситуація 7. Оцінка ефективності системи управління організацією	476
Ситуація 8. Квантово-економічний бізнес-аналіз розвитку організації	484
Ситуація 9. Оцінка ризиків інноваційно-орієнтованих підприємств малого бізнесу імовірно-статистичним методом	494
Ситуація 10. Аналіз ризику підприємства методом «краватка-метелик»	503
Ситуація 11. Застосування експертних методів для оцінки ризиковості діяльності організації	513
Завдання 11.1. Визначення найбільш значимих ризиків підприємства	513
Завдання 11.2. Проведення комплексної оцінки системи управління ризиком на підприємстві	516
Ситуація 12. Формування бізнес-моделі діяльності організації	537

Предметний покажчик 554

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Тетяна Валеріївна НАЗАРЧУК
Олена Миколаївна КОСПЮК

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку 01.06.2015 р. Формат 60x84 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 32. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.