



Пропонований підручник підготовлено відповідно до навчальної програми дисципліни "Менеджмент організацій". У підручнику розглядаються методи підготовки висококваліфікованих менеджерів - керівників різних ланок управління. Висвітлюються специфіка, результативність і ефективність системи менеджменту організацій в умовах трансформації економіки України.

Для студентів, магістрів, спеціалістів, що вивчають сучасні проблеми менеджменту.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА

Частина перша. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Розділ 1. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

- 1.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації
- 1.2. Види організацій
- 1.3. Характеристики організацій
- 1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок
- 1.5. Організація й зовнішнє середовище
- 1.6. Моделі організацій як об'єктів управління
- 1.7. Організація як система

1.8. Виробничий профіль (місія) організації

Розділ 2. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

- 2.1. Завдання проектування організацій. Принципи побудови організаційної структури
- 2.2. Формування підрозділів організаційної структури
- 2.3. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень
- 2.4. Чинники, що впливають на побудову організаційних структур
- 2.5. Види й типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування
- 2.6. Принципи створення ефективної організації
- 2.7. Стратегія організаційних змін

Розділ 3. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

- 3.1. Поняття процесу управління
- 3.2. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління
- 3.3. Технологія прийняття управлінських рішень
- 3.4. Методи управління організацією
- 3.5. Методи прийняття управлінських рішень

Частина друга. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розділ 4. ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ

Розділ 5. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ V СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації
- 5.2. Об'єкти стратегічного управління
- 5.3. Стратегія організації. Процес планування стратегії
- 5.4. Формування стратегії конкурентоспроможності організації
- 5.5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації
- 5.6. Управління реалізацією стратегії

Розділ 6. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

- 6.1. Роль маркетингу в управлінні організацією
- 6.2. Організаційні принципи управління маркетингом
- 6.3. Управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту
- 6.4. Інформаційне забезпечення маркетингу
- 6.5. Організація маркетингу
- 6.6. Контроль маркетингу
- 6.7. Система інтегрованого маркетингу

Розділ 7. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 7.1. Завдання інноваційного менеджменту в системі управління організацією
- 7.2. Характеристика інноваційних процесів
- 7.3. Нововведення та їх класифікація
- 7.4. Інноваційні стратегії
- 7.5. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії
- 7.6. Управління інноваційними процесами в організації
- 7.7. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування

Розділ 8. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 8.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту
- 8.2. Кадрова політика підприємства
- 8.3. Кадрове планування в організації
- 8.4. Управління набором і добором персоналу
- 8.5. Орієнтація та адаптація персоналу
- 8.6. Оцінка діяльності персоналу
- 8.7. Управління діловою кар'єрою персоналу
- 8.8. Управління вивільненням персоналу

Розділ 9. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 9.1. Роль фінансового менеджменту в системі управління організацією
- 9.2. Методологічні засади фінансового менеджменту
- 9.3. Історія розвитку фінансового менеджменту
- 9.4. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи
- 9.5. Фінансова стратегія та фінансова політика
- 9.6. Фінансовий менеджмент як система управління
- 9.7. Організаційна структура фінансового менеджменту
- 9.8. Функції фінансового менеджера

Розділ 10. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 10.1. Складові операційного менеджменту
- 10.2. Оперативне управління виробництвом
- 10.3. Управління товарними ресурсами
- 10.4. Управління продуктивністю
- 10.5. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції
- 10.6. Управління трудовими ресурсами

Розділ 11. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 11.1. Сучасна екологічна ситуація в Україні
- 11.2. Суть екологічного менеджменту
- 11.3. Стандарти й міжнародні рекомендації в галузі систем екологічного менеджменту
Британський стандарт у галузі систем екологічного менеджменту BS 7750.
Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту ISO 14000.
- 11.4. Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності
- 11.5. Шляхи формування екологічного менеджменту в Україні
- 11.6. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві
- 11.7. Екологічна паспортизація підприємств
- 11.8. Концепція екоефективності

Розділ 12. КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 12.1. Концепція контролінгу
- 12.2. Види контролінгу
- 12.3. Організаційна структура контролінгу

12.4. Проблеми впровадження системи контролінгу

Розділ 13. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ! ОРГАНІЗАЦІЙ

13.1. Управлінська інформація

13.2. Технологія інформаційної діяльності

13.3. Внутрішньофірмова інформаційна система

13.4. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством

13.5. Роль інформаційного забезпечення системи управління виробництвом

13.6. Інформаційний менеджмент організації

13.7. Корпоративні інформаційні системи

13.8. Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет

13.9. Інформаційне і програмне забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту "АДІС"

Розділ 14. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

14.1. Результативність як об'єкт управління

14.2. Управління за результатами: фінський досвід

14.3. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

Частина третя. МЕНЕДЖЕР ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 15. ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

15.1. Зміст і характер праці менеджера

15.2. Вимоги до професійної компетентності менеджера

15.3. Психологічні якості менеджера як особистості

15.4. Вимоги до менеджерів різних рівнів управління

15.5. Статус керівника організації, його влада та сила

Розділ 16. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА

16.1. Складові моделі менеджера

16.2. Знання та вміння менеджера

16.3. Особистий потенціал менеджера

16.4. Збереження трудового потенціалу менеджера

16.5. Етичні норми менеджера

ПЕРЕДМОВА

В умовах створення ринкової економіки України, розвитку підприємництва, модернізації державного сектору суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як у системі державного управління, так і в управлінні на рівні окремого підприємства.

Поширення корпоративних форм управління, зміна психології управляючого, стилю господарської поведінки, переоцінка керівниками своєї ролі й місця в системі господарювання викликали величезний інтерес до менеджменту — теорії і практики управління сучасним підприємством. Новий підхід до управління полягає в тому, що будь-яке підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, котра діє в межах ситуаційного підходу. Тому форми, методи, системи, стилі керівництва мають істотно змінюватися залежно від об'єктивних умов первісних перемінних організації (зовнішнього середовища, цілей, стратегії, технології тощо).

Сучасний менеджмент — гнучка організаційна система управління й водночас складний соціально-економічний, інформаційно-технологічний процес, що використовуються для зміни станів і особливостей об'єкта управління.

Системний підхід до створення сучасної організації за принципами менеджменту на вітчизняних підприємствах, на жаль, упроваджується повільними темпами, а в деяких випадках ігнорується зовсім (через незнання та відсутність методології застосування). Зміни в системі менеджменту пов'язані з глибокими кризовими явищами у сфері управління. Ефективно працювати заважає невміння керівників усіх ланок виробництва по-новому мислити. Та жорстка система "раціонального управління", яка мала на меті гранично впорядкувати й регламентувати організацію і ті процеси, що в ній відбуваються, стала заважати досягненню стабільності і стійкості в діяльності виробничих одиниць.

Розгляд менеджменту організацій як складної системи багатфункціонального управління дає змогу усвідомити внутрішні й зовнішні важелі регулювання всієї виробничої діяльності в цілому і таким чином досягти їх збалансованості за умов мінливого ринкового оточення.

Для створення сучасної системи менеджменту вітчизняних підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи в цілому, так і окремих її підсистем.

Для розв'язання цієї проблеми, окрім усього іншого, необхідне якісне навчальне забезпечення, прикладом якого може бути цей підручник, підготовлений колективом авторів.

Мета запропонованого в підручнику "Менеджмент організацій" матеріалу — поєднати в цілісну систему знання про організацію як об'єкт управління, що дало б змогу менеджерам

сформувати чіткі уявлення про природу й різноманітність функцій менеджменту сучасного підприємства й навчатися і реалізовувати його на практиці.

Підручник за структурою складається із трьох частин:

перша частина — "Організація як об'єкт управління" — розкриває сутність сучасного поняття "організація" та його характеристику; розглядає організаційні форми підприємств згідно з законодавством України; детально характеризує структуру управління організаціями та процес і методи управління організацією;

друга частина — "Система менеджменту організацій" — центральна й найбільш об'ємна за змістом, адже в ній запропонована й детально розглянута концепція системи менеджменту сучасного підприємства як багатофункціонального управління підприємством у сучасних умовах, висвітлюється сутність класичних для менеджменту понять "результативність" і "ефективність", характеризуються фінська модель управління за результатами й методологічний апарат визначення ефективності як усієї системи менеджменту, так і окремих її складових;

третя частина — "Менеджер як професійний керівник організації" — є логічним завершенням підручника, тому що вміщує матеріал про вимоги до професійної компетентності ключової фігури будь-якої організаційної одиниці — менеджера та пропонує його загальну модель як ефективного й результативного керівника сучасної організації.

Ідея підготовки цього підручника зумовлена потребою реалізувати концепцію менеджменту як системи, розроблену та практично відпрацьовану як у навчальному процесі, так і в практичній та науковій діяльності колективом кафедри менеджменту Технологічного університету Поділля. Головна мета цієї роботи — сприяти підготовці професіоналів-менеджерів і бізнесменів для економіки України й реалізовувати таким чином мету з формування високоякісної освіти у сфері менеджменту й бізнесу.

Даний підручник дасть змогу поєднати в цілісну систему знання про організацію, що діє в бізнесі, та сформувати в майбутніх менеджерів чіткі уявлення про природу й різноманітність функцій менеджменту та успішно реалізовувати його на практиці, забезпечуючи ефективність управління змінами.

Частина перша. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Розділ 1. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

♦ *Сутність організації. Формальні й неформальні організації* ♦ *Види організацій* ♦ *Характеристики організацій* ♦ *Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок* ♦ *Організація й зовнішнє середовище* ♦ *Моделі організацій як об'єктів управління* ♦ *Організація як система* ♦ *Виробничий профіль (місія) організації*

1.1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації

Термін "організація" походить від грецького *ὄργανον*, що означає поєднання, побудову, об'єднання чогось або когось у єдине ціле; приведення до строгої системи. За визначенням Б. Карлофа, "організація — це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети". Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

В українському законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому поняття "організація", "підприємство", "фірма" надалі використовуватимуться як взаємозамінні.

Організація — це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

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

З визначення організації випливають три основні вимоги, які потрібні для її створення.

- Певна кількість учасників.
- Ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які випливають з інтересів її засновників (власників).
- Формальна структура владних відносин, ієрархія, що характеризується певною складністю.

Члени організації доповнюють одне одного, що робить їх сильнішими в боротьбі за виживання. Без об'єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людство не змогло б вижити і створити цивілізацію.

Організації можуть бути формальними й неформальними. Наведене вище визначення стосується формальної організації. Неформальні ж виникають спонтанно, але тоді, коли люди досить часто вступають у стосунки між собою. Неформальні групи, організації існують майже в усіх формальних організаціях, за винятком, можливо, дуже маленьких. Їх виникнення пояснюється тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи посідають особливе місце в системі відносин, яка складається у формальній організації і є предметом окремої розмови. Надалі, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію.

Організації проектуються заздалегідь, вони моделюються для формування структури, яка підпорядковується інтересам досягнення поставлених цілей. При проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення.

Але виникнувши, організації починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від людей, які її створили. Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність, забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист.

Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона очікує від своїх членів наявності певного досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо.

В ідеалі стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань з того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. ! в тому, і в іншому разі результат однаковий — організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

1.2. Види організацій

Будь-яку формальну організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати з допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.1).

Таблиця 1 Класифікація організацій за різними ознаками

№ пор.	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Мета й характер діяльності	Комерційні Некомерційні
2	Форма власності майна	Приватні Колективні Державні
3	Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Господарські товариства
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові Сільськогосподарські Будівельні Торговельні Банківські та ін.
5	Розмір за чисельністю працівників	Малі Середні Великі

Найбільш важливою серед наведених ознак є класифікація організацій за правовим статусом і формою господарювання.

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

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

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

- повні;
- з обмеженою відповідальністю;
- командитні;
- акціонерні.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в таблиці 2.

З-поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

- у промисловості й будівництві — до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери — до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні — до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери — до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі — до 15 осіб.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству. Детальніше про форми добровільних об'єднань підприємств ітиметься в наступних розділах.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Елемент механізму	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій
Керівництво (управління)	За бажанням власника	За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників	Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію
Можливості інвестування	Обмежені розмірами капіталу власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит	Те саме, що і для одноосібного володіння	Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів
Інформація про бізнес	Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції	Те саме, що і для одноосібного володіння	Офіційна інформація надається акціонерам. Щорічно проводяться ревізії й аналіз господарської діяльності. складається звіт. Щоквартально подається звітність органам статистики та податкової інспекції
Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)

1.3. Характеристики організацій

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

■ **Наявність ресурсів**, необхідних для досягнення цілей організації. Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

■ **Залежність від зовнішнього середовища**. Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації).

■ **Наявність розподілу праці**. Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції кваліфікованіше та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- горизонтальним (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;

- вертикальним (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління. До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це — бригадири, майстри, начальники змін, виробничих ділень тощо. Середній рівень — найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів. Вищий рівень — це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3—7 % загального управлінського персоналу.

■ **Необхідність управління**. Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації. За словами А. Файоля, "керувати — означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси". П. Друкер зазначав, що "управління — це особливий вид діяльності, який

перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу". Призначення управління — внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

1.4. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку — це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого — розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація IBM успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління; вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Разом з тим, Р. Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми. Представники сучасної російської школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше — структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт. Доцільно об'єднати існуючі підходи, виділивши ті складові, які найбільше впливають на ефективність системи управління організацією і, завдяки своїй адекватності, забезпечують її успіх або ж через невідповідність спричиняють невдачу.

Для цього розглянемо концептуальну модель існування організації. Як відкрита система, вона забезпечує свою життєздатність вмінням так перетворювати наявні ресурси, які вона отримує із зовнішнього середовища, щоб готовий продукт (вироби, послуги, ідеї) позитивно сприймався суб'єктами зовнішнього середовища й мав у них попит.

Проектує процес перетворення ресурсів у готовий продукт і забезпечує його функціонування система менеджменту, яка орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання:

- визначення цілей організації;
- формування під обрані цілі організаційної структури, що уможливить ефективну взаємодію всіх членів організації відповідно до тих функцій, які вони виконуватимуть, забезпечуючи досягнення мети;
- залучення до процесу перетворення тієї технології, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату;
- добір персоналу й формування для нього дієвих мотиваційних переваг, які б поєднували прагнення людей досягти власних цілей з необхідністю працювати з належною віддачею задля досягнення організаційної мети.

Незалежно від сфери діяльності, складу і структури зовнішнього середовища, ці завдання є обов'язковими для керівної системи будь-якої організації. Завдяки їх вирішенню й формується її внутрішнє середовище.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

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

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

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). **Ціль** — це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій — вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

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

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

Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованішими. Вибір

функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації великою мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

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

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);
- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);
- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій — від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможнішої продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація має відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;
- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;
- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

- Технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва.
- Технології масового або крупносерійного виробництва.
- Технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару; друга — коли домінівним критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя — коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації і децентралізації, різної норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, пов'язаних із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

- Багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які слід виконувати послідовно (наприклад складання автомобіля).

- Посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, зв'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним.

- Інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консилиум тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження

виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів.

У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. **Організаційна культура** є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виражене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Отже, основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки потенціям, закладеним у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище. Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елементу зображено на рис. 1.



Рис. 1. Модель внутрішнього середовища організації

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

1.5. Організація й зовнішнє середовище

Як зазначалося вище, будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, що перебуває в постійній взаємодії з тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Дослідженню зовнішнього середовища слід приділяти достатню увагу, оскільки воно зумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

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

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої та опосередкованої дії.

Середовище прямого впливу на організацію утворюють певні суб'єкти — споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти й контрагенти. Це середовище ще називають середовищем завдань, тому що до нього входять елементи, які безпосередньо пов'язані з операціями організації.

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

Чинне законодавство в країні може сприяти загальному економічному розвитку, а може його гальмувати, може позитивно впливати на діяльність одних підприємств і чинити перешкоди їхнім конкурентам. Стан законодавства характеризується не лише його складністю, а й мінливістю, інколи навіть і невизначеністю, що є особливо характерним для перехідного періоду.

Середовище непрямой дії охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інституції, інші чинники, що впливають на організації опосередковано. Цим чинникам властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності. До основних з них, за якими підприємство має уважно стежити й правильно оцінювати пов'язані з ними загрози чи зиски під час вироблення підприємницької стратегії, належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні й деякі інші.

Загальний стан економіки, тенденції її розвитку час від часу змінюють економічне середовище господарювання. Для вироблення власної стратегії розвитку підприємства слід постійно діагностувати його і оцінювати зміни з погляду можливих для себе наслідків. До цих факторів належать: рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і

відсоткова банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо. Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація — економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких — ще слабшими, переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

Вплив економічних факторів на діяльність українських підприємств може проілюструвати фінансова криза 1998 р., яка справила величезний негативний вплив на підприємства, що працювали з імпортною продукцією, але для підприємств-експортерів фінансовий "обвал" відкрив нові можливості — їхня продукція стала конкурентоспроможнішою на зовнішніх ринках. Вплинула криза й на стан продовольчого ринку України — поступово зникли іноземні делікатеси, знову з'явилася вітчизняна продукція, оскільки платоспроможність населення зменшилася й купувати якісні товари західного виробництва може тепер лише невелика частина заможних людей у нашій країні. З іншого боку, низька купівельна спроможність громадян робить непривабливим український ринок для основної маси потенційних західних інвесторів, оскільки їх цікавлять в основному великі ринки. Отже, надії на економічне зростання завдяки припливу іноземного капіталу залишаються для України примарними.

Політичні чинники. Ця група факторів постійно має бути в полі зору керівників підприємств передусім у нестабільному соціально-економічному й політичному середовищі, яке складається в період трансформації економічних відносин. Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, водночас досить добре почувають себе торговельні підприємства. У період зростання політичної активності (виборчі процеси, зокрема) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації — вони стають надзвичайно рентабельними (завдяки високій вартості політичної реклами) і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу "правдоносців".

Політичні фактори впливають і на стосунки між іноземними партнерами. Так, через "касетний скандал" (2000 р.) погіршився імідж України на зовнішньому ринку, й багато вже підготовлених до ухвалення угод не було підписано, що завдало значних збитків українській стороні.

Соціокультурні чинники. Ці фактори формуються в рамках конкретного суспільства й відображають особливості основних поглядів, цінностей і норм поведінки людей, що впливають на прийняття управлінських рішень. До них належать: ставлення людей до самих себе й до інших, до суспільних інституцій, до природи, до основних культурних цінностей тощо. Можна сказати, що однією з основних причин, через яку так повільно відбуваються ринкові перетворення в Україні, є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і преференціями. Зокрема, на службове просування чи добір кандидата на певну посаду часто впливає не високий професіоналізм, а особиста відданість, належність до певної "сім'ї" чи клану. Основними ментальними рисами наших громадян є дистанціювання від влади й недовіра до неї, крайній

індивідуалізм, правовий нігілізм, нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань. Усе це зумовлює небажання дотримуватися загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу й замість правила "Діяти так, щоб було вигідно всім" переважає норма "Діяти так, щоб було вигідно мені". Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання плати за ризик. Цим пояснюються й високі процентні ставки на кредити, що надаються банками, зокрема й труднощі, пов'язані з отриманням їх для розвитку бізнесу. Ці ж фактори мають враховувати комерційні банки під час надання кредитів для того, щоб забезпечити їх повернення. Приміром, банкрутство АКБ "Україна" пояснюється неповерненням кредитів їхніми клієнтами. Недовіра до різних трастових компаній та інвестиційних фондів, що склалася серед населення України в період 1993—1998 рр., ставить під загрозу реалізацію проекту пенсійної реформи, яка передбачає утворення недержавних пенсійних фондів. Водночас у всьому світі такі фонди є найпотужнішим джерелом інвестицій. Отже, можна стверджувати, що соціально-культурні фактори також істотно впливають на економічну ситуацію в Україні.

Науково-технічні чинники. Нерівномірний перебіг науково-технічного прогресу, розбіжність у просторі й часі створення та використання технічних новинок вимагають врахування підприємствами рівня й тенденцій техніко-технологічного розвитку й того, як його досягнення використовують конкуренти. Динаміка технологічного прогресу у високорозвинених країнах є просто фантастичною. Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати й можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть істотно вплинути на подальше використання наявних технологій, роблячи їх малоперспективними. Так, компанія "Полароїд" у жовтні 2001 р., після 30 літ існування на ринку фотопослуг, оголосила про своє банкрутство. Причина — поява нових цифрових фотоапаратів, які буквально протягом секунд за допомогою комп'ютера й кольорового принтера можуть виготовити скільки завгодно копій фотознімків. Крім того, підвищилася оперативність роботи традиційних фотопослуг. Останнім аргументом на користь банкрутства було різке зменшення чисельності туристів у зв'язку із терактами у США.

З іншого боку, пропонуючи ринкові науково-технічні розробки (передусім це стосується підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу — комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки не можуть знайти застосування через непідготовленість ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості — від іміджевої інформації до участі в міжнародних виставках і презентаціях.

Екологічні чинники. Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії передбачає її відповідність критерію безпеки людини й навколишнього середовища. До основних факторів впливу на довкілля, які слід враховувати і прогнозувати в підприємницькій діяльності, належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень — гідротехнічних споруд, газо- і нафтогонів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому розташоване підприємство (до й після реалізації запланованої стратегії розвитку) й розміри можливих незворотних негативних наслідків. Нині, приймаючи рішення про ті чи інші технологічні аспекти випуску продукції, необхідно оцінювати не лише те, як спосіб виготовлення продукції вплине на довкілля, але і як після закінчення експлуатаційного терміну забезпечити процес утилізації продукції, щоб не завдати шкоди природі й людині.

Отже, зовнішнє середовище організацій 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 фірмам або таким, які об'єднуються з метою збільшення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати й потужну рекламу та засоби PR, і політичну діяльність, яка б лобювала їхні інтереси, і входження в асоціації з подібними до себе. Вразливість малого бізнесу значною мірою й пояснюється тим, що лише дехто з підприємців-початківців досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни в зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

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 із 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 перемінних підприємств. Це потребує оперативної розробки господарських заходів щодо

пом'якшення їхніх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

Слід зауважити, що діяльність багатьох сучасних підприємств не обмежується лише внутрішнім ринком. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати в тих країнах, які пропонують для цього найкращі умови. Це забезпечує збільшення обсягів збуту, а отже, і прибутків. Стрімкий розвиток комунікаційних технологій зробив набагато простішим управління на відстані, й потужні компанії швидко з цього скористалися, ставши транснаціональними компаніями. Так, компанія Colgate-Palmolive присутня в 194 країнах світу й посідає вагоме місце на ринках, що розвиваються; американські компанії McDonalds, IBM, Coca-Cola значну частину своїх прибутків отримують саме від міжнародних операцій. І кожна з цих компаній певним чином адаптувала свій товар і практику ведення бізнесу до умов різних країн.

Але вихід на зовнішні ринки буде успішним для компанії, якщо вона ретельно продумає всі нюанси роботи на новому ринку, оскільки складові зовнішнього середовища можуть істотно візнитися від звичного, притаманного вітчизняному ринку.

Основні необхідні для розуміння міжнародного бізнесового середовища фактори можна згрупувати у три великі сфери (рис. 2).



Рис. 2. Основні фактори міжнародного середовища

Зокрема, законодавчо-політичне середовище зумовлює більший або менший ступінь ризику, який супроводжує ведення бізнесу в іншій країні. В різних країнах діють різні закони та обмеження, що робить торгівлю досить проблематичною або не вигідною. Ті чи інші країни можуть захищати своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Наприклад, торговельні стосунки України з Росією постійно лихоманить через введення обмежень на ввезення цукру, карамелі чи труб великого діаметра; зміна закону про сплату і

відшкодування ПДВ Росією спричиняє відповідні заходи України, а це робить проблематичним укладання довгострокових угод, бо те, що було вигідним учора, стає не вигідним сьогодні.

Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу. Зокрема, неспокій на Балканах зменшив привабливість туристичного бізнесу в цьому регіоні, хоча природні умови для його здійснення просто чудові.

Соціокультурне середовище впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Відмінності в культурі особливо помітні між східними й західними регіонами, між країнами, де домінантною релігією є мусульманство, і країнами із протестантською етикою. Панівні в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і найпоширеніший у ній стиль управління. Так, японські й американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва стилі управління в цих країнах є високоефективними.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає, що менеджер добре орієнтується у власних культурних цінностях. І тільки після цього він отримує можливість правильно інтерпретувати культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову. Так, менеджери японської компанії Matsushita Electric у мусульманських країнах надають працівникам спеціальні кімнати для молитов і дозволяють відвідувати їх упродовж зміни двічі. Особливий підхід до навчання своїх працівників вміню адаптуватися до нових умов дав змогу цій компанії успішно працювати на ринках 38 країн.

Отже, якщо бізнес має перспективи для розвитку в інших країнах, то слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з урахуванням ключових чинників відповідного ринкового середовища. Звичайно, з надходженням нової інформації і зміною обставин необхідно своєчасно внести поправки в розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику й використовуючи засоби його мінімізації.

1.6. Моделі організацій як об'єктів управління

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

Модель механістичної конструкції організації. Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямі М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, складений із комбінації

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

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

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

Основні завдання менеджерів за цих умов полягають в організації і керуванні персоналом, що в результаті має забезпечити досягнення мети підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працівниками й координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; керування ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів. Якщо всі внутрішні процеси, пов'язані з персоналом, скеровуються належним чином, в організації не виникає проблем з досягненням завдань щодо випуску продукції, прибутку тощо. За критерій успішності роботи в даній моделі приймається підвищення

ефективності організації за рахунок удосконалювання її людських ресурсів. Такий підхід вимагає розроблення спеціальних методів, що дають змогу оцінювати якість праці й виявляти внутрішні процеси, які потребують вживання заходів з метою підвищення її продуктивності.

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

Отже, і перша, і друга моделі розглядали організацію як "закриту систему", на ефективність функціонування якої не впливає зовнішнє середовище. Мабуть, саме ці обмеження спричинили необхідність розробки нових моделей організацій, для яких характерна їхня "відкритість", тобто врахування того, що внутрішня динаміка організації формується під впливом зовнішніх подій.

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

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

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

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

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

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

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

Характерні риси розглянутих моделей організацій представлені в табл. 3. Аналіз показує, що в реальній дійсності немає організацій, які функціонували б цілком відповідно до якоїсь однієї моделі. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших, наприклад від моделі закритого типу з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів до моделі, що являє собою відкриту систему, результати діяльності якої визначаються за системним ефектом. У такому разі організація оцінюватиме ефективність за критеріями, рекомендованими обома моделями. В діяльності багатьох організацій (особливо великих) можна відзначити наявність елементів усіх чотирьох базисних концепцій, кожна з яких використовується там і тією мірою, де й наскільки це диктується ситуаційними умовами, що враховують вплив сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 3. Характеристика моделей організацій

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

1.7. Організація як система

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. На її основні положення вплинули й суттєві зміни у світовому суспільному й економічному розвитку, які сталися в останні десятиліття. У другій половині XX ст. країни-лідери вступили в постіндустріальну епоху, якій притаманні нові риси й закономірності. Прискорення науково-технічного прогресу й концентрація наукового та виробничого потенціалу стали головними факторами цих змін. З'явилися нові можливості для зростання бізнесу, особливо в галузях, що орієнтувалися на задоволення безпосередніх потреб людей. Середовище господарювання ускладнилося, стало динамічнішим внаслідок появи значної кількості малих і середніх фірм, що працювали у вузьких ринкових нішах. Великого значення в цих умовах набули такі властивості бізнесу, як гнучкість, динамічність, адаптивність. Виникла потреба в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. Відповідно до вимог часу в 60—70-ті роки стали домінувати підходи до управління організаціями, названі системними та ситуаційними.

Системний підхід ґрунтується на понятті системи.

Система (від грец. *συστήμα* — утворення, складання) — це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

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

Системний підхід дав змогу зрозуміти, що ефективність будь-якої організації забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важлива робота цілого — як результат досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав внески різних управлінських шкіл, які в той чи інший час домінували в теорії та практиці управління.

Будь-яка організація розглядається як відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах. Приклади організацій як систем наведені в табл. 4.

Таблиця 4. Види організацій як систем

Система	Елементи системи	Головна мета
Підприємство	Робітники, машини, будівлі, продукція, матеріали, інформація	Задоволення попиту на певну продукцію
Автоінспекція	Особовий склад, обладнання, машини, засоби зв'язку	Попередження ДТП
ЕОМ	Фізичні компоненти, засоби зв'язку, програмне забезпечення	Обробка, накопичення і зберігання інформації
Органи місцевого самоврядування	Держслужбовці, будівлі, засоби зв'язку, оргтехніка	Економічний і соціальний розвиток регіону

Модель існування організації як відкритої системи може бути представлена такою схемою (рис. 3).



Рис. 3. Організація як система

Як видно зі схеми, підприємство, орієнтуючись на інформацію щодо стану ринку, на якому воно діє, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо, відбирає із зовнішнього середовища ті ресурси, які найбільше відповідають вимогам щодо придатності для

виготовлення певного продукту, який знайде попит у зовнішньому середовищі. Далі відібрані ресурси поєднуються тим чи іншим способом у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує готовий продукт. Цей продукт може бути позитивно або не зовсім добре сприйнятий зовнішнім середовищем, від чого залежатимуть доходи фірми, її фінансове становище і, врешті-решт, спроможність існувати у вигляді даної системи. Зовнішнє середовище може змінювати свої вимоги щодо продукту, який випускає підприємство. Реагуючи на нові вимоги, підприємство модифікує продукт чи, в разі неможливості зробити це, змінює технологію. Під час впровадження нової технології може змінитися не лише сам технологічний процес виготовлення продукції, а й система забезпечення його матеріалами, система управління запасами, система збуту, система підготовки і управління персоналом, система обслуговування споживачів. Якщо ж нова технологія підвищить конкурентоспроможність підприємства, це поліпшить і його діловий імідж, що, у свою чергу, може вплинути на систему фінансового забезпечення діяльності через зміну способу залучення капіталу (охочіше надаватимуться кредити, можливе залучення нових інвесторів, зокрема збільшення числа акціонерів).

1.8. Виробничий профіль (місія) організації

Оскільки системний підхід розглядає організацію як цілеспрямовану систему, стає зрозумілим, чому надзвичайно важливим для будь-якої фірми є визначення основної мети її діяльності. Цю основну мету, яка формулюється з огляду на сферу діяльності підприємства, його позицій на ринку, запитів і вимог споживачів, інтересів власників та інших членів організації, а також суспільства в цілому, у західному менеджменті називають місією. Значення місії неможливо переоцінити. Визначені на її основі цілі слугують орієнтиром для прийняття всіх управлінських рішень. Найчастіше місія розглядається з погляду визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення. Г. Форд, зокрема, визначив місію власної компанії як "надання людям дешевого транспорту". Таке формулювання місії було гранично зрозумілим персоналові фірми, що дало змогу спрямувати зусилля всіх працівників у потрібному напрямі.

Але при визначенні місії не варто обмежуватися лише врахуванням інтересів споживачів. Вже сама назва головної мети організації — "місія" — свідчить про те, що кожна організація створюється задля того, щоб бути корисною суспільству, яке складається не лише зі споживачів продукції чи послуг підприємства, а й із місцевого населення, яке перебуває в зоні його функціонування, зрештою — всіх жителів країни. Реалізація місії підприємства повинна тим чи іншим чином сприяти розвитку суспільства — завдяки насиченню ринку необхідними товарами, сплаті податків до бюджету, вирішенню соціальних проблем як своїх працівників, так і незахищених верств населення тощо. Один із провідних японських менеджерів, К. Татеїсі, зазначав: "Мета підприємства має бути шляхетнішою, ніж отримання прибутку". Це важливо усвідомлювати керівникам підприємств. Якщо, визначаючи сферу й напрями діяльності

підприємства, його виробничий профіль (які знаходять своє відображення в місії), зважатимуть лише на інтереси власників — забезпечення найвищої прибутковості — то такий бізнес матиме більшою мірою спекулятивний характер, і, якщо вирішуватиме якісь проблеми, то лише частково, якщо й досягатиме певних цілей, то лише впродовж короткострокового відрізка часу. Підхід до формулювання місії як до сенсу дієвості організації, її соціально-економічного призначення має стати правилом, а не винятком в українському бізнесі.

Отже, завдання місії полягає в тому, щоб виражати загальні цінності і програму організації; великою мірою впливати на результати діяльності організації; діставати підтримку від усіх, хто організовує діяльність і відповідає за неї; спрямовувати процес прийняття рішень і роботу організації; формулюватися так, щоб можна було оцінити міру її реалізації.

Прикладом місії, яка повною мірою відповідає зазначеним вимогам і дає достатньо інформації для того, щоб зрозуміти сенс діяльності організації і правила, за якими вона діє, є місія одного з провідних американських банків. Місія компанії "Сан Бенкс" полягає у сприянні економічному розвитку й добробуту співтовариств, які обслуговує компанія, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, який відповідає високим професійним і етичним стандартам, забезпеченню справедливого й належного прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до її співробітників.

Аналізуючи формування даної місії, можна зрозуміти правила, за яким здійснюється діяльність банку, тобто його внутрішньо-фірмову політику. Вона базується на:

- правилах, що дають змогу оцінювати результати діяльності фірми (орієнтиром є справедливий прибуток, тобто отримання його не суперечить правовим і етичним нормам);
- правилах, за якими фірма налагоджує взаємовідносини із зовнішнім середовищем і які визначають:
 - конкретні послуги, що надаються (банківські);
 - споживачів (громадян і підприємств);
 - засоби, завдяки яким фірма досягатиме конкурентних переваг (якісне обслуговування за високими професійними й етичними стандартами, що забезпечує економічний розвиток і добробут співтовариств, які обслуговує компанія);
- правилах, за якими формуються стосунки в колективі (справедливе ставлення до співробітників компанії).

Беручи до уваги, що в наведеному прикладі на першому місці зазначено "сприяння економічному розвитку й добробуту співтовариств, що обслуговуються компанією", можна зрозуміти пріоритетність цієї мети для компанії. Досягнення її забезпечуватиме реалізацію решти цілей.

Прикладом лаконічнішого формулювання є місія української компанії КСИКОМ СОФТ, яка розробляє програмне забезпечення для управління підприємствами і впроваджує "під ключ"

автоматизовані системи управління: "Ми робимо бізнес прозорим і керованим, наші рішення відкривають нові можливості для розвитку".

Контрольні запитання й завдання:

1. Які властивості організації як об'єкта управління?
2. Назвіть основні критерії, що використовуються в практиці групи підприємств.
3. Дайте визначення формальних організацій і наведіть приклади, що характеризують умови їхньої діяльності.
4. Які організаційно-правові форми підприємств існують в Україні?
5. За якими критеріями в Україні зараховують організації до малих?
6. Охарактеризуйте фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації.
7. На конкретному прикладі покажіть роль: а) технології; б) людського чинника в досягненні цілей організації.
8. Чому керівництву слід оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?
9. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища з процесами всередині організації, що функціонує? Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжируйте їх за вагомістю.
10. Подумайте, як традиції і менталітет народу впливають на вибір людьми способу бізнесової діяльності.
11. Які фактори спонукають компанії виходити на ринок інших країн (тих, що розвиваються; високорозвинених)? Які перспективи українських компаній у цій сфері?
12. Які типи моделей організацій як об'єктів керування вам відомі?
13. Завдяки яким рисам і властивостям поєднують першу і другу, третю й четверту моделі організацій?
14. Чи може бути застосована теоретична концепція заінтересованих груп до моделювання роботи вітчизняних підприємств і організацій?
15. Чи змінюється зміст основних видів діяльності менеджерів під час переходу від однієї моделі організації до іншої?
16. Які параметри характеризують організацію як відкриту систему?
17. Що таке місія організації" і яким чином вона визначається? Сформулюйте місію для інвестиційної компанії; органів місцевого самоврядування; товариства захисту прав споживачів; університету; фірми, що Здійснює посередницьку діяльність; туристична фірми; кав'ярні; трикотажної фабрики; житлово-експлуатаційної контори.

Рекомендована література

- Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М., 1993.
- Большаков А. С, Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2000.
- Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М., 1998. Глухое В. В. Основы менеджмента. СПб., 1995.
- Гріфін Р., Япура В. Основы менеджменту / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів, 2001.
- Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб., 2000.
- Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписное. М., 1991.
- Менар К. Экономика организаций / Пер. с франц.; Под ред. А. Д. Худокормова. М., 1996.
- Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.
- Мильнер Б. З. Теория организаций. М., 1999.
- Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. М., 1998.
- Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К., 1998.
- Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. Тернопіль, 1997.
- Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.

Розділ 2. СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

♦ Завдання проектування організацій. Принципи побудови організаційної структури ♦ Формування підрозділів організаційної структури ♦ Централізація і децентралізація побудови організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень ♦ Чинники, що впливають на побудову організаційних структур ♦ Вили й типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування ♦ Принципи створення ефективної організації ♦ Стратегія організаційних змін

2.1. Завдання проектування організацій. Принципи побудови організаційної структури

Як зазначалось раніше, системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Отже, організація як система може бути утворена лише тоді, коли з'явиться можливість сформувати й належним чином об'єднати її частини, вибудувати її структуру, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для бажаного функціонування. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з погляду своєї якості.

Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Вона тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодій між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Найпростіше ж структуру організації визначають як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Та останнє визначення не досить повне, оскільки не враховує чинника людської поведінки. Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої

комерційної фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її ефективність впливають:

- наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи. Це відображається у схемах організаційних структур і посадових обов'язках;
- філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;
- повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Таким чином, **проектування організації** (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися таких принципів:

■ Структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

■ Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.

■ Формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

■ Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю — з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому.

■ Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Отже, побудувати структуру управління організацією — означає поділити її на певні частини й делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виокремлених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється (табл. 5).

Таблиця 5. Фази організаційного процесу

№пор.	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	Фаза почину (ініціювання)—від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	<ul style="list-style-type: none"> • визначення завдань організації • визначення способів їх вирішення • проектування системи комунікацій
2	Фаза облаштування (координації) — від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • визначення необхідних видів діяльності • визначення складу виконавців • створення системи мотивації виконавців
3	Фаза розпорядча (адміністрування) —здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	<ul style="list-style-type: none"> • делегування повноважень та обов'язків • визначення змісту розпоряджень • забезпечення виконання розпоряджень

Вищеназвані фази мають місце не лише під час створення організації, але й у процесі здійснення організаційних змін, оскільки зміна стратегії зумовлює зміну функціональних і виробничих завдань, тобто перерозподіл повноважень і відповідальності між виконавцями, введення нових ланок, встановлення нових комунікаційних зв'язків для координування їхньої діяльності тощо. Незалежно від того, проектується нова чи реформується діюча організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. "Хороша організаційна структура сама по собі не забезпечує високої ефективності... Але погана організаційна структура спричинює неможливість якісної праці, незалежно від того, наскільки професійним є кожен менеджер сам по собі".

Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки (стосунки), рівні та повноваження. Елементами організаційної структури можуть бути як окремі робітники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують конкретні функціональні обов'язки.

Стосунки між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких виокремлюють горизонтальні і вертикальні. Перші є однорівневими й мають характер узгодження. Вони найчастіше співвідносяться з певними функціями менеджменту, коли виникає потреба узгодити цілі чи завдання окремих функціональних відділів. Потреба в інших виникає за наявності різних рівнів управління. Це стосунки підпорядкованості, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку керованих ними організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів). Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і

здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані функціональні повноваження.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминуче веде до багатократного зростання кількості і складності зв'язків, які виникають у процесі прийняття управлінських рішень, внаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах є тотожним погіршенню якості управління організацією. Тому велике значення для ефективного функціонування й розвитку організації має підхід до формування організаційної структури з врахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які повинна виконувати система, й у виокремленні її певних підсистем (функціональних підрозділів). Реально це здійснюється через побудову "дерева цілей", вершиною якого є головна мета організації, а гілками — локальні цілі, досягнення яких забезпечує реалізацію основної мети. Досягнення цілі будь-якого рівня потребує конкретних дій, тому кожна ціль фактично відповідає певному завданню, виконання якого можливе завдяки наявності відповідних функціональних підрозділів (виробничого, маркетингового, фінансового тощо). Таким чином, дерево цілей можна розглядати як дерево функцій-завдань, гілками якого є функціональні підсистеми організації (групи підрозділів фірми).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає вирізнення в системі окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Для цього функції виокремлених підсистем групуються за ознакою їх спорідненості й закріплюються за окремими елементами більш-менш автономними частинами системи. При великих масштабах діяльності організації для забезпечення керованості ними такі відділи поділяються на менші частини. Слід зауважити, що під час проектування нової фірми виокремлення підрозділів з урахуванням їхнього функціонального складу не викликає труднощів. Але під час реструктуризації діючої фірми необхідно прагнути зберегти її елементний склад, особливо ті підрозділи, де використовується спеціальне й дороге обладнання (зокрема виробничі цехи). В цьому разі функціональний та елементний аналіз мусять мати зустрічний характер: від функцій визначаються необхідні елементи, а від наявних елементів — їхні можливі функції. Результати аналізу порівнюються між собою, і критерієм вибору функції стає економічна ефективність збереження чи ліквідації елемента.

Організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру. Ці зв'язки об'єднують систему в єдине ціле й дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати локальних цілей і головної мети організації. Таким чином, створюються передумови для ефективного управління організацією: вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування й формулюються необхідні вимоги щодо взаємодії однорівневих підрозділів.

Подібний методологічний підхід до диференціації та інтеграції системи вимагає дотримання таких правил:

- первинною є реалізація функціонального аспекту;
- якщо під час реалізації елементного аспекту виникають труднощі з добором елементів певного функціонального призначення, необхідно повернутися до функціонального аналізу;
- коли виникають труднощі в реалізації організаційного аспекту, слід повернутися до елементного, а за потреби — до функціонального аналізу.

2.2. Формування підрозділів організаційної структури

Організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію й контроль діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Вони різняться між собою складністю (тобто мірою розподілу діяльності за певними функціями), формалізацією (ступенем використання встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації має стати таким, щоб можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідними для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується під час зростання масштабів діяльності та її урізноманітнювання і зменшується, коли обсяги робіт невеликі. В цьому разі значно розширюється коло повноважень управлінських працівників, їхня відповідальність за кінцеві результати роботи. Розподіл організації на підрозділи називається департаментизацією. Вона може бути функціональна, територіальна, виробнича, проектна, змішана.

З функціональною департаментизацією маємо справу найчастіше, вона передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо). Такий поділ забезпечує кваліфіковане обґрунтування управлінських рішень, що стосуються відповідних функцій, і дає змогу ефективно розв'язувати проблеми, які виникають. Недоліком такої схеми може бути зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу, що завдає шкоди загальноорганізаційним інтересам.

Територіальна департаментизація також є досить поширеною, особливо у великих організацій, які діють у різних регіонах, унаслідок чого координація робіт ускладнюється. Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їхній керівник цілком відповідає за роботу компанії в даному регіоні, що дає йому змогу набувати навичок топ-менеджера, готувати себе до подальшого кар'єрного зростання. Але в керівників територіальних підрозділів може з'явитися бажання відокремитися, особливо коли їхні справи йдуть досить успішно.

Виробнича департаментизація є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням і реалізацією різних продуктів, тому доцільніше здійснювати поділ організації за виробничою ознакою. Це дає змогу персоналові

цілком зосередитися на особливостях розробки, виготовлення та збуту певного виду продукції і ефективно координувати всі види діяльності.

Проектна департаментизація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку й реалізацію певного проекту чи його частини. По завершенні проекту група розформовується. Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають продукти з коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють проектні групи. Але тимчасовість роботи у проектних групах створює для персоналу певні складнощі, які полягають у необхідності знаходження компромісу між роботою над проектом і своїми прямими функціональними обов'язками у відповідних відділах. Тому така департаментизація потребує більшої уваги від вищого керівництва для визначення пріоритетів у роботі й попередження можливих конфліктів між керівниками проектів та керівниками функціональних відділів.

Як бачимо, кожен із підходів до створення підрозділів організації має свої переваги й вади, тому не можна рекомендувати якийсь із них як універсальний. На формування підрозділів великою мірою впливають умови функціонування організації. Часто компанія опиняється перед проблемою, зумовленою поточними зрушеннями на ринку (необхідністю нарощування випуску певного виду продукції, зовнішнім регулюванням та ін.), тому в усталену структуру вносяться зміни, що дає змогу подолати складну ситуацію. В таких випадках має місце змішана департаментизація.

Отже, вибираючи ту чи іншу схему департаментизації, необхідно передусім зрозуміти, яким саме чином організація має реагувати на зміни зовнішнього середовища, і вже на основі цього оцінювати доцільність застосування тієї чи іншої схеми, яка дасть змогу забезпечити ефективність управління організацією.

Наступним кроком у формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і які підрозділи мають входити до її складу. За загальною схемою розрахунків:

■ Для кожного виокремленого підрозділу визначається необхідна кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах даного підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше рік). При цьому для виробничих підрозділів, де застосовувана технологія чітко детермінує витрати часу, використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, методи точного нормування непридатні, тому для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць досвід аналогічних фірм.

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

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

Далі необхідно встановити кількість і підпорядкованість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами. Надміру велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження, що зрештою погіршує своєчасність прийняття рішень. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це спричиняє зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Тому завдання полягає в тому, щоб для певної кількості працівників з урахуванням їхнього потенціалу (кваліфікації, досвіду тощо) встановити оптимальну кількість керівників і визначити їхню ієрархію. Для цього використовують норми керованості.

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

Американська рада національної промислової конфедерації пропонує, зокрема, такий перелік чинників, який слід враховувати під час визначення оптимальної кількості підлеглих:

- рівень компетентності керівника й підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами та окремими підлеглими;
- межі, в яких керівник виконує роботи неуправлінського характеру, й потреби в часі на контакти з іншими людьми та організаційними одиницями;
- подібність чи відмінності в діяльності підлеглих;
- новизна проблематики очолюваного підрозділу;
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації.

З урахуванням цього розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить — 3—6 осіб; для менеджера середньої ланки — 7—15 осіб; для нижчого рівня — 20—35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм. У цьому разі

доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності.

2.3. Централізація і децентралізація побудови організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під **делегуванням повноважень** розуміють передання компетенції (щодо прийняття рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеня передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію.

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

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікаційних зв'язків.

Децентралізована організація передбачає передання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, сама організація стає гнучкішою й динамічнішою.

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається розподіл

функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

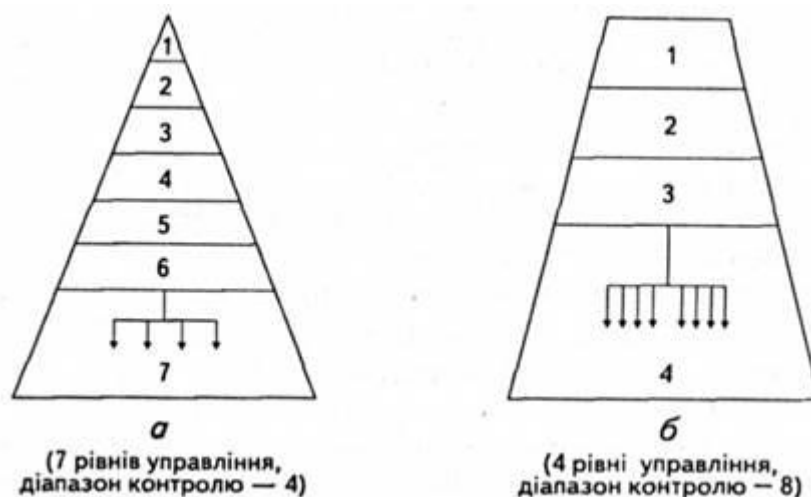


Рис. 4 Пірамідальна (а) і плоска (б) організаційна структури

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур (рис. 4). Якщо в першому випадку процес управління розтягнутий по багатьох вертикальних рівнях структури, то у другому — кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління.

Плоска структура є значно ефективнішою, ніж пірамідальна, тому більшість зарубіжних фірм з початку існування прагнуть будувати саме її. Це відповідає вимогам сьогодення, а також прагненню персоналу більшості фірм до самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу долю фірми. Отже, сучасний менеджер, проектуючи організацію, повинен враховувати наявні тенденції і прагнути до децентралізації в управлінні, делегуючи частину своїх повноважень на нижчі рівні управління.

Делегування повноважень може:

- здійснюватися впродовж тривалого терміну (керівник доручає працівникові самостійне виконання завдань). У цьому разі перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді посадових обов'язків,
- обмежуватися разовим дорученням (саме завдання залишається у функціональній сфері керівника).

2.4. Чинники, що впливають на побудову організаційних структур

Як один із визначальних системних елементів, структура управління має забезпечити не лише життєздатність, але й розвиток організації, синергійний ефект взаємодії інших її елементів. Тому в процесі побудови організаційної структури необхідно врахувати всі чинники, що впливатимуть на організацію як із зовнішнього, так і з внутрішнього її середовища для того, аби забезпечити максимальну відповідність структури управління середовищу господарювання.

Дослідження дали змогу виокремити чотири групи ситуаційних чинників, що впливають на формування організаційної структури:

- зовнішнє середовище;
- технологія роботи в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю й мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму й чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості фірми. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінила свою будову, ввела нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із зовнішніми інституціями, ліквідувала. Ще істотніше вплинула на організаційну структуру фірм можливість використання для комунікацій мережі Інтернет. З'явилися так звані віртуальні організаційні мережі, до яких можуть в той чи інший момент, за відповідних обставин, під'єднуватися нові організаційні елементи.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже, широта їхніх повноважень також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень. За взаємодією із зовнішнім середовищем виокремлюють такі типи організацій, як механістична та органічна. Якщо зовнішнє середовище стабільніше, в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може з успіхом застосувати механістичні оргструктури, що мають малу гнучкість і потребують більше зусиль для їх зміни. В разі, коли зовнішнє середовище дуже динамічне, оргструктура має бути органічною, гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Зокрема, така структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав структурних підрозділів у прийнятті рішень. У таблиці 6 наведені відмінні риси обох типів організаційної структури.

Таблиця 6. Характеристика організацій механістичного та органічного типів

№пор.	Механістичний тип	Органічний тип
1	Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) залежно від характеру вирішуваних проблем
2	Система обов'язків та прав	Система норм і цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень
3	Розподіл кожного завдання на низку процедур	Процесний підхід до вирішення проблеми
4	Знеособленість стосунків	Можливість саморозвитку, самовираження
5	Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

Технологія роботи впливає на побудову організаційної структури у двох напрямках:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

Роботи в організації можуть виконуватися або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю (складальний цех, вимірювальна лабораторія тощо), або за умов невизначеності щодо змісту, часу й місця виникнення (відділ маркетингу, відділ постачання, відділ фінансів, ремонтна служба тощо). Отже, кількість структурних одиниць і їхнє взаємне розташування суттєво залежать від того, яка технологія використовується в організації. Крім того, організаційна структура має будуватися таким чином, щоб сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення фірми.

Взаємозалежність робіт дає чотири типи зв'язків між роботами в організації: підсумкові, послідовні, пов'язані та групові (обопільні). При підсумковій взаємозалежності робіт на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, як правило, не дуже пов'язані один з одним. Але сума виконаних ними робіт дає фірмі помітні результати.

Послідовна взаємозалежність робіт виникає тоді, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (механічний цех повинен надіслати деталі в цех складання).

Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого й навпаки. Без цього не обійтися під час розроблення нової продукції (виробничі підрозділи та відділи НДДКР поетапно беруть у цьому участь).

Групова взаємозалежність є найскладнішою з наявних. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради всіх учасників.

Наведена класифікація взаємозалежності робіт дає змогу зрозуміти, яким чином пов'язується між собою діяльність різних підрозділів організації (рис. 5).

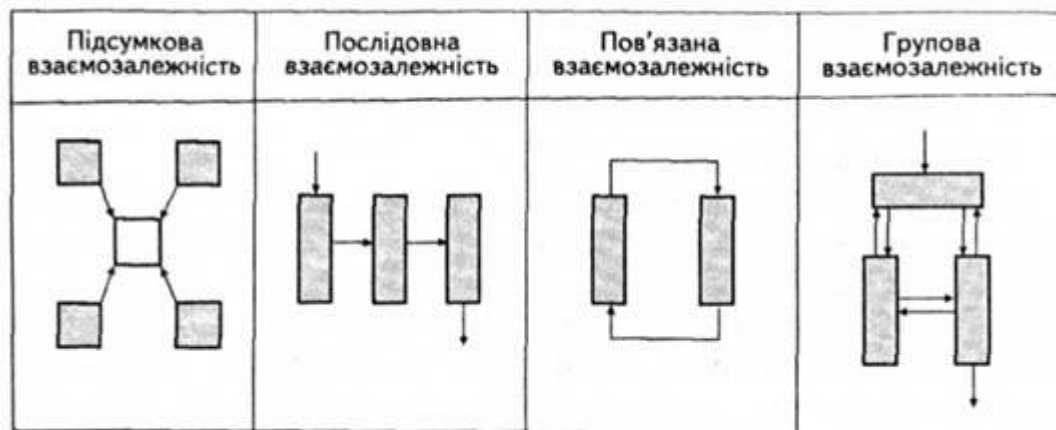


Рис. 5 Типи взаємозалежності робіт в організації

Наявність великої кількості пов'язаних і групових взаємозалежностей у роботі вимагає від фірми великих зусиль для інтеграції роботи її підрозділів, ускладнення загальної структури аж до переходу до цільових чи проектних груп.

Сучасні інформаційні технології істотно змінили будову багатьох успішних компаній, давши змогу їм ефективно вирішувати проблеми взаємозалежності робіт. Особливо це стосується фірм, де переважають послідовна та пов'язана взаємозалежність робіт, які вимагають обміну великою кількістю інформації. Інформаційні технології створюють можливості для впровадження гнучких виробничих систем, які сприяють поєднанню в межах одного виробничого процесу всіх типів виробництв — дрібносерійного, масового, експериментального. Так, зокрема, використовуючи систему "канбан", діють нині багато японських компаній, особливо в автомобілебудуванні. Транснаціональні корпорації, поширюючи свою діяльність на інші території, для обміну інформацією використовують можливості глобальної мережі Інтернет.

Стратегія фірми також впливає на вибір нею організаційної структури. Зі зміною стратегії перед організацією постають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з перепроєктуванням організаційної структури фірми. Відмовившись від перепроєктування, фірма не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід організації від стратегії, орієнтованої на виготовлення продукції (що мало місце в більшості вітчизняних підприємств до недавнього часу), до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому разі стають не підрозділи, що виробляють продукцію, а підрозділи, які виявляють потреби споживача. Змінюється й ідеологія управління, заохочуються ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

Вплив стратегії на будову організації можна проілюструвати такою схемою (рис. 6).



Рис. 6 Вплив стратегій на організаційну еволюцію

2.5. Види й типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування

Аналіз практики функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних фірм дає змогу виокремити певні види організаційних структур, які, у свою чергу, можна об'єднати у дві групи (типи): механістичні та органічні (рис. 7).



Механістичні структури (їх іще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз — лінійно-функціональна й дивізійна структури управління.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й тому подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглянемо коротко особливості кожного виду структур і визначимо, за яких умов вони дають змогу ефективно керувати організацією.

■ **Лінійна організаційна структура.** У її межах, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. **Елементарна організаційна структура** — це найпростіша дворівнева структура, яка формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи; вона доцільна на підприємствах, працівники яких

виконують приблизно однакові дії (виготовляють один товар чи надають одностипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Наявність невеликої кількості виконавців і одного керівника, який здебільшого і є власником бізнесу, тобто має пряму заінтересованість у кінцевому результаті, забезпечує простоту й погодженість у взаємозв'язках між співробітниками, невелика кількість яких посилює відповідальність кожного за свою роботу. Отже, елементарні організаційні структури дають змогу швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому оточенні й забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників. Це дає організації певні переваги. Але така структура може ефективно працювати лише за незначних масштабів діяльності.

При зростанні ж підприємства формується лінійна управлінська ієрархія, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Оперативність управління, а отже і його ефективність при цьому зменшуються, оскільки при кількісному збільшенні рівнів ієрархії ускладнюється процес обробки даних і передавання інформації і фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу керівника на поточних справах, не даючи йому змоги приділяти належну увагу майбутньому. Отже, за умов нарощування масштабів і урізноманітнення видів діяльності така конфігурація організаційної структури стає малоефективною.

■ **Функціональна організаційна структура** виникає там, де з'являється функціональний розподіл праці й функціональна спеціалізація. Основу її становить так званий "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами організації (рис. 8). Найважливіші для діяльності організації функції (наприклад виробництво, маркетинг чи фінанси) знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб ("шахта"), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професіонально виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.



Рис. 8 Функціональна ("шахтна") організаційна структура

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат ніби відходить на задній план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання. Переваги функціональної структури:

- ефективний централізований контроль за досягненням результатів у відповідних сферах діяльності;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних сферах бізнесу;
- ефективне досягнення ефекту масштабу на базі функціональної спеціалізації.

Однак надмірне зосередження на вдосконаленні здійснення закріпленої функції породжує звуження управлінського мислення, спричиняє розмежування в роботі окремих функціональних служб, ускладнює міжфункціональну координацію, перешкоджає залученню в організацію інновацій, оскільки це стає на заваді масштабізації виробництва. Крім того, у працівників функціональних відділів розвивається синдром вищості щодо персоналу інших підрозділів, який проявляється в постійному намаганні втрутитися в їхню роботу. Це призводить до надходження у виробничі цехи суперечливих вказівок з різних функціональних служб і виникненню міжфункціональних конфліктів. Порушується принцип єдиновладдя, ефективність управління знижується. Тому функціональна структура найпридатніша для великих монопродуктових, моноринкових організацій (що працюють за стабільних умов), головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

■ **Лінійно-функціональна організаційна структура** є найпоширенішою в середовищі підприємств, що зростають, переходячи з категорії малих до категорії середніх. Управління такими підприємствами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але

централізація управління при цьому зберігається. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор—начальник цеху— майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення (рис. 9).



Рис. 9 Лінійно-функціональна структура управління

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються. Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — **лінійно-штабна структура управління**, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання. Така структура може бути тимчасовою і при розв'язанні проблеми розформованою. Але вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур — дивізіональних, проектно-цільових, матричних, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

■ **Дивізіональна структура** створюється в тих організаціях, які різко збільшують масштаби своєї діяльності і прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому разі вирізняються відносно відокремлені й наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Підставою для виокремлення самостійних підрозділів може бути виробництво різних продуктів (рис. 10) або діяльність на відносно ізольованих територіях чи ж робота з різними спеціалізованими групами покупців.



Рис. 10 Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією

Різні види дивізійної структури мають одну й ту ж мету — забезпечити ефективнішу реакцію організації на той чи інший фактор оточення. Продуктова структура забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Регіональна структура дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізійної структури має ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Позитивним у функціонуванні дивізійних організаційних структур є таке:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні;
- вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;
- створюються умови для формування в організації менеджерів-дженералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління.



Рис. 11 Організаційна структура компанії "Каскад"

- 1 — директор філії "Каскад-Черкаси";
- 2 — директор філії "Західний Каскад";
- 3 — директор філії "Каскад-Карпати";
- 4 — директор філії "Каскад-Дніпро";
- 5 — директор філії "Південний Каскад";
- 6 — директор філії "Каскад-Луцьк";
- 7 — директор філії "Каскад-Сервіс";
- 8 — директор філії "Каскад-Київ"

Недоліками слід вважати;

- можливість виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів організації;
- труднощі розподілу загально-організаційних ресурсів і витрат між автономними підрозділами організації;
- можливе дублювання діяльності, що викличе зростання витрат.

Заздалегідь усвідомлюючи вищезазначені недоліки, можна цілеспрямовано працювати над їх мінімізацією й підвищити тим самим ефективність управління. Прикладом врахування особливості ведення бізнесу для формування організаційної структури може слугувати українська фірма "Каскад", яка здійснює продаж складної побутової та офісної техніки. Її засновниками створено розгалужену збутову мережу, побудовану у формі трикутника, що передбачає пряме підпорядкування кожної філії центру (рис. 11).

■ Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) застосовується в організації тоді, коли вона має багато самостійних відділень з близьким профілем діяльності. У цьому разі для координації їхньої роботи створюють спеціальні управлінські органи, які очолюють заступники вищого керівництва (віце-президенти). Цим філіям надається статус стратегічних

одиниць бізнесу. Завдяки такій структурі у рамках стратегічних груп вирішується завдання досягнення максимального синергічного ефекту за рахунок багатофункціонального використання ресурсів і зниження тим самим інтегральних корпоративних витрат. Це досягається, зокрема, завдяки використанню єдиної торгової марки для групи товарів, єдиних виробничих потужностей, подібних технологій, одного класу клієнтури тощо.

Але формування структури на основі стратегічних одиниць бізнесу спричиняє виникнення певної управлінської проблеми, в організації створюється ще один рівень в ієрархії керування. Це може проявитись у тому, що дуже важко буде розділити повноваження керівників СОБ і керівників автономних відділень, які входять до цих СОБ. Для усунення цієї проблеми слід розробити чіткі процедури й посадові обов'язки керівників обох рівнів.

■ **Проектно-цільова структура** формується при розробці організаційних проектів (наприклад модернізації виробництва, освоєння нового продукту тощо). Управління проектом передбачає формування проектної команди і охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями, тому велике значення має його вміння сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, чітко визначити пріоритети й ресурси, конструктивно підходити до вирішення конфліктів. По завершенні проекту структура розпадається, а працівники повертаються до своєї постійної роботи.

Така структура має велику гнучкість, але за наявності декількох проектів призводить до розпорошення ресурсів і суттєво ускладнює підтримання виробничого й науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого. Тому для поліпшення координації в організації створюються штабні органи управління з керівників проектів або формуються так звані матричні структури.

■ **Матрична організаційна структура** (рис. 12) відображає закріплення в організаційній будові фірми двох напрямів керівництва. Вертикальний напрям — управління структурними підрозділами організації. Горизонтальний напрям — управління окремими проектами чи програмами, для реалізації яких залучаються люди й ресурси різних підрозділів організації.



Рис. 12 Матрична організаційна структура

За такої структури встановлюється розподіл прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту.

Перевагами такої структури є:

- працівникам фірми надаються відносно рівні права у внутріфірмовій конкуренції за ресурси та увагу, внаслідок чого активізується їхня інноваційна діяльність;
- максимізується синергічний ефект за рахунок багатофункціонального використання ресурсів фірми;
- досягається висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку;
- налагоджуються й розвиваються міжфункціональні зв'язки всередині фірми.

Ця структура має й недоліки:

- складність в управлінні через подвійне підпорядкування функціональних працівників, порушується принцип єдиновладдя, що породжує конфлікти;
- необхідність балансування між двома лініями поведінки — орієнтацією на розвиток і орієнтацією на забезпечення стабільної поточної діяльності;
- збільшуються витрати на утримання функціональних служб. Для зменшення прояву вказаних недоліків центрові управління

проектами спільно з вищим керівництвом слід чітко визначати пріоритети діяльності й добирати на керівні посади менеджерів із "командним" типом мислення.

■ Останнім часом набули значного поширення мережні організаційні структури. Вони поділяються на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи — виробники комплектуючих мають пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за

конкурентоспроможними ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію й іншим організаціям, як це робить, зокрема, "Дженерал Моторс".

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть розташовуватися поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній. Стабільну мережу має і "БМВ", яка близько 50 % сумарних виробничих витрат сплачує підрядникам за виконані послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників.

У деяких видах бізнесу, зокрема у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо, набувають значного поширення динамічні мережі. Головна компанія за такої форми організації бізнесу керує капіталом та іншими організаціями в рамках досягнення своїх цілей, залишаючись при цьому ядром або "системним інтегратором". Вона залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, постачальників, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи — унікально втілені ідеї, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни й дуже професійний менеджмент. Конкурентні переваги досягаються за рахунок спеціалізації та гнучкості. Саме використовуючи таку форму організації бізнесу, іноземні компанії проникають на український ринок і закріплюються на ньому. Але основна проблема динамічних мереж — високий ризик недозволеного використання їхніх знань і технологій третіми особами, що в рамках недосконалого правового захисту інтелектуальної власності в Україні стримує бажання іноземних бізнесових структур освоювати цей ринок.

■ **Множинні організаційні структури** виникають тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип. До таких структур належать холдингові компанії, які володіють контрольними пакетами акцій багатьох фірм, що здійснюють різноманітну діяльність. Зважаючи на юридичну самостійність цих фірм, холдинги не в змозі безпосередньо контролювати їхню структурну організацію. Лише за умови відчутного зниження фінансових результатів контрольованих холдингами фірм у них з'являється можливість здійснити перебудову.

Інший різновид множинної структури — **конгломерат** — за умови його організаційного проектування власником бізнесу може формуватися на основі єдиних принципів, але різні умови діяльності потребують вибору адекватної організаційної структури для кожного підрозділу, що веде свій бізнес. Тому конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно самостійних, але юридично залежних філій. Штаб-квартира розробляє загально-корпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування й контроль, надає допомогу філіям, але не втручається у їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Множинні структури мають перспективне майбутнє, зважаючи на інтенсивні глобалізаційні процеси. З одного боку, зростання масштабів діяльності, їх диверсифікація,

активність зовнішнього середовища змушуватимуть фірми підвищувати ефективність управління кожним видом діяльності, в тому числі й за рахунок оптимізації організаційних структур. З іншого боку — наявність сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі дедалі більшу кількість інформації і ефективно її опрацьовувати, формуючи адекватні ситуації управлінські рішення. Це сприяє накопиченню позитивного досвіду й використанню його за відповідних обставин, підвищуючи й за рахунок цього ефективність управління.

2.6. Принципи створення ефективної організації

Важливе значення в реалізації цілей організації мають принципи управління, яких дотримуються керівники під час її створення та функціонування.

Принципи управління визначають спосіб діяльності, і взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Вони відображають ті стосунки, відповідно до і яких має створюватися, функціонувати й розвиватися система управління організацією, підприємством.

Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень, тому вони є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Їх використання в управлінській діяльності дає своєрідний ефект "прокладеної лижні", коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання і врахування принципів управління в сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети й висувала різні концепції управління, то і принципи управління пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективне управління в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил в управлінні виробництвом Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою "Принципи наукового управління", де виокремив чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до добору, навчання і тренінгу робітників;
- кооперація з робітниками;
- поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами й робітниками.

Ці принципи стали відправною точкою для наступних досліджень у даній сфері, оскільки використання їх дало змогу значною мірою підвищити ефективність управління виробничими процесами.

Ще далі пішов у цьому напрямку представник адміністративної школи менеджменту — А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи управління,

які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності. Тому першим його кроком у напрямку розроблення ефективної системи управління було виокремлення основних управлінських функцій і встановлення взаємозв'язків між ними, що дало змогу розглядати управління як безперервний процес. А далі, заглиблюючись у зміст цих функцій, А. Файоль дійшов висновку, що ефективно управління неможливе без раціональної побудови структури організації і управління працівниками. Тому він запропонував дотримуватися у вирішенні управлінських проблем і виконанні функцій менеджменту таких принципів (табл. 7).

Таблиця 7. Принципи управління за А. Файолем

№ пор.	Принципи	Зміст принципів
1	Розподіл праці	Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
2	Повноваження й відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб він мусив відповідати за виконання роботи
3	Дисципліна	Працівники повинні дотримуватись умов угоди, укладеної між ними та керівництвом, менеджерам необхідно застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
4	Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником
5	Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, слід об'єднувати в групи й виконувати за єдиним планом
6	Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума
7	Винагорода персоналові	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
8	Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
9	Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, за якими передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
10	Порядок	Робоче місце для кожного працівника й кожен працівник на своєму робочому місці
11	Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватися всі на всіх рівнях скалярного ланцюга
12	Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
13	Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
14	Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу та організації забезпечує єдність зусиль

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність, попри те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука істотно змінилася. Світовий економічний розвиток сьогодні вступив у нову стадію — постіндустріальну, яка має свої особливості, а отже, і вимагає нового

бачення тих процесів, що потребують управлінських дій. Наприкінці XX століття головна увага в управлінні спрямовувалася на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджував свої зусилля на тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій і тим самим досягти синергізму в їхній роботі; менеджмент передбачав чесність і довіру в ділових стосунках — етика в бізнесі оголошувалася золотим правилом; менеджмент прагнув сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їхнє бажання бути рівноправними членами організації. Тому на перше місце вийшли такі принципи, які дають змогу цілком розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до розробки управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми та організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових стосунках;
- опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення складової участі працівника в загальних результатах;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності й соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Слід звернути увагу на те, що до сучасних принципів управління належить такий, як "чесність і довіра у ділових стосунках". Не менш важливим принципом управління є "визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною й суспільством у цілому". Згідно з найпоширенішими міркуваннями, організації, на додаток до юридичної та економічної відповідальності, повинні враховувати людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеве населення, а також Здійснювати свій внесок у розв'язання соціальних проблем у цілому, жертвуючи для цього частину своїх коштів і зусиль. Вони мають добровільно відгукуватися на соціальні потреби суспільства, відповідально діяти в таких сферах, як захист довкілля, охорона здоров'я, материнства, розвиток освіти, культури, спорту тощо. Своєю участю в благодійних заходах вони можуть сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем регіону, в якому працюють.

Наведені вище принципи лягли в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, повинна для себе відшукати головне, що сприятиме успішній роботі й відповідатиме вимогам і запитам ринку.

Тому йдеться про формування певного підходу до виокремлення тих основних засад, якими фірма має користуватися у своїй роботі для того, щоб бути успішною.

Великою мірою це стосується українських підприємств, які тільки-но почали засвоювати ринкову абетку. Відмова від абсолютної централізації в управлінні дається нелегко, і в управлінській практиці довго ще залишатимуться її рудименти у вигляді відсутності бажання брати на себе додаткову відповідальність, працювати лише за умов жорсткого контролю, чекати розпорядження про запровадження чогось нового тощо. Становище ускладнюється і тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Звісно, для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентноздатними й на зовнішньому ринку. Нині ж, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише в деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і добирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація за цих умов має для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, виконання яких дасть змогу їй отримати конкурентну перевагу. Ці правила, принципи повинні визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та їх зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності й визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Так, для малого підприємства, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг, зокрема), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнювання співробітників із фірмою, кожен працівник — це "людина фірми";
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку провідних працівників;
- опертя на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- опертя на реальність ринкових ситуацій;
- децентралізація управління фірмою і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, у тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіхові;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вище означених, важливими будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- кожен крок уперед має бути ретельно обґрунтованим з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- від вивчення споживацьких преференцій — до їх формування;
- орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси;
- дотримання етики бізнесу.

Як бачимо, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей організації і стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту бути ефективним.

2.7. Стратегія організаційних змін

Наведені вище характеристики різних типів організаційних структур дають змогу сформулювати такі зауваження.

■ Ефективність управління тією чи іншою фірмою великою мірою залежить від її організаційної структури, яка забезпечує раціональну взаємодію її елементів у відповідь на вимоги зовнішнього оточення.

■ На сьогоднішній день не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління; тип і конфігурація структури є індивідуальними для кожної фірми й залежать від багатьох чинників — як від складових і характеристик зовнішнього середовища, так і від прагнень і вподобань вищого керівництва.

Тому при зміні визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їхній вплив, мають відбуватися і організаційні зміни.

Отже, функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього оточення зумовлює необхідність постійних змін у її структурі. В західному менеджменті відома своєрідна концепція щодо зміни й перебудови організаційних структур. Вона виокремлює основні ознаки, названі "синдромом неповороткого бегемота", за наявності яких необхідно коригувати організаційну структуру: надмірна централізація управлінських рішень; процедурне ускладнення прийняття простих рішень, через що більшість організаційних проблем не вирішується; втрата відповідальності через обмеження повноважень; велика кількість суперечливих управлінських рішень; втрата співробітниками ентузіазму; порушення організаційної комунікації. У взаємодії із зовнішнім середовищем така фірма неадекватно реагує на вимоги ринку, втрачає клієнтів, через що уповільнюється цикл "товар — гроші — товар"; її імідж різко падає. У внутрішньому середовищі (реакція персоналу фірми) посилюється страх перед звільненням; зменшується ініціативність знизу; працівників звинувачують у неспроможності виконувати свою роботу, вони ж орієнтуються тільки на особисті інтереси.

Таким чином, будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією своїх цілей, підвищать ефективність управління нею. Залежно від завдань, які вирішує фірма (проблема виживання чи проблеми зростання), основними показниками поліпшення управління можуть бути: зниження загальних витрат чи витрат на управління; зростання прибутку; збільшення частки ринку; прискорення техніко-економічного розвитку; підвищення оперативності й більша гнучкість у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Але, попри причини, що зумовлюють необхідність організаційних перебудов, завдяки останнім завжди мають розширюватися межі повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, їм слід надавати значну самостійність у вирішенні виробничо-господарських завдань. Це сприятиме залученню більшої кількості працівників фірми до управління, зростанню їхньої ділової активності, посилюватиме прагнення до саморозвитку, до оволодіння сучасними технологіями, в тому числі інформаційними, що зрештою забезпечуватиме своєчасність і відповідність управлінських рішень умовам середовища господарювання.

Деякі автори, обґрунтовуючи організаційні зміни, пов'язують їх із необхідністю подолання криз, які виникають на певних стадіях організаційного розвитку фірми (табл. 8):

Таблиця 8. Характеристика фаз розвитку компанії за Л. Грейнером

Фаза 1 Створення бізнесу	Концентрація зусиль на розвитку технології бізнесу й ринку; очікування винагород у майбутньому; контроль ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку. Успіх призводить до кризи лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою зростання).
Фаза 2 Управління (формалізація і побудова структур і систем управління)	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності й контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур і правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських кадрів. Успіх породжує кризу автономії (кризу управління).
Фаза 3 Делегування	Виникає необхідність у децентралізації функцій, делегуванні повноважень. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи; централізоване управління зосереджено на розробці стратегії. Успіх веде до часткової втрати контролю.
Фаза 4 Координація	Запровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру. Успіх призводить до кризи бюрократії (люди втрачають підприємницький і творчий інтерес).
Фаза 5 Співробітництво	Створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць. Перерозподіл функцій та ролей між підрозділами й центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на кінцевий результат. Існує велика ймовірність виникнення кризи синергії у групі.

Виникнення кризи вимагає змін у системі управління фірмою. Ці зміни стосуються не лише організаційної структури, але і стилю управління, системи і обсягів контролю, системи мотивації тощо. Центр зосередження уваги менеджменту зміщується від виробництва та продажу продукції (фаза 1) до ефективності операцій (фаза 2) та розширення ринку (фаза 3). Криза бюрократії (фаза 4) вимагає посилення консолідаційних зусиль вищого менеджменту. В цей період у структурі організації виокремлюються стратегічні підрозділи, які мають досить високий ступінь оперативної самостійності, але водночас, жорстко контролюються з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологічних, трудових і т. д. Це дає новий імпульс до розвитку, проте поступово призводить до виникнення певних відмежувань між штаб-квартирою й функціональними підрозділами організації, що зрештою призводить до кризи управління. Для її подолання слід об'єднати команди на основі спільності інтересів.

Створення в організації команди односторонців дає їй новий імпульс до розвитку (фаза 5). Але ця стадія може завершитися кризою синергії, коли всі втомлюються від спільної роботи. Згуртований колектив перестає ефективно працювати. Криза синергії породжує проблеми взаємодії та інновацій. Адекватною реакцією на таку ситуацію мають бути зміни організації управління. У процесі такої трансформації може виникнути організація, дуже схожа на ту, з якої вона починалася, тобто з традиційною структурою, але з виокремленням самостійних

бізнес-одиниць, які виробляють спільні цілі й розраховують на групову винагороду. В такій структурі з метою недопущення нових криз враховується досвід попередньої роботи, тому рівень делегування повноважень і відповідальності встановлюється досить високим, при цьому мотивація пов'язується з кінцевими результатами роботи групи.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами — усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

Розробляючи стратегію організаційних змін, слід брати до уваги рекомендації, запропоновані П. Друкером.

- Організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи всієї компанії. Структуру управління можна порівняти з коробкою передач, яка перетворює всі види роботи на швидкість, тобто на ефективність підприємства в цілому. Чим простішим є цей механізм, тим ефективнішою є організація, тобто тим рідше треба змінювати швидкість і напрями окремих видів діяльності, щоб змусити їх функціонувати з максимальною вигодою для бізнесу. Якомога більше менеджерів має працювати як підприємці, а не як чиновники, і їхню роботу слід передусім порівнювати саме з ефективністю компанії, а не з деякими стандартами адміністративного мистецтва чи професійної компетентності. Тому організаційна структура мусить запобігати прийняттю неправильних рішень, сприяти бажанню й можливостям працювати на майбутнє, а не використовувати досягнення минулого.

- Структура організації повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг. Кожний додатковий рівень управління ускладнює розроблення загального напрямку й досягнення взаєморозуміння. Кожний додатковий рівень викривляє розуміння глобальних цілей і заважає концентрації уваги. Кожна нова ланка створює нові перешкоди, додаткові джерела інерції, тертя й безладдя.

- Організаційна структура має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів. Вона мусить бути такою, щоб менеджери реально відповідали за самостійну роботу, поки вони ще досить молоді, щоб набути досвіду. Але ділянка роботи, за яку працівник цілком відповідає, має бути не надто великою, щоб результати його провалу, якщо таке трапиться, не поставили під загрозу благополуччя компанії чи існування бізнесу в цілому. У крупній компанії слід передбачити послідовність із декількох посад, які мусять пройти потенційні топ-менеджери. Це дасть змогу обрати майбутніх керівників вищого рівня тільки на засадах раціонального принципу добору й перевіряти їх за єдино правильним критерієм — їхніми діловими здатностями.

Контрольні запитання й завдання

1. Дайте визначення поняття "структура організації".
2. В чому полягають завдання проектування організації?
3. Що є практичним результатом проектування організаційної структури?
4. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.
5. Що таке підхід до формування організаційної структури з врахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів?
6. Які види департаментизації можуть використовуватися під час формування організаційної структури?
7. Наведіть схему встановлення кількісних характеристик організаційної структури
8. Що таке централізовані й децентралізовані організації?
9. Як забезпечити ефективне делегування повноважень?
10. Які чинники впливають на побудову організаційної структури?
11. Охарактеризуйте організації механістичного та органічного типів.
12. Опишіть типи організаційних структур управління та вкажіть їхні переваги і недоліки.
13. Дайте визначення принципам управління.
14. Перелічіть принципи управління за А. Файолем.
15. У чому полягає методологія формування принципів управління організацією?
16. Сформулюйте принципи управління однієї з організацій за власним вибором.
17. Наведіть характеристику фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.
18. Які рекомендації слід враховувати, проектуючи організаційні зміни?

Рекомендована література

- Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 1.
- Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону, 1998.
- Большаков А. С, Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2000.
- Бондарь Н. П., Васюхин О. В., Голубев А. А., Подлесных В. И. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. СПб., 1999.
- Виссемо Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация децентрализованной компании) / Пер. с англ. М., 1996.
- Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. Гардарика, 1998.
- Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3, 5.
- Друкер Л. Практика менеджмента. / Пер. с англ. М., 2000.
- Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1.
- Корицкий Э. Б. и др. Советская управленческая мысль 20-х годов: Крат. имен, справ. М., 1990
- Кравченко В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В. Организационный инжиниринг. М., 1999.
- Курочкин А. С. Организация управления предприятием. К., 1996.
- Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Д. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.
- Мильнер Б. З. Теория организаций. М., 1999.
- Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. Тернопіль. 1997.
- Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000. Шегда А. В. Основы менеджмента. К., 1998.

Розділ 3. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

♦ Поняття процесу управління ♦ Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління ♦ Технологія прийняття управлінських рішень ♦ Методи управління організацією ♦ Методи прийняття управлінських рішень

3.1. Поняття процесу управління

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій. Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед організацією у її діяльності. На сьогодні в теорії управління наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації. Найчастіше в основу класифікації кладеться ступінь прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За цією ознакою вирізняють загальні й часткові (окремі) функції. До загальних належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання). Загальні функції визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації й у своїй сукупності складають управлінський цикл:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, наведеної на рис. 13.

Окремими функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

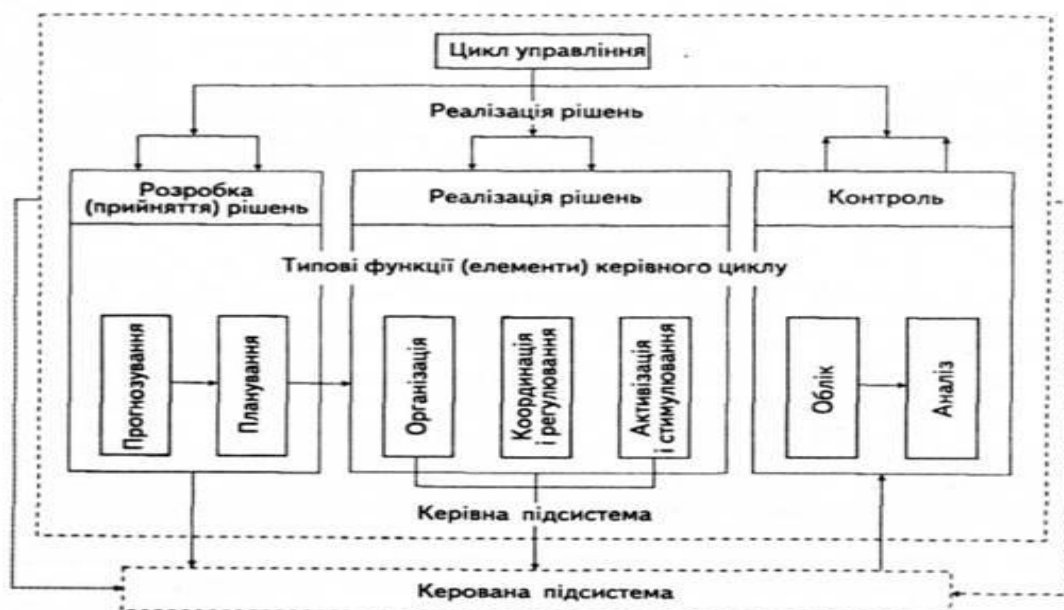


Рис. 13 Складові управлінського циклу

Поділ функцій на загальні і конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції.

Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішується завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування); завдання налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації); завдання визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання). Зміст кожної загальної функції визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції.



Рис. 14 Зміст процесу управління організацією

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 14.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

Управлінський процес — це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

Проблема — це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми — засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її рішення — це таке, що дає максимум вигід для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможлиблювати їх появу в майбутньому.

Дія зовнішніх чинників детально розглядалась раніше. Вони є складовими середовища, в якому функціонує організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки.

Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

Рішення — це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити;
- в які строки;
- з якими затратами праці і коштів;
- в якому порядку;
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності;
- за якої організації контролю;
- яких результатів слід очікувати.

Важливим елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим — тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 15). Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

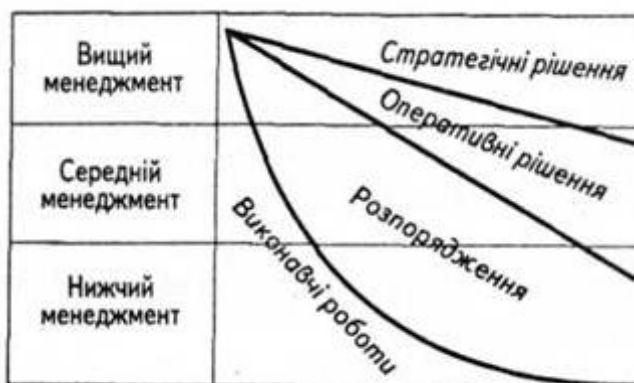


Рис. 15 Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. У їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань. Керівники низової ланки (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Особи, що приймають рішення, називаються **суб'єктами рішення**. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень. Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучаються фахівці в тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки — більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

3.2. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління

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

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

У психології термін "вирішення завдань" вживається у трьох різних значеннях:

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

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

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

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

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

■ **Рецептивний стиль**, якому притаманне зосередження на окремих деталях проблеми.

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

Управлінські завдання мають характерні риси. Специфіка їхня така:

- завдання можуть базуватися на невизначених, а в деяких випадках і суперечливих умовах;

- у завданні може не вистачати потрібної інформації про можливі засоби її вирішення;

- відсутні чіткі алгоритми вирішення;

- завдання часто вирішуються в умовах обмеженого часу. Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

- Завдання концептуального плану (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).

- Завдання, пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології тощо).

- Завдання, що виникають унаслідок дії людського чинника (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

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

Будь-яке управлінське рішення має:

- суб'єкт, тобто особу або орган, що приймають це рішення;

- об'єкт, тобто трудовий колектив або окремі працівники, які повинні виконувати це рішення;

- предмет, тобто зміст рішення, в якому визначається, що потрібно робити, як саме й що в результаті необхідно отримати.

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

- встановлюються цілі діяльності;

- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;

- визначаються функції, права й відповідальність працівників;

- встановлюються правила поведінки на роботі;

- розробляється система заходів щодо заохочення працівників і стягнення;

- розподіляються ресурси — матеріальні, трудові, фінансові тощо;

- оцінюється якість продукції та ін.

Управлінське рішення має комплексний характер. У правовому відношенні — це владний акт суб'єкта керування, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки. З іншого боку — управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей.

Управлінське рішення також є психологічним актом, адже являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. Нарешті, з інформаційного погляду, рішення є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим.

Як уже зазначалося, потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми (припис вищої організації, регулювання взаємовідносин з підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників і т. ін.). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до поставленої мети. Тому вони мають відповідати певним вимогам. Основні з них — це обґрунтованість, своєчасність, здійсненність, економічність, точність формулювань, ефективність (рис. 16). Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток. Рішення слабе, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.



Рис. 16 Вимоги до управлінських рішень

В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які різняться між собою змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно зважати на їх різновиди (табл. 9).

Таблиця 9. Типи управлінських рішень

№ пор.	Класифікаційна ознака	Типи рішень
1	Функціональне призначення	Планові, організаційні, регуляційні, активізаційні, контрольні
2	Зміст	Економічні, соціальні, технічні, наукові
3	Характер дій	Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні^ дозвільні
4	Час дії	Стратегічні, тактичні, оперативні
5	Напрямок впливу	Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування
6	Спосіб прийняття	Індивідуальні та колективні
7	Рівень прийняття рішень	Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники
8	Ступінь структурованості	Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані
9	Ступінь ефективності	Оптимальні, раціональні
10	Методи підготовки	Креативні, евристичні, репродуктивні

Класифікація рішень — це процес, що дає змогу впорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

Для кожного типу рішень розробляється своя система інформації, алгоритм прийняття, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі найкращого варіанта й реалізації прийнятого рішення. Так, виокремлення класу структурованих (запрограмованих рішень) дає змогу розробляти стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що регулярно повторюються. Слабо структуровані рішення приймаються за умов неповноти інформації, новизни та складності ситуації і головну роль тут відіграють не математичні моделі, а людина, її здатність розробити нові процедури, що уможливають вирішення завдання. Такі рішення приймаються зазвичай на найвищому рівні управління і стосуються стратегії розвитку організації. Нині кількість таких рішень збільшується, оскільки складність, мінливість і непередбачуваність середовища господарювання зростає надзвичайно, особливо в умовах відкритості економіки, розвитку процесів глобалізації тощо. Водночас, сучасні інформаційні технології значною мірою сприяють структуруванню нових завдань, пропонують ефективні моделі їх вирішення.

Структурованість завдань збільшується з переходом на нижчі рівні управління. Середня ланка менеджерів має справу із завданнями обох типів, при цьому частка запрограмованих завдань збільшується завдяки використанню засобів автоматизації праці. На нижньому рівні управління переважають завдання, прийняття яких здійснюється в основному за заздалегідь розробленими правилами та процедурами.

3.3. Технологія прийняття управлінських рішень

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

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Тому технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії.

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

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

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

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень можна зобразити у вигляді пропонованої блок-схеми (рис. 17).

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

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах. На етапі діагностики проблеми — це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; на етапі прийняття рішення — оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії.



Рис. 17 Блок-схема підготовки і прийняття рішення

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Зупинимось детальніше на деяких аспектах виконання рішення. Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань: якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації й розвитку здібностей; обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання; чітко визначити коло обов'язків працівника, що дасть змогу усунути спробу відмовитися від виконання певних обов'язків; розроблені показники і стандарти на виконання робіт мають точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також якість здійснюваних операцій; необхідно ширше інформувати підлеглих під час розподілу завдань, давати їм достатні повноваження.

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

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

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

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

3.4. Методи управління організацією

Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу

фірми й забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами слугують методи управління.

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

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

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

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

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, якою і є організація.

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

Експериментування застосовується в тому разі, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Це, зокрема, інституційні чинники, що мають неформальний характер (звичаї, традиції, норми поведінки, що склалися в суспільстві й можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, які пропонуються

для вирішення завдань організації і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування. Проведення управлінських експериментів вимагає дотримання низки принципів, які забезпечують їх результативність. Це — цілеспрямованість, "чистота" експерименту, чіткість у визначенні меж експериментування й напрямів, вибраних для досягнення його цілей, а також методичне забезпечення проведення експерименту і оцінки його результатів.

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

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

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

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Група методів управління функціональними підсистемами організації тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань. Зокрема, управління підсистемою "Виробництво" потребує застосування таких методів, як контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування й контроль за перебігом виробничого процесу, облік витрат тощо. Підсистема "Маркетинг" має у своєму арсеналі методи діагностики ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробки маркетингової концепції, аналізу можливостей організації на потенційних ринках та ін. У підсистемі "Персонал" велика увага приділяється методам аналізу та формування системи управління персоналом, планування потреб організації у робочій силі, організації праці персоналу та її оплати, управління діловою кар'єрою тощо. Ці та інші методи розглядатимуться далі, у розділах, присвячених функціональному аспекту управління організаціями.

Як зазначалось раніше, виконання специфічних функцій управління, незалежно від того, до якої функціональної підсистеми вони належать, обов'язково передбачає дії з планування, організовування, мотивації та контролю. Для реалізації загальних функцій теорія і практика управління також пропонує відповідні методи. Зокрема, планування здійснюється при використанні методів екстраполяції, створення сценаріїв, розумової атаки, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови "дерева" рішень та ін. Виконання функції організовування ґрунтується на методах, які враховують потреби й мотивації людей, що працюють в організації. Їх можна поділити на три групи — організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні (рис. 18).



Рис. 18 Зв'язок методів управління з потребами та інтересами людей

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

Зокрема, економічні методи (такі як оплата праці, преміювання) виявляються ефективними лише в тому разі, коли винагорода сприйматиметься індивідом як справедлива та цінна. Розпорядчі методи у вигляді жорсткого адміністрування є результативнішими за умов високого рівня безробіття; водночас соціально-психологічні можуть сприйматися належним чином лише тоді, коли матеріальні проблеми працівників в основному вирішені і їхні пріоритети зосереджуються в духовній сфері. Тоді надання працівникам можливості розвивати й реалізувати свої здібності сприймається дуже позитивно.

Методи мотивації включають усі види і форми спонукання людей до праці: оплату праці, системи преміювання, участь у прибутках, моральне стимулювання, просування по службі, надання ширших повноважень тощо. Але слід зважати на те, що домінантними у процесі мотивації є незадоволені потреби, тому реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного й того ж мотиваційного чинника, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керівну дію. Тому використання методів мотивації вимагає постійного пошуку способів їх урізноманітнення.

Методи координації мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських). Ці обов'язки покладаються на керівників різних рівнів. Для їх здійснення менеджери повинні мати необхідну й достатню кількість інформації про стан керованого об'єкта. Тому виконання функції координації нерозривно пов'язане з комунікаційними процесами в організації, які можуть відбуватися за допомогою методів міжособистісних комунікацій, збору, обробки та передачі інформації тощо.

Методи, що застосовуються під час виконання функції контролю, залежать від характеру контрольних операцій і також ґрунтуються на зібраній інформації про стан керованого об'єкта. Статистичний облік використовує методи збору, обробки та узагальнення інформації про організацію та її підрозділи за певний період часу; бухгалтерський облік — методи, що забезпечують щоденну фіксацію руху фінансових коштів, матеріальних засобів, продукції, праці тощо; оперативно-виробничий облік — методи збору інформації про перебіг виробничої діяльності в цехах, на дільницях та в інших структурних підрозділах. Методи контролю діяльності організації є досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції та процедури, що виконуються в організації для досягнення її цілей.

3.5. Методи прийняття управлінських рішень

Як зазначалось раніше, технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють такі методи:

- постановки проблеми;
- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінка варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізація рішення. Розгляньмо їх детальніше.

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

аналогії, моделювання тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що надаються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан фірми як економічного суб'єкта й передбачити, "що буде далі, якщо нічого не змінювати".

Прогнозування — це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, то результатом стане картина майбутнього, яку цілком можливо використати для планування поступу.

Для прогнозування можна використовувати кількісні методи, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, та коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей.

Менеджери можуть застосовувати різні методи прогнозування, вибираючи ті з них, які придатні для використання в рамках наявних обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві. Дуже мало напрямів управлінської діяльності здійснюється без складання прогнозів. Особливо це стосується прогнозів ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію фірми, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність.

На етапі виявлення способів розв'язання проблеми (генерації ідей) теж важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів розв'язання проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка надходить від споживачів чи є результатом аналізу діючих фірм. Так, споживачі досить часто можуть наштовхнути на ідею щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід напрацьовувати методику зворотного зв'язку, виявляючи думки споживачів щодо їхнього товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися завдяки ретельному моніторингові дій конкурентів та інших фірм, що діють на ринку. Вони навіть можуть стати основою концепції діяльності організації. Корисним джерелом нових ідей може бути й діяльність урядів та законодавчих органів країн, де організація здійснює свій бізнес. Наприклад, після введення російським урядом нових митних тарифів на імпорту української карамелі розпочалися розробки нових її видів, які не підпадають під дію цього мита (зокрема, тих видів карамелі, які містять какао). Нарешті, одним із важливих джерел є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені — фірми-послідовники.

На етапі генерації ідей велику роль може відіграти здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які

дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень. Вони являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості. До них належать методи аналогій, інверсії, ключових запитань, морфологічного аналізу, вільних асоціацій тощо.

Зокрема, метод ключових запитань доцільно застосовувати для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони показують напрямок пошуку й наштовхують людину на ідею вирішення проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

1. Хто повинен ухвалювати рішення?
2. З ким можна порадитися з приводу можливого рішення?
3. Хто повинен брати участь у процесі розробки рішення?
4. Кого треба поінформувати про рішення?
5. Хто буде реалізовувати рішення?
6. Хто відповідатиме за результати?
7. Яка потрібна інформація?
8. Які факти є в нашому розпорядженні?
9. Яких даних не вистачає?
10. Які формальні комунікації треба задіяти?
11. Які вигоди принесе рішення?
12. Які негативні наслідки воно може мати?
13. Який можливий ризик?

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

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

Метод морфологічного аналізу — це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень.

Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;

- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- складання переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою. Цей перелік формується у вигляді багатомірної таблиці, яка називається "морфологічною шухлядою".

Для висунення ідей корисними можуть виявитися групові методи роботи, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, "розумової атаки", конференції ідей та ін. Вони належать до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами (вченими й фахівцями-практиками).

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

Цей метод потребує дотримання певних вимог:

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

Метод Дельфі використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

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

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

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

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

Повнішому охопленню всіх можливих варіантів розв'язання проблем сприяє їх розробка за принципом "дерева рішень" ("дерева варіантів"). Спочатку виокремлюють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілей. Потім з кожної групи варіантів вирізняють підгрупи з менш суттєвими відмінностями і т. д. Проте за будь-якої ситуації необхідно використати якомога повніший набір допустимих варіантів і оцінку їхніх відносних переваг та недоліків. Кількість варіантів рішень не має бути занадто великою, щоб не ускладнювати вибір найкращого з них і не допускати невиправдано великих витрат часу на розрахунок багатьох варіантів. Практика показує, що оптимальною є кількість їхніх альтернатив у межах від трьох до семи.

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

- при розробці сценарію можна спиратися на попередній досвід, що дає змогу звужити пошук альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найвідчутніші й легко вимірювані фактори;
- необхідно пристосуватися до найближчого горизонту планування, ігноруючи варіанти, які виходять за межі певного фіксованого періоду;
- слід використовувати метод "виправлення помилок", за яким спочатку приймається попереднє рішення, а при виявленні помилок у процесі його реалізації приймається остаточне рішення.

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

У процесі підготовки і прийняття управлінських рішень у ряді країн світу почали використовувати "моделі чорної дошки", що базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому, крок за кроком, обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній "дошці" для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що розвиток цієї моделі відбуватиметься насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів обробки та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

На етапі вибору рішення найперше слід визначити методи формування критеріїв вибору, за якими оцінюватимуться запропоновані проекти. Якщо проблема є структурованою й може розв'язуватися за допомогою економіко-математичного моделювання, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку необхідно оптимізувати. Для оцінки варіантів слабоструктурованих рішень застосовують систему зважених критеріїв, а сам процес оцінки здійснюється у три етапи. На першому етапі добираються найважливіші критерії,

необхідність досягнення яких не викликає сумнівів. Альтернативні варіанти за цими критеріями поділяються на три групи:

- а) ті, що відповідають вимогам;
- б) ті, що їм не відповідають;
- в) "сумнівні".

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

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при дефіциті інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Через це на практиці часто використовуються моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Вони вважаються досить прийнятними, оскільки вкладаються в рамки наявних обмежень і забезпечують поліпшення проблемної Ситуації. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми й використовує обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, з яким суб'єкти управління вже знайомі й воно показало прийнятні результати.

Вибираючи остаточне рішення з багатьох допустимих і корисних, необхідно обов'язково враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що можуть стосуватися різних сторін діяльності фірми. При цьому слід зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці, тобто оцінити можливість реалізувати рішення. Це значно підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, ставить високі вимоги до їхньої компетентності та особистих достоїнств.

Етап реалізації рішення починається після його прийняття і схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у вигляді мережного графіка. У ньому вказується послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільно складати лише для складних рішень, у реалізації яких задіяно багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду).

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього потрібні корективи. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

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

Контрольні запитання й завдання

1. Охарактеризуйте процес управління за його функціями.
2. Що таке управлінський цикл і з яких елементів він складається?
3. Що таке проблемна ситуація і якими чинниками вона зумовлюється?
4. Дайте визначення управлінського рішення.
5. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?
6. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
7. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.
8. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття ними управлінських рішень.
9. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
10. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
11. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки й ухвалення рішення.
12. Що таке критерії вибору рішень і як вони встановлюються?
13. Вкажіть, якого виду обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.
14. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх

якість?

15. Перелічіть операції, які необхідно здійснити під час виконання управлінських рішень.
16. Дайте визначення методам управління і вкажіть, яку роль вони відіграють у процесі управління.
17. Охарактеризуйте загальнонаукові методи, що застосовуються в управлінні.
18. Наведіть приклади методів управління якою-небудь функціональною підсистемою.
19. Які методи застосовуються під час виконання функцій планування, організовування?
20. Вкажіть, у яких випадках доцільно використовувати організаційно-розпорядчі, а в яких — економічні методи управління.
21. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей
22. Опишіть експертні методи прийняття рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
23. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?
24. Які методи слід використовувати у процесі реалізації управлінських рішень?

Рекомендована література

- Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2000.
- Заводський Й. С. Менеджмент. Т.І. К., 1997.
- Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. М., 1998.
- Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
- Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. СПб., 1998.
- Колпаков В. М. Методы управления. К., 1997.
- Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. К., 2000.
- Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель. М., 1996. Кроссворды для руководителя / Под ред. И. Липсица. М., 1990. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. К., 1996.
- Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. М., 1996. Литвак Б. Г. Управленческие решения. М., 1998. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. К., 1997.
- Мескон М. Х., Альберт М., ХедоуриД. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.
- Покропивши С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К., 1998.
- Розанова В. А. Психология управления. М., 1999.
- Сацков М. Я. Методи і прийоми діяльності бізнесменів і менеджерів. К., 1993.
- Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль, 1997.
- Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, И. А. Саломашна. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2000.
- Шегда А. В. Основы менеджмента. К., 1998.

Частина друга. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розділ 4. ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ

Менеджмент організацій — складна багатофункціональна система. Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання.

Оволодіння навичками системного менеджменту дає змогу менеджерів ефективніше виконувати свої функції. Ці навички особливо необхідні для менеджерів вищої ланки чи топ-менеджерів, які спрямовують усі дії організації на досягнення поставлених цілей.

Одним із важливих результатів інформаційної революції останніх десятиріч XX ст. та початку XXI ст. є той факт, що вона розширила межі як індивідуального, так і групового контролю. На сьогодні менеджер, за умови, що він здобув відповідну освіту й володіє необхідною інформацією та системами прийняття рішень, може керувати компанією значно краще і оперативніше, ніж його попередники. Але для цього необхідно:

- виробити новий підхід до навчання та підготовки менеджерів. Менеджмент на підприємствах набуває глобального характеру, тому необхідний системний погляд як на теорію, так і на практику управління;
- розвивати системний підхід до розуміння самої організації і особливо вникати у стосунки між топ-менеджерами, функціональними менеджерами та працівниками, а також між організацією та її власниками.

Системний підхід варто сприймати як зведення більшої частини складних завдань до одержання проектного результату, що може бути використаний для підвищення якості рішення одного чи кількох основних завдань. Він дає змогу зосередити увагу на найістотніших сторонах проблеми. Визначення параметрів організації за допомогою системного підходу уможливорює встановлення характеру складної взаємодії в самій організації і між організацією та зовнішнім середовищем.

Системний підхід дає змогу менеджерів організації:

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснити різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку відіграє системний підхід у стратегії діяльності організації;
- аналізувати взаємозв'язок системних уявлень в аналізі складних проблем;
- аналізувати, яким чином положення системності приводять складні проблеми до простих результатів.

Системний підхід як концептуальна основа управління, розглядаючи складну проблему й саму організацію як кінцеву сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин і потім об'єднує їх в одне ціле. Тому необхідність використання системного

підходу пояснюється складністю управління сучасними організаціями, а також досягненнями в галузі управління виробництвом.

Система це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Найскладніші системи — цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети й ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Менеджмент ставить за мету зблизити всі частини організації, виявити й вирішити істотні протиріччя між ними. Це означає, що можна приділяти менше уваги розробці статистичних системних моделей управління й концентрувати зусилля на розвитку динамічних системних моделей, що забезпечують теоретичну і практичну підтримку організаційним змінам.

Для досягнення своїх цілей менеджер може використовувати системні ідеї різними шляхами, зокрема:

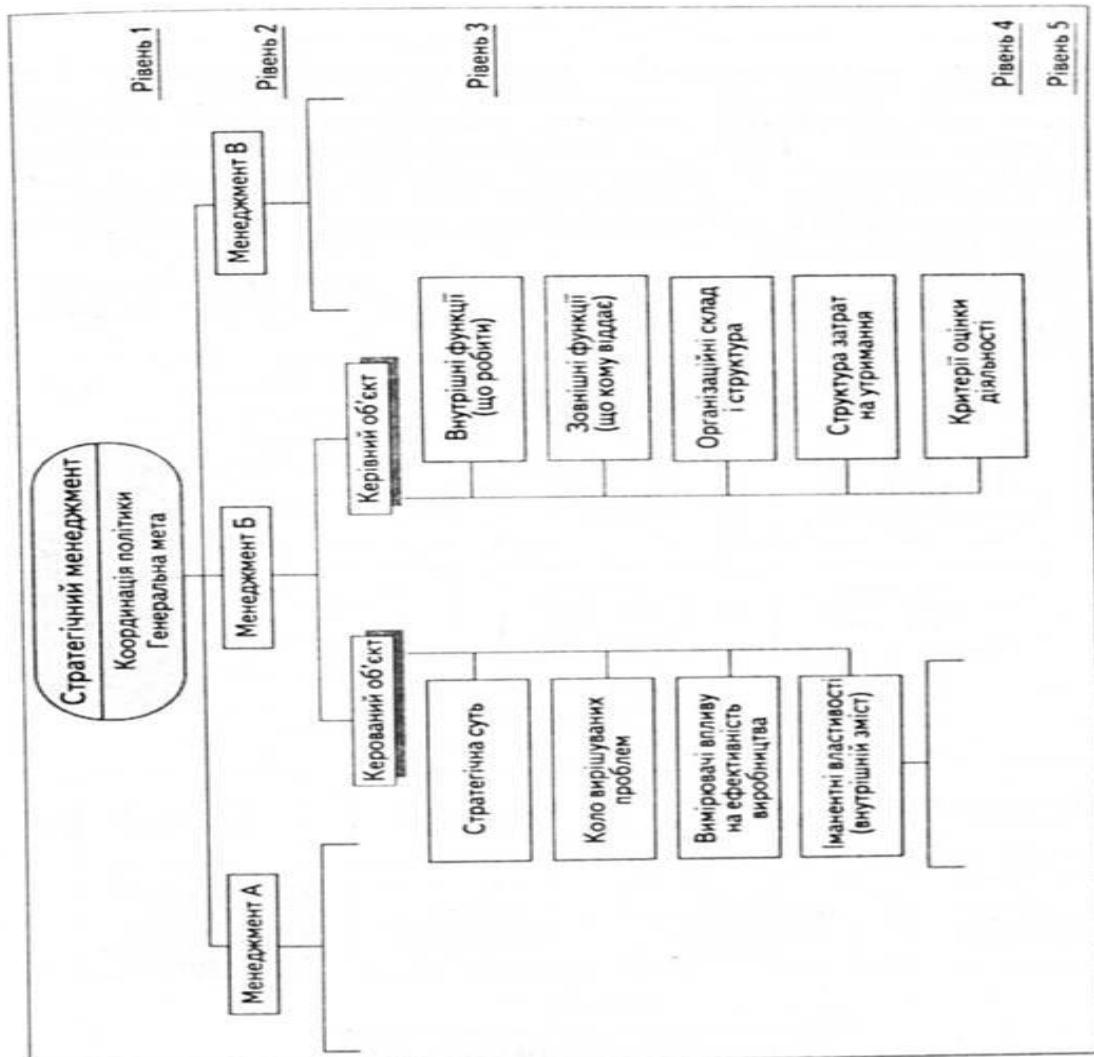
- використання системних моделей для кращого усвідомлення функціонування організації як системи;
- використання системних моделей в ролі засобів передбачення майбутнього розвитку організації, що допомагають менеджерам оцінювати й застосовувати альтернативні стратегії; концептуалізація організації як системи більшої конструкції, яка дає змогу менеджерів оцінювати умови середовища;
- розвиток операційних систем, який допоможе в загальному управлінні організацією.

Мислення менеджера, яке розглядає організаційний світ, організаційне оточення як сукупність взаємопов'язаних систем, необхідне менеджерів для стратегічного аналізу становища своєї організації в мінливому оточенні. Системно орієнтоване мислення менеджера розглядає взаємозв'язок і взаємозалежності таких систем, як конкурентна система, система зовнішнього середовища, внутрішня система організації. В подальшому ми будемо розглядати внутрішню систему організації.

Внутрішня система організації — це і є власне організація. Структурно ця система має такий вигляд (рис. 19).



Рис. 19 Система менеджменту організацій



Як бачимо, основні функціональні менеджменти: стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, екологічний та операційний (безпосереднє управління процесом виробництва). Також застосовується контролінг як система управління прибутком — кінцевим результатом діяльності підприємства в умовах ринку. Для розкриття суті системи менеджменту відповідно до методології його дослідження потрібно користуватися такими визначеннями:

■ **Об'єкт** — виріб, технологічний процес, виробнича, організаційна, інформаційна структура чи їх елементи, які є носіями функцій.



Рис. 21 Загальна структура окремого виду функціонального менеджменту

■ **Функція** — зовнішній прояв властивостей об'єкта (відповідає на запитання: "Що повинен зробити об'єкт?") за певних умов.

■ **Визначення функції** — словесне формулювання, яке характеризує властивості об'єкта (складається, як правило, з назви та дії).

■ **Вагомість (важливість) функції** — характеристика ролі функції для об'єкта в цілому (для споживача).

■ **Ступінь виконання функції** — повнота реалізації завдань, які має вирішувати дана функція в об'єкті (що аналізується).

■ **Параметр функції** — кількісна характеристика функції, яка віддзеркалює її якість чи ступінь прояву властивості.

■ **Виробничі затрати на функцію** — затрати на створення носія функції.

■ **Функціонально необхідні затрати на функцію** — мінімально можливі затрати на реалізацію функції.

■ **Експлуатаційні витрати на функцію** — затрати на використання (експлуатацію) носія функції.

Кожний функціональний менеджмент (рис. 20) складається із двох об'єктів: керованого (чим управляти?) та керівного (як управляти? за допомогою чого?). Детальніше структуру цих об'єктів подано на рис. 21. Вона відображає склад окремого функціонального менеджменту.

Такий підхід покладено в основу викладення змісту системи менеджменту організацій, що розглядається в цій частині.

Розділ 5. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ

◆ *Роль та місце стратегічного менеджменту в організації* ◆ *Об'єкти стратегічного управління* ◆ *Стратегія організації. Процес планування стратегії* ◆ *Формування стратегії конкурентоспроможності організації* ◆ *Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації* ◆ *Управління реалізацією стратегії*

5.1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації

Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності, перед організаціями постають численні проблеми. Сьогодні виживання й розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу.

У країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних організацій, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління організацією. За умов конкуренції організація сама визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій. У практиці діяльності українських підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування.

Значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в останнє десятиріччя. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В минулому більшість організацій могла успішно функціонувати, звертаючи основну увагу на короткострокову

перспективу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності різних напрямів поточної діяльності.

Нині, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу організації в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого управління, яке б забезпечило адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється. Прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж — ці чинники привели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних організацій.

Таким чином, роль стратегічного менеджменту для українських підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в пореформений час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

І. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну:

- аналіз і вибір стратегічної позиції;
- оперативне управління в реальному масштабі часу. Стратегічне управління організацією являє собою комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контролінг.

Система управління організації має дві основні підсистеми — стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями.

Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових

сьогоднішніх цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектури, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань.

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкриту для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації.

Стратегічне управління вбачає в персоналі організації найбільш суттєву та цінну складову стратегічного потенціалу, джерело бізнес ідей, і стратегічних рішень. Саме завдяки персоналові організація може навчатися й розвиватися. Оперативне управління розглядає персонал як виконавців окремих робіт і завдань.

Різняться й вимоги, які висуваються до менеджерів цих двох підсистем управління. Менеджери, залучені до процесу стратегічного управління, повинні прагнути до змін, бути схильними до ризику, мати рівень компетентності й гнучкості, що відповідає рівню нестабільності зовнішнього середовища.

Менеджери, що здійснюють оперативне управління, як правило, не люблять ризику, обережно ставляться до змін або взагалі протидіють їм. Водночас, вони повинні бути компетентними в аналізі ситуації, вміти координувати й контролювати діяльність. До характерних рис системи стратегічного управління належать такі:

- цілісність — усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
- адаптивність — стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- складність — залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
- наявність особливої методології — сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;
- наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
- управлінський потенціал організації;

- висококомпетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
- базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
- представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні її елементи.

Стратегічне управління організацією можна зобразити у вигляді моделі (рис. 22).



Рис. 22 Основні складові моделі стратегічного управління організацією

Завдяки цій моделі вирізняємо такі стадії процесу стратегічного управління:

- стратегічного аналізу та визначення ідей, місії, цілей і пріоритетів організації;
- визначення варіантів стратегії організації, стратегій окремих бізнесів, функціональних стратегій;
- вибору стратегічних альтернатив та розробки програми дій щодо реалізації вибраної стратегії;
- реалізації стратегії та внесення змін в елементи внутрішнього середовища організації;
- стратегічного контролінгу.

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні. Діє зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожної стадії на інші й на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

5.2. Об'єкти стратегічного управління

Стратегічне управління як система стане ефективним тільки тоді, коли застосовуватиметься на всіх рівнях управління організацією.

Система стратегічного управління охоплює три рівні:

- корпоративний (рівень організації);
- діловий (сфери бізнесу);
- функціональний.

Виходячи з цього, можна виокремити три групи основних об'єктів стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП), функціональні сфери організації.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу — відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) — самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.

Функціональна сфера організації — царина діяльності, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації — маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення. **Стратегічні рішення** — управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані із великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для прийняття оперативних рішень.

До стратегічних рішень на рівні організації належать, наприклад, рішення про вихід на нові ринки збуту, придбання, злиття, продаж, перепрофілювання тих чи інших стратегічних господарських підрозділів.

На рівні стратегічних господарських підрозділів — це рішення щодо впровадження нової продукції, нових технологій, утворення збутової мережі та стосовно взаємодії з постачальниками, клієнтами.

На рівні функціональних сфер організації стратегічні рішення охоплюють рішення щодо нових форм організації та оплати праці, добору кадрів, придбання ліцензій, за початкування нових напрямів досліджень, переходу на нові види сировини, матеріалів для виготовлення продукції.

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є високий ризик і неможливість абсолютно точно спрогнозувати майбутні результати.

Стратегічне управління як система управління є результатом еволюції системи загально-корпоративного управління. Слід виокремити такі системи управління, що передували системі стратегічного управління:

- управління на основі бюджетно-фінансового контролю;
- управління на основі довгострокового планування;
- управління на основі стратегічного планування.

Кожна із цих систем управління орієнтується на більш високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, що оточує організацію. Будь-яка наступна система містить елементи систем управління, характерні для попереднього рівня. Наприклад, для реалізації розробленої стратегії організації передбачається складання бюджетів, для стратегічного аналізу можна використати метод екстраполяції та ін. Порівняльну характеристику систем управління наведено в таблиці 10.

Таблиця 10. Порівняльна характеристика систем управління

Параметри	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Припущення	Минуле повторюється	Тенденції розвитку зберігаються — екстраполяція	Нові тенденції можна передбачити	Часткова передбаченість за слабкими сигналами
Тип ЗМІН	Повільніший, ніж реакція організації	Порівняний з реакцією організації	Порівняний з реакцією організації	Швидший за реакцію організації
Процес	Циклічний	Циклічний	Циклічний	Реальний масштаб часу
Основа управління	Контроль відхилень	Предбачення зростання можливостей	Зміна стратегічних орієнтирів	Урахування розвитку ринку та зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність, реактивність	Предбачення	Дослідження	Творчість

Стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів, нових технологій. У стратегічному менеджменті, крім економічних і технологічних змінних, враховуються психологічні, соціальні та політичні фактори. Стратегічний менеджмент складається із:

- формування стратегій;
- розвитку ділових спроможностей організації;
- управління впровадженням стратегій та розвитком здатностей.

Стратегічне управління дає прогноз організації на майбутнє, базуючись на певних припущеннях — ключових гіпотезах (аксіомах). За І. Ансоффом, це такі основні гіпотези:

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

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

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

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

■ Гіпотеза про багатoelementність. Згідно з цією гіпотезою, успіх організації залежить від взаємодії та взаємодоповнюваності декількох компонентів управління — менеджерів, структури, культури, системи.

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

Ці гіпотези засвідчують, що система стратегічного управління кожної організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від таких чинників:

- сфери діяльності організації, її галузевої належності;
- розмірів організації;
- специфіки виробництва;
- наявного потенціалу організації;
- архітекtonіки організації;
- спроможності персоналу організації.

Стратегічне управління є формою реалізації цільового підходу, оскільки орієнтується на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації за допомогою розробки стратегії.

Це проявляється у принципах стратегічного управління: цілеспрямованості, теоретико-методологічній обґрунтованості форм і методів; системному, комплексному підході до розробки стратегії; унікальності систем стратегічного управління; використанні майбутньої невизначеності як стратегічних можливостей; гнучкій адекватності систем стратегічного управління, зміні умов функціонування організації; результативності та ефективності.

Впровадження стратегічного управління можливе тільки тоді, коли організація стратегічно зорієнтована. Характерними рисами такої організації є:

- стратегічне мислення персоналу;
- застосування системи стратегічного планування;
- поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей;

- успіх базується на винахідливості та передбаченості (формування) потреб споживачів.

Як і кожна з попередніх систем управління організацією, стратегічне управління має певні проблеми.

Перша група проблем пов'язана з можливістю адаптації методології стратегічного управління для практичного використання вітчизняними організаціями. Методологія стратегічного управління досить складна, специфічна й передбачає наявність як певної стратегічної інформаційної бази, так і управлінського персоналу, що має відповідний рівень компетентності.

Друга група проблем пов'язана зі значними труднощами, що виникають у впровадженні системи стратегічного управління в практику діяльності наших підприємств. Стратегічне управління — це філософія бізнесу, мистецтво менеджерів, воно не містить рутинних схем дій для кожної організації. Тому внаслідок досить складного процесу становлення в організації, необхідності навчання персоналу, великих витрат часу й ресурсів, наявності спеціального підрозділу (групи людей) впровадження цієї системи управління в практику діяльності вітчизняних організацій відстає від бажаних темпів.

Таким чином, система управління сучасної організації, що охоплює дві підсистеми, які взаємодоповнюються, — це стратегічне управління, пов'язане з розвитком потенціалу організації, досягненням довгострокових цілей розвитку, та оперативне управління, яке використовує наявний потенціал для досягнення короткострокових цілей.

Система стратегічного управління об'єднує підсистеми стратегічного аналізу та вибору (планування) стратегії організації, а також управління стратегічними проблемами в реальному масштабі.

Практика свідчить, що найчастіше намагаються впровадити стратегічне управління організації, які дотримуються підприємницької поведінки на ринку.

5.3. Стратегія організації. Процес планування стратегії

Одним із продуктів стратегічного управління є стратегія організації. Поняття стратегії досить багатогранне. Загалом можна визначити стратегію як довгострокову модель розвитку організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

За Г. Мінцбергом, стратегія може визначатися за допомогою п'яти "П".

- План, керівництво, напрямок розвитку.
- Принцип поведінки або наслідування певної моделі поведінки.
- Позиція, а саме — розміщення певних товарів на конкретних ринках.
- Перспектива, тобто основний спосіб дій організації.
- Прийом, особливий "маневр", що має на меті перехитрувати суперника або конкурента.

Стратегії організації притаманні певні характерні риси:

- процес розробки стратегії не завершується негайними діями, а, як правило, закінчується встановленням загальних напрямів, рух за якими забезпечить зростання та зміцнення позицій організації;

- стратегія має використовуватися для розробки стратегічних проектів, при цьому не беруться до уваги напрями, несумісні зі стратегією;

- в розробці стратегії використовується узагальнена, неповна й неточна інформація, тому неможливо передбачити всі можливості, які виникають у майбутньому;

- з появою більш повної та точної інформації виникає потреба в перегляді та своєчасному визначенні нової стратегії;

- стратегія втрачає свою важливість відразу після того, як організація досягає поставленої мети.

Якісно розроблена стратегія утворює стабільні конкурентні переваги та підвищує інтенсивність діяльності організації.

Розроблення стратегії організації є циклічним процесом з постійною корекцією початкових цілей відповідно до уточнення інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес планування стратегії складається з певних послідовних етапів.

- Перший етап — оцінка й аналіз наявної стратегії організації.
- Другий — аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.

- Третій — прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків.
- Четвертий — коригування наявної або формування нової стратегії.
- П'ятий — обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.
- Шостий — розробка функціональних і ресурсних стратегій.
- Сьомий етап — запровадження, контроль та оцінка результатів. Планування стратегії базується на таких принципах.

- Динамічної рівноваги — встановлення цілей та планування основних показників діяльності організації передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами збільшення витрат.

- Учасі — обов'язкове залучення до процесу планування стратегії керівників і спеціалістів усіх ланок.

- Безперервності — прогнозні результати діяльності організації слід переглядати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

- Інтеграції — узагальнення стратегії різних рівнів ієрархії та координація стратегій одного рівня.

Особливо важливим етапом планування стратегії є аналіз середовища організації, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації, дає змогу оцінити її наявний потенціал та конкурентні переваги, можливості забезпечення балансу з бізнес-середовищем.

Аналіз середовища організації передбачає вивчення трьох його складових:

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливості або становлять загрозу для організації, тобто визначити позитивну чи негативну дію політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних факторів.

Безпосереднє оточення аналізується за його основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, на які може розраховувати організація в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими показниками:

- кадри організації, їхні потенціал, кваліфікація та інше;
- організація управління;
- виробництво, процес надання послуг;
- фінанси організації;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Процес визначення місії та цілей організації складається із трьох підпроцесів. По-перше, формується місія, яка в концентрованій формі виражає призначення організації. По-друге, визначаються довгострокові цілі розвитку. По-третє, встановлюються короткострокові цілі.

Теорія та практика стратегічного управління накопичили значний досвід застосування різноманітних методів аналізу середовища організації, аналізу стратегічного набору (портфеля) організації. Стратегічний набір організації — це сукупність стратегічних зон господарювання, в яких організація працює та працюватиме в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Основні методологічні прийоми, що застосовуються в процесі розроблення стратегії організації, наведено в таблиці 11.

Таблиця 11. Основні інструменти стратегічного аналізу середовища організації та складових "портфеля"

№	Етап аналізу	Методологічні прийоми та інструменти
1	Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - метод життєвого циклу галузі; - PEST- аналіз (аналіз сфер макросередовища: політичної, економічної?, соціальної, технологічної); - профіль постачальників; - профіль клієнтів; - метод профілю середовища організації, форма EFAS (резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів); - оцінка бар'єрів входження у ринок; - метод стратегічних груп конкурентів М. Портера; - визначення ключових факторів успіху галузі; - профіль конкурентів; - SWOT - аналіз; - досвідна крива (крива навчання); - екстраполяційні методи; - методи оцінки інтенсивності конкуренції в галузі
2	Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - метод життєвого циклу виробів, товарів, послуг; - життєвий цикл технології; - життєвий цикл організації; - методи управлінського аналізу; - SNW-аналіз; - оцінка конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг; - методи експертних оцінок;
3	Аналіз та вибір складових "портфеля організації"	<ul style="list-style-type: none"> - метод профілю конкурентних переваг; - екстраполяційні методи• метод PIMS; - метод кривої досвіду; - метод оцінки привабливості СЗГ; - метод оцінки конкурентного статусу; - методи оцінки конкурентоспроможності організації в СЗГ; - матриця оцінки гнучкості; - матриця "продукт—ринок"; - матриця балансу життєвих зон господарювання за фазами життєвого циклу; - модель Хофера—Шенделя; - модель Shell/DPM; - модель Джеренал-Електрик/Мак-Кінсі; - модель БГК, модифікований варіант матриці; - модель ADL/LC; - методи аналізу ризику; - методи експертних оцінок; - метод аналізу ієрархій; - матриця синергізму; - методи фінансової оцінки; - математичні моделі; - функціонально-вартісний аналіз та його модифікації

Стратегії організації можна класифікувати таким чином.

Корпоративні стратегії — загальні для організації. їхнім змістом є загальна концепція розвитку організації. Корпоративні стратегії спрямовані на отримання глобальних

конкурентних переваг, які проявляються в низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках організації.

Бізнес-стратегії — стратегії за напрямками діяльності організації. Ці стратегії визначають підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення та утримання конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу). Досягнення успіху залежить від того, в яких стратегічних зонах господарювання і як діятиме організація, яку стратегію вона обере в кожній із них. Тому бізнес-стратегії визначають поведінку організації на ринках конкурентних продуктів або в певних стратегічних зонах господарювання.

Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з бізнес-стратегією.

Функціональні стратегії визначають напрями дій у функціональних сферах організації — фінанси, маркетинг, наукові дослідження, персонал тощо. Основна їхня відмінність від стратегії вищого рівня — це спрямованість на внутрішнє середовище організації. Основне їхнє призначення полягає в забезпеченні вирішення завдань і досягнення цілей, встановлених на рівні організації в цілому та на рівні окремих стратегічних господарських підрозділів, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, стратегія відділу маркетингу може концентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства порівняно з попереднім роком.

Фінансова стратегія організації може бути зорієнтована на прискорення обігу грошових коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості. Стратегія кадрового потенціалу спрямована на забезпечення відповідності структури кадрів потребам організації та формування заінтересованості робітників у високому рівні результативності функціонування організації.

Згідно зі стадією життєвого циклу організації розрізняють:

- стратегію зростання, що передбачає дії організації стосовно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;
- стратегію стабілізації, що передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продаж продукції та отримуваної величини доходів;
- стратегією виживання (реструктуризації), що розробляє захисні заходи для виходу організації із кризового стану;
- стратегію скорочення (ліквідації), яка передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат;
- базисні (еталонні) стратегії організації, пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукт, ринок, галузь, технологія, становище організації в середній (за розвитком) галузі.

Перша група еталонних стратегій — стратегії інтегрованого зростання. Це стратегії, пов'язані з розширенням організації за рахунок придбання або утворення нових структур із

середини. Умовою вибору таких стратегій є зростання галузі, наявність сильної управлінської команди, відсутність посередницьких структур з необхідним якісним рівнем діяльності.

Вирізняють три основні типи стратегій інтегрованого зростання:

- інтеграція "вперед". Організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем системи розподілу і продажу;

- інтеграція "назад" спрямована на зростання організації за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги організації;

- горизонтальна інтеграція виражається у зростанні організації за рахунок утворення або придбання структур, що здійснюють постачання сировини, матеріалів, комплектуючих чи опікуються збутом товарів, послугами організації. Для реалізації цього варіанта розвитку організація має бути впевнена, що переваги, які дає монопольне становище на ринку, не вступатимуть у протидію із чинним антимонопольним законодавством.

Друга група еталонних стратегій — це стратегії концентрованого зростання. Реалізуючи ці стратегії, організація вносить зміни в продукт або ринок. Варіантами таких стратегій є:

- стратегія посилення позиції на ринку, реалізуючи яку організація робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Виконання цієї стратегії вимагає великих маркетингових зусиль;

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для тих продуктів (послуг), які організація вже випускає (надає);

- стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту, що реалізовуватиметься на традиційному освоєному організацією ринку.

Третьою групою еталонних стратегій розвитку організації є стратегії диверсифікованого зростання. Умовами вибору стратегій цієї групи є такі:

- ринки, на яких працює організація, перебувають у стані насичення;
- анти монопольне законодавство забороняє подальше розширення діяльності в рамках даної галузі;

- нові види діяльності можуть викликати синергійний ефект (за рахунок кращого використання сировини, устаткування, кадрів);

- організація повинна мати достатні надходження грошей для виходу в інші галузі;
- організація має кваліфікованих менеджерів, або може залучити нових кваліфікованих працівників.

Варіантами стратегій диверсифікації є:

- стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових, закладених у наявному бізнесі можливостей виробництва нових продуктів (зокрема можливості спеціалізованої системи розподілу);

- стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з традиційними, які реалізовуватимуться на нових ринках. Цей варіант стратегії — один із найскладніших для реалізації, оскільки вимагає наявності компетентного персоналу та значних грошових коштів;

- стратегія горизонтальної диверсифікації полягає в пошуку можливостей зростання на наявному ринку за рахунок випуску нової продукції (надання послуг), що вимагає нової технології, відмінної від тієї, яка використовувалась. Нові продукти зорієнтовані на споживачів традиційних основних продуктів, є супутніми для них, допомагають згладжувати сезонні коливання збуту основних продуктів;

Четверта група еталонних стратегій:

- стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності. Іноді реалізація стратегії скорочення — єдиний шлях оновлення організації.

Розрізняють такі види цієї стратегії:

- стратегія скорочення витрат орієнтується на пошук можливостей зменшення витрат, проведення відповідних заходів щодо скорочення невеликих джерел витрат. Ця стратегія реалізується завдяки тимчасовим чи короткостроковим заходам;

- стратегія вилучення капіталовкладень полягає в тому, що організація ліквідує або продає один зі своїх підрозділів. Цієї стратегії дотримуються тоді, коли необхідні кошти для розвитку перспективніших видів бізнесу або коли для забезпечення розвитку організації необхідно більше коштів, ніж може надати керівництво;

- стратегія "збору врожаю" застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не вдається прибутково продати нині, хоча він може принести максимальні доходи під час "збору врожаю". В цьому разі скорочують витрати на закупівлі, на робочу силу, скорочують виробництво та намагаються отримати максимальний дохід від розпродажу наявного продукту.

- стратегія ліквідації здійснюється тоді, коли жодна зі стратегій скорочення не дала бажаних результатів і організація вже не може вести цей бізнес.

5.4. Формування стратегії конкурентоспроможності організації

Стратегія конкурентоспроможності — це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Стратегія конкурентоспроможності передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що вибираються залежно від ситуації на ринку. Від них залежать майбутні конкурентні можливості організації та її позиція на ринку.

До процесу формування стратегії конкурентоспроможності організації долучаються такі послідовні дії.

- Аналіз конкурентного середовища організації на макро- та мікрорівнях.
- Оцінка конкурентоспроможності організації.
- Визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг організації.
- Встановлення напрямів підсилення позиції фірми в конкуренції.
- Формування відповідної стратегії організації.
- Оцінка обраної стратегії.

У формуванні стратегії конкурентоспроможності особливу увагу слід приділяти провідним чинникам у тій чи іншій галузі або стратегічним зонам господарювання (СЗГ).

Провідні чинники успіху — це загальні для всіх організацій, що працюють в СЗГ, фактори, реалізація яких дає змогу досягти стійких конкурентних переваг, успіху в даній сфері бізнесу.

Серед провідних чинників успіху розрізняють виробничі, фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові, інформаційні та ін. Набір провідних чинників успіху залежить від:

- характеристик галузі, СЗГ;
- стадії життєвого циклу галузі, СЗГ;
- засобів конкурентної боротьби, що використовуються в галузі.

Наприклад, для організацій, які діють у сфері роздрібної торгівлі, до провідних чинників успіху належать: вигідне територіальне розташування, позитивний імідж організації, широта та глибина товарного асортименту, кваліфікований персонал, ціни на товари, додаткові послуги, що надаються покупцям, рекламна підтримка, години роботи.

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (рис. 23):

- новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь;
- загрозі напливу товарів-замінників (субститутів);
- компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку;
- впливу продавців (постачальників);
- впливу покупців (клієнтів).



Рис. 23 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Для вибору стратегії конкурентоспроможності важливим моментом є визначення конкурентних переваг організації.

Конкурентні переваги організації — це ті характеристики, властивості товару або марки, які утворюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару (послуги), так і доповнюючих товарів (послуг), форми виробництва, збуту, продажу, інших аспектів діяльності, що є специфічними для організації. Конкурентні переваги визначаються в порівнянні з конкурентом, який посідає найкращу позицію на ринку.

Відносні переваги організації можуть зумовлюватися різними чинниками. Найтипівішими з тих, що забезпечують конкурентні переваги, М. Портер вважає:

- нові технології;
- нові запити покупців;
- появу нового сегмента ринку;
- зміну вартості або наявності компонентів виробництва.

Конкурентні переваги організації можуть бути "зовнішніми" і "внутрішніми".

"Зовнішні" конкурентні переваги засновуються на таких характеристиках товарів, які утворюють цінність витрат, або за рахунок підвищення ефективності. Такі конкурентні переваги збільшують ринкову силу організації. Стратегія, що базується на зовнішніх конкурентних перевагах — це стратегія диференціації. В цьому разі організація орієнтується на з'ясування та задоволення споживачів, незадоволених наявними товарами та послугами.

"Внутрішні" конкурентні переваги ґрунтуються на перевагах організації щодо витрат виробництва, управління організацією або товаром, створюють умови для досягнення меншої собівартості ніж у конкурента й забезпечують більшу рентабельність і стійкість до зниження ціни реалізації товару (послуг), що нав'язується ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішніх конкурентних перевагах, — це стратегія лідерства у витратах.

Конкурентні переваги організації поділяються на два типи:

■ Переваги високого рангу, пов'язані з наявністю в підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, розвиненого маркетингу, заснованого на використанні сучасних технологій, сучасного менеджменту, довготривалих зв'язків з покупцями. Вони довше зберігаються і дають змогу досягати вищої прибутковості організації.

■ Переваги низького рангу, що базуються на використанні дешевої робочої сили, доступності джерел сировини, не такі стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки завдяки постійному вдосконаленню сфер діяльності. Основними напрямками захисту конкурентних переваг можуть бути монополія на ринку, патенти, ноу-хау, доступ до джерел сировини або до

комунікацій. При визначенні конкурентних переваг організація має орієнтуватися на запити споживачів і пересвідчитися в тому, що ці переваги є цінними для них.

Наявність в організації певних конкурентних переваг зумовлює її конкурентний статус. Конкурентний статус фірми (за І. Ансофом) визначає позицію організації на ринку та охоплює складові:

- відносний рівень стратегічних капітальних вкладень (інвестицій) (К);
- стратегічний норматив (С_н);
- норматив можливостей (Н_м).

Для оцінки майбутнього конкурентного статусу організації у сфері бізнесу визначається рівень перспективних інвестицій (стратегічних капіталовкладень) відносно оптимального та критичного їх обсягу для даного виду бізнесу (стратегічної зони господарювання). В оцінці беруться до уваги:

- інвестиції в потужності організації (споруди, обладнання, збутова мережа, науково-дослідні та конструкторські розробки);
- інвестиції у стратегію (витрати на дослідження кон'юнктури ринку, розробку нової продукції, послуг);
- інвестиції у стратегічний потенціал (добір кадрів, навчання персоналу, утворення підрозділів, служб, придбання технологій, ліцензій, патентів та ін.).

Стратегічний норматив, як складова конкурентного статусу, показує, наскільки стратегія, яку реалізує організація, збігається з оптимальним варіантом майбутньої стратегії.

Норматив можливостей свідчить, наскільки наявний потенціал організації відповідає оптимальному рівню потенціалу, необхідного для реалізації оптимального варіанта стратегії.

Для отримання узагальненого показника конкурентного статусу використовують формулу:

$$КСФ = K \cdot C_n \cdot H_m = \frac{K_{стр} - K_{кр}}{K_{опт} - K_{кр}} \cdot \frac{C_{ф}}{C_{опт}} \cdot \frac{П_{ф}}{П_{опт}}, \quad (1)$$

де $K_{стр}$, $K_{опт}$, $K_{кр}$ — відповідно стратегічний, оптимальний та критичний рівень інвестицій (капіталовкладень) у сферу бізнесу (стратегічну зону господарювання);

$C_{ф}$, $C_{опт}$ — оцінки фактичного та оптимального варіанта стратегій організації;

$П_{ф}$, $П_{опт}$ — оцінки наявного та оптимального потенціалу організації.

Показники C_n та H_m можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) ступеня відповідності факторів складових чинної стратегії факторам (складовим) оптимальної стратегії, а також складових наявного потенціалу організації складовим потенціалу оптимального рівня.

Можливий діапазон значень показника: 0,512—1 — сильний конкурентний статус; 0,125—0,512 — середній конкурентний статус; до 0,125 — слабкий конкурентний статус.

Відома безліч напрямів досягнення конкурентних переваг. М. Портер розрізняє три основні різновиди стратегій, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку:

- стратегія лідерства у сфері витрат (цінове лідерство);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій має певні умови та шляхи реалізації, переваги та ризики. Розглянемо основні характеристики наведених стратегій (табл. 12).

Таблиця 12. Основні характеристики, умови вибору та ризики реалізації стратегій конкурентоспроможності

Вид стратегії	Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації стратегії
Лідерство за витратами	На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна цінова конкуренція серед продавців; продукти стандартизовані і відповідають вимогам усіх покупців; витрати перелаштування з одного товару на інший низькі; наявність в організації значних інвестицій та доступу до капіталу; система контролю за витратами; наявність стимулів для досягнення високої якості	Спрощення дизайну товару; підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали та комплектуючі; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінженіринг основних виробничих процесів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту; забезпечення переваг над постачальниками; забезпечення переваг над торговельними посередниками, захист проти товарів-замінників	Загроза принципових технологічних змін; загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни у бізнес-середовищі та залити споживачів; конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат
Диференціація	Наявність великої кількості покупців, заінтересованих у диференційованих характеристиках товару; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; суттєві вкладення в базисні дослідження; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн; використання матеріально-технічних ресурсів високої якості; інтенсивна робота зі	Розробка характеристик та особливостей товару, що знизять сукупні витрати покупців з використання продукції; створення особливостей товарів, що підвищують результативність їх застосування споживачами; надавання товарам	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій; зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів-замінників; встановлення високих цін дає змогу отримувати високі прибутки	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера; зниження значення диференціації для покупців

	споживачами, наявність зв'язків із каналами розподілу; утворення в організації сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих працівників	таким якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу		
Концентрація (фокусування)	Сегмент має гарні перспективи зростання прибутку; організація має досить навичок та ресурсів для успішної роботи; організація володіє конкурентними перевагами, що дають змогу їй обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які працюють на загальному ринку	Фокусування уваги на: • певній групі споживачів; • певному виді товару; • певному географічному ринку; • утворенні унікальних характеристик, атрибутів товару, послуг	Використання не вимагає значних фінансових витрат; не потребує великих розмірів організації; можливість орієнтації на досить малий ринковий сегмент для досягнення достатнього прибутку	Можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується організація; конкуренти можуть знайти підсегменти й посилити спеціалізацію; значна різниця в цінах у цільовому сегменті та на загальному ринку; імітація фокусування іншими конкурентами

5.5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії організації

Під час вибору варіанта стратегії організації береться до уваги значна кількість чинників щодо самої організації, а також середовища, в якому вона працює. Серед основних факторів, які стосуються безпосередньо організації, слід назвати такі:

- Цілі організації, в яких відображається, до чого прагне підприємство. Від цілей залежить варіант стратегії — зростання, стабілізації, виживання (реструктуризації), скорочення.

- Пріоритети, інтереси вищого керівництва суттєво впливають на вибір стратегії. Наприклад, вихід на новий ринок або розробка нового продукту завжди пов'язані зі значним ризиком. Тому схильність керівництва до ринку відіграватиме вирішальну роль у виборі такого варіанта розвитку.

- Стратегічний потенціал організації є одним із найважливіших моментів у виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу, сильної управлінської команди, придатної технології, обладнання неможлива реалізація стратегії, котра потребує глибоких знань, високої кваліфікації та відповідного виробничого потенціалу організації.

- Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії, оскільки саме залежно від цього чинника, а також галузі, в якій діє організація, визначається модель поведінки стосовно конкурентів і враховуються обмеження, пов'язані зі специфікою галузі. Зокрема, організації

малого бізнесу можуть дотримуватися певних характерних стратегій розвитку — копіювання продуктів, послуг великих організацій, співпраці з великою організацією (франчайзинг), участь у виробництві продукту великої організації, фокусування на певній ніші ринку (у фрагментарних галузях). Головна ціль таких організацій — звести до мінімуму конкуренцію з великими організаціями.

■ Конкурентні переваги організації. Урахування конкурентних переваг при виборі стратегії — це основа для ефективної конкуренції у довгостроковому періоді. Причому стратегія розвитку може бути заснована на одній певній конкурентній перевазі, наприклад — наявній унікальній технології або кваліфікації робітників.

■ Стадія життєвого циклу підприємства (продукції). Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація, її керівництво може вибирати одну зі стратегій: зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення, глобалізації. Відповідно до стадії життєвого циклу продукту суттєво різняться маркетингові, цінові, виробничі стратегії.

■ Фінансові ресурси організації також впливають на вибір стратегії, оскільки будь-які стратегічні зміни (розробка нових продуктів, перехід до нової галузі, вихід на зовнішній ринок, розширення збутової мережі) потребують значних фінансових витрат.

■ Ступінь залежності від зовнішнього середовища відіграє значну роль у виборі стратегії. Реалізація стратегії залежить не лише від наявності відповідного стратегічного потенціалу, а й від того, чи можна знайти постачальників сировини та матеріалів, які підходять, або споживачів продукції.

■ Зобов'язання організації за попередніми стратегіями. У виборі стратегії враховується той чинник, що впродовж певного часу організація виконуватиме попередні зобов'язання, а це стримуватиме або коректуватиме можливості реалізації нової стратегії.

■ Фактор часу обов'язково береться до уваги у виборі стратегії. В теперішніх умовах діяльності це один із найсуттєвіших чинників, оскільки саме від вчасності прийнятих рішень і виконаних дій залежить успіх у конкурентній боротьбі.

Можна вирізнити основні чинники, що пов'язані з середовищем функціонування організації і впливають на вибір стратегії.

■ Привабливість стратегічної зони господарювання. Цей чинник впливає на вид стратегії (зростання або скорочення) і ступінь її агресивності.

■ Стан галузі й сильні сторони організації можуть мати вирішальне значення у виборі стратегії розвитку. Наприклад, в інноваційних галузях фірми-лідери можуть використовувати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання чи стратегію захисту своїх ринкових позицій від конкурентів-послідовників. У галузях, які занепадають, одним із варіантів розвитку організації, що має конкурентні переваги, є стратегія диверсифікації.

■ Стратегії конкурентів та їх кількість. Вид ринку за типом конкуренції (олігополія, монополія), кількість конкурентів, їхні позиції, активність і стратегії конкуренції суттєво впливають на вибір варіанта стратегії конкуренції організації.

Неможливо приймати рішення щодо майбутнього варіанта стратегії організації, не усвідомивши, якої стратегії дотримується організація тепер. Визначаючи вид нинішньої організації, враховують такі зовнішні та внутрішні фактори:

- широту діяльності організації;
- різноманітність продукції (послуг), що виготовляється;
- загальний характер і природу купівель та продаж організацією частин своєї власності;
- структуру та спрямованість діяльності організації за останній період;
- можливості, на які орієнтувалася фірма у своєму розвитку;
- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структуру капіталовкладень;
- ставлення до фінансового ризику;
- рівень і ступінь концентрації уваги на НДДКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (виробництво, кадри, фінанси, маркетинг, НДДКР).

А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд запропонували матрицю вибору варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції організації (рис. 24).

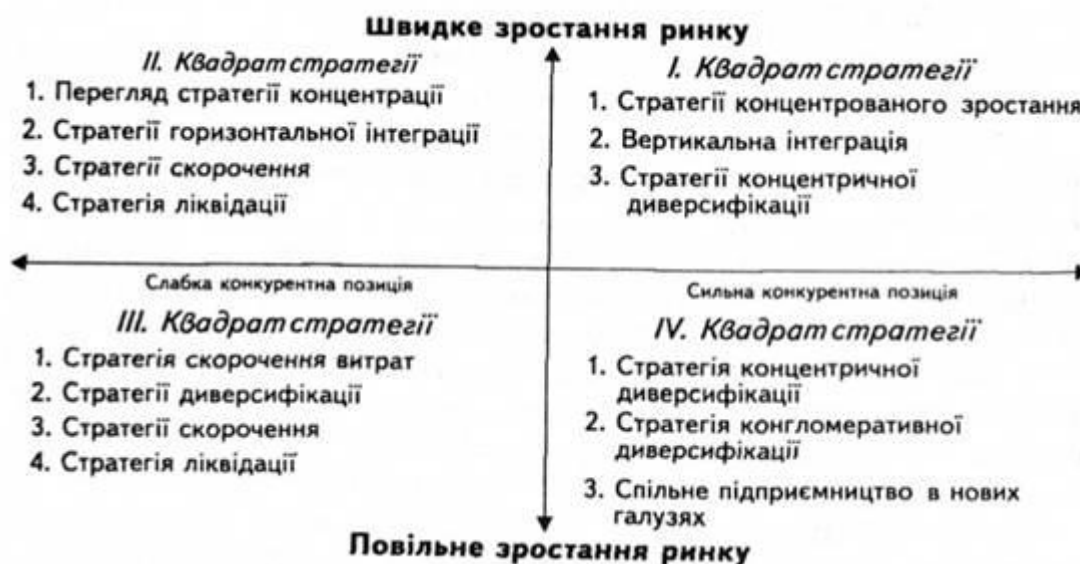


Рис. 24 Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда

На практиці організація може водночас реалізовувати кілька стратегій. Це особливо характерне для широко диверсифікованих організацій.

В межах базової стратегії організація може вибрати один із кількох напрямів дій, що називаються стратегічними альтернативами.

Розглянемо основні стратегічні альтернативи по базових стратегіях (табл. 13).

Таблиця 13. Стратегічні альтернативи по базових стратегіях організації

№	Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
1	Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність
2	Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
3	Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
4	Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія "збору врожаю", стратегія ліквідації організації

Вибір конкретної стратегічної альтернативи має здійснюватися на основі оцінок шансів та ризиків, що є найвірогіднішими для кожної з них. При цьому можуть застосовуватись різні методи, зокрема "мозкової атаки" (колективної генерації ідей, оцінки стратегій розвитку), Дельфі (проведення анкетування та формування діапазону думок експертів з приводу вибору оптимальної стратегії розвитку організації), аналітико-ієрархічного прогнозування (вибір альтернативного варіанта дій з управлінням цілей фірми, сценаріїв розвитку умов діяльності організації, витрат на здійснення заходів).

Основним критерієм оцінки обгрунтованої стратегічної альтернативи є можливість досягнення з її допомогою цілей організації.

Якщо стратегія відповідає даному критерію, то її дієздатність визначається за такими напрямками:

- Відповідність обраної стратегії стану та вимогам оточення. При цьому перевіряється, наскільки стратегія відповідає вимогам бізнес-середовища, враховуються фактори динаміки ринку, життєвого циклу продукту, галузі, організації, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг.

- Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям організації. Оцінюється, як обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями й чи відповідає вона можливостям персоналу та іншим можливостям організації.

- Прийнятність ризику, який супроводжує стратегію.

Оцінку ризику проводять за напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для організації у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від провалу в реалізації стратегії.

5.6. Управління реалізацією стратегії

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Для досягнення встановлених стратегічних цілей необхідно мати достатній обсяг функцій, чітко визначені права та обов'язки підрозділів організації.

Це передбачає підготовку та організацію робіт за такими напрямками:

- розподіл робіт у підрозділах;
- визначення необхідного потенціалу підрозділів для якісного та своєчасного виконання робіт;
- забезпечення інформацією, технікою та кадрами.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії — це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас — це є початком іншого циклу такого розвитку.

Умовами успішної реалізації стратегії є:

■ Наявність у менеджерів організації розробленої стратегії у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження в життя відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін.

■ Забезпечення менеджерами надходження всіх необхідних ресурсів для даного процесу.

■ Супровід топ-менеджерами процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

■ Відповідність стратегії критеріям її ефективності.

■ Стратегія має передбачати достатню мотивацію та стимули для персоналу організації.

Реалізація стратегії охоплює певні етапи:

- Початок дій (запуск).
- Впровадження основних стратегічних змін.
- Завершення стратегії.

Проектування організації, здатної здійснити стратегію, охоплює:

- розробку організаційної структури, що відповідає вимогам стратегії;
- утворення переваг організації, на яких базується стратегія;
- добір кадрів на ключові позиції.

Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії, передбачає:

- отримання кожною одиницею організації бюджету, що забезпечує виконання нею дій згідно зі стратегією;
- контроль за ефективним використанням ресурсів.

Перевага бюджетів полягає в тому, що вони не лише відповідають на запитання, які ресурси необхідні і в якому обсязі, а й називають джерела їх поповнення. Найчастіше бюджети розробляються та оцінюються у вартісних показниках. За допомогою кількісних показників бюджету керівник може оцінити, порівняти та скоординувати різні аспекти роботи організації.

Реалізація стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі, яка важко змінюється, водночас вона є основою. Відсутність або низький рівень організаційної культури може стати причиною провалу. Культура відображає місію фірми і проявляється у вигляді "цінностей, що поділяються".

У разі несумісності стратегії та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню стратегії;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без змін стратегії;
- зміна культури під вибрану стратегію;
- зміна стратегії з метою пристосування до наявної культури. Перед впровадженням змін в організаційну структуру необхідно

з'ясувати, якою мірою чинна організаційна структура може сприяти або заважати реалізації стратегії організації.

Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином.

Реакція — це якість і типи поведінки, зміни, зумовлені потенціалом організації, що охоплює певний вид структури. Кожну реакцію можна визначити за діями, які відбуваються в межах організаційної структури. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну реакцію.

Виробнича реакція організації спрямована на зниження витрат, мінімізацію чисельності, удосконалення технології, ефективне використання виробничого потенціалу, при цьому застосовується стимулювання за зниження собівартості.

Конкурентна реакція прагне оптимізувати прибуток у короткостроковій перспективі, використовуючи довгострокове планування й стимулюючи підвищення рентабельності.

Стратегічна реакція спрямовується на забезпечення прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього.

Інноваційна реакція впливає на оптимізацію розробки нової продукції, досягнення довгострокової прибутковості, зростання. Вона забезпечує швидку реакцію на підвищення рівня змін, передбачає винагороду за новаторство.

Підприємницька реакція створює умови для довгострокового зростання організації. Балансуючи набором стратегічних зон господарювання, сфер стратегічних ресурсів та груп впливу, передбачає винагороду за підприємництво.

Адміністративна реакція передбачає потреби в нових потужностях для підприємництва, швидку адаптацію до зовнішнього середовища, розширення сфери впливу організації.

Кожний тип організаційної структури оптимізує певні типи реакції організації:

функціональний — виробничу,

дивізійний — конкурентну,

матричний — інноваційну,

багатонаціональна матриця — стратегічну,

мережний, горизонтальний множинний тип структури — адміністративну реакцію.

Для запровадження необхідних змін в організаційній структурі визначають наявний тип реакції, що здійснює організація нині. На основі аналізу зовнішнього середовища й вибраного варіанта стратегії встановлюють необхідний для організації тип реакції та організаційну структуру, яка оптимізує її реалізацію. Порівнюючи наявну та бажану (необхідну) організаційну структуру, визначають необхідні зміни, в тому числі й у функціях вищого керівництва організації.

Відомі різні підходи до реалізації стратегічних змін. Зокрема, консалтингова фірма ADL, беручи за основу управлінський стиль лідера або команди топ-менеджерів організації, вирізняє п'ять підходів, наведених у таблиці 14.

Таблиця 14. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін

Назва	Головне стратегічне запитання для лідера	Провідна роль менеджерів організації
Командир(авторитарний підхід)	Як формується стратегія організації?	Спеціалісти в галузі стратегічного планування
Контролер(контролюючий підхід)	Як прослідкувати за реалізацією стратегії організації?	Контроль за реалізацією в усій структурі
Партнер (підхід шляхом співпраці)	Як залучити менеджерів до стратегічного планування, щоб вони відповідали за реалізацію стратегії з моменту запровадження?	Координатори
Культурний лідер (підхід шляхом змін корпоративної культури)	Як можна залучити до процесу реалізації стратегії персонал організації?	Тренери, що навчають
Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід)	Як необхідно спонукати менеджерів, щоб вони стали першими в бізнесі шляхом реалізації ефективної стратегії?	Встановлення стартових умов та арбітраж переможців

Розглянемо переваги й недоліки методів впровадження змін у процесі реалізації стратегії (табл. 15).

Таблиця 15. Методи впровадження змін в організації

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результатів
Кризовий	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір, комплексні зміни	Ризик невдачі, складність, необхідність особливої компетенції

Контрольні запитання й завдання

1. Обґрунтуйте необхідність застосування стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств.
2. Визначте місце стратегічного управління в системі управління організації.
3. Назвіть відмінності стратегічного та оперативного управління.
4. Які об'єкти стратегічного управління організацією вам відомі?
5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їхніх особливостей.
6. Дайте порівняльну характеристику систем управління організацією в контексті їхньої еволюції.
7. В чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікують стратегії організації?
8. Які чинники необхідно враховувати під час вибору стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої Ви знайомі.
9. На основі яких чинників можна визначити конкурентний статус організації?
10. Визначте стратегічні альтернативи для реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення.
11. Що, на Ваш погляд, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?
12. Яких типів стратегічних змін потребує організація, з діяльністю якої Ви знайомі?
13. З яким опором стикається організація у процесі реалізації стратегії?
14. Охарактеризуйте підходи до управління реалізацією стратегічних змін в організації.
15. Порівняйте відомі методи впровадження змін в організацію в процесі реалізації стратегії.

Рекомендована література

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
- Виханский О. С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2001.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. 3-е изд. М., 2001.
- Володькина М. В. Стратегический менеджмент. К., 2002.
- Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб., 1999.
- Економіка підприємства / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. К., 2001.
- Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Пер. с фр. СПб., 1996.
- Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. М.; Новосибирск, 2001.
- Мшцберг Г., Альшрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб., 2000.
- Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К., 2001.
- Попов С. А. Стратегическое управление. М., 1999.
- Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. К., 1997.
- Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. М., 1998.
- Шершиньова З. Е., Оборська С. В. Стратегічне управління. К., 1999.
- Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. СПб., 1995.

Розділ 6. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Роль маркетингу в управлінні організацією ♦ Організаційні принципи управління маркетингом ♦ Управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту ♦ Інформаційне забезпечення маркетингу ♦ Організація маркетингу ♦ Контроль маркетингу ♦ Система інтегрованого маркетингу

6.1. Роль маркетингу в управлінні організацією

Переорієнтація виробництва на споживача, його інтереси й переваги можлива лише за умов насичення ринку та здорової конкуренції. Тому нині підприємствам необхідно налаштовуватись на маркетингову філософію бізнесу, на активну економічну й господарську діяльність з чітко сформованими цілями та адекватно обраними засобами для досягнення цих цілей.

Жодна організація не може існувати заради самої себе. її головне завдання — задоволення потреб тих груп населення, для обслуговування яких вона й була створена. Методи та інструменти маркетингу найкраще підходять для вирішення цього завдання.

Маркетинг — єдина можливість утриматися "на плаву" в бурхливій течії часу. Роль маркетингу в успіхові організації настільки значна, що до нього неможливо підходити вузькоспрямовано.

За П. Дойлем, концепція маркетингу на сьогодні є "...серцем системи підприємництва. В економіці, побудованій на принципах конкурентної боротьби, покупці мають можливість вибору між товарами різних компаній. Споживачі бажають придбати товари, пропозиції яких мають найвищу цінність. А цінність товару — функція сприйняття цінності й ціни пропозиції компанії. Відповідно, для того, щоб досягти успіху, компанія повинна запропонувати товар найвищої цінності і якості за нижчою ціною, порівняно з конкурентами. Доки компанія не запропонує конкурентоспроможну ціну і якість товару, вона не зможе розраховувати на отримання прибутку".

Е. Вільямс, президент IBM, на початку 1960-х років так визначив, що являє собою бізнес: "Бізнес — це щось таке, у чого є споживачі". Якщо немає обміну, актів купівлі-продажу, то не може бути й бізнесу, тому що це його фундаментальна частина.

Мислення категоріями маркетингу відкритих систем стосовно бізнесу означає:

- система маркетингу може започатковуватись лише на нашому ставленні до того, що собою являє здійснення ділової угоди;
- здійснення кожної нової ділової угоди приносить добробут суспільству, а конкретному бізнесу — прибуток;
- ідея конкуренції, сприйнятлива для закритих і стабільно діючих систем, де вона — головне джерело саморозвитку, в сучасному господарському житті стає вже перешкодою до розвитку.

Поняття маркетинг, що застосовується в галузі управління економікою, утворене від англійського слова market (ринок), суфікс -ing означає дію, якусь роботу, що виконується на ринку. Відомо також багато інших визначень маркетингу. Узагальнюючі з них наведено в схемі (рис. 25).

Концепція маркетингу — серцевина системи бізнесу. В її основу закладені соціально-етичні та моральні норми ділового спілкування, міжнародні кодекси і правила добросовісності комерційної діяльності, інтереси споживачів і суспільства в цілому.

Новий підхід до підприємницької діяльності з'явився на початку 60-х років XX століття після публікації Т. Левіттом у наукових працях Гарвардської школи бізнесу статті "Короткозорість маркетингу", в якій стверджувалося, що найбільш надійною гарантією досягнення цілей підприємства є визначення потреб і побажань обраних груп споживачів цільових ринків і забезпечення необхідного рівня задоволення потреб, ефективнішими, ніж у конкурентів, засобами.

Цей новий підхід до підприємництва, заперечував стару концепцію бізнесу — прагнення до максимізації прибутку за рахунок масового виробництва та інтенсифікації зусиль щодо збуту виробленої продукції.

Порівняння двох підходів показано Ф. Котлером і зображено на рис. 26.

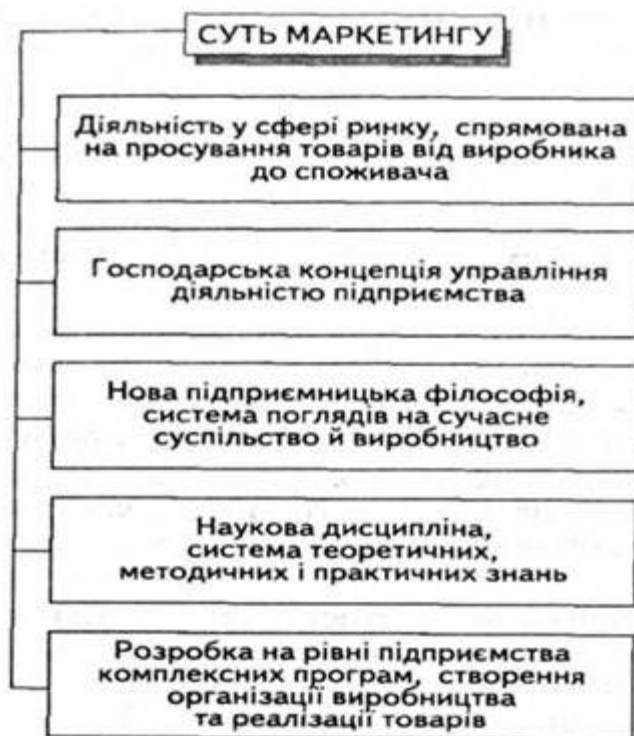


Рис. 25 Суть сучасного маркетингу

Концепція сучасного маркетингу як нова філософія бізнесу відображає дотримання підприємством теорії і практики суверенітету споживача: виробляти те, що потрібно споживачеві, й отримувати прибуток за рахунок найповнішого задоволення його потреб.

Виконання цих вимог можливе лише за умови, якщо підприємство досить самостійне в господарському відношенні, а управління його започатковано на гуманних засадах.

Впровадження в практику підприємництва концепції маркетингу дає змогу вирішити комплекс питань:

- відтворити двосторонні відносини між продавцем і покупцем через вивчення ринку, розподіл, просування товару та реклами;
- розвивати рекламу та інші форми стимулювання збуту;
- здійснювати координацію всієї роботи з задоволення інтересів споживача як головної мети підприємництва.

Впровадження маркетингу в практику бізнесу передбачає, що бізнес має ставити перед собою такі завдання і проводити таку політику, яка передусім відповідала б потребам споживачів, а вже потім виходила із наявних ресурсів і можливостей.

Бізнесменам доводиться переглядати питання про своїх конкурентів, залучаючи до них і тих підприємців, які претендують на свою частку в сукупному попиті споживачів.



Рис. 26 Порівняння концепції інтенсивного збуту з концепцією сучасного маркетингу

Концепція маркетингу відображає ідею про те, що всі види підприємництва спрямовані на задоволення інтересів споживача.

"Споживач — це найважливіша персона, що коли-небудь відвідала наш офіс чи звернулася до нас поштою. Споживач не заважає нашій роботі, він є її головною метою і суттю. Не ми надаємо споживачеві послугу, коли піклуємося про нього. Навпаки, це він робить нам послугу, звертаючись у нашу фірму. Споживач — це той, з ким не можна сперечатися, над ким не можна глумитися. Ніхто ніколи не вигравав від того, що сперечався про щось зі своїм споживачем.

Споживач — це той, хто приносить нам свої бажання. Наша робота полягає в тому, щоб виконати це побажання з прибутком і для нас, і для нього".

Л. Бін, американський підприємець

Збільшувати коло своїх споживачів — закон для будь-якого підприємства, яке прагне збільшувати свій капітал і бути результативним на ринку.

Розміри, ємність ринків для масового виробництва постійно змінюються. А традиційна соціальна структура стає не лише дедалі складнішою, ніби змішаною, в тому числі в демографічному та раціональному плані. Вона стає динамічнішою, змінюється майже щоденно.

Це своєю чергою постійно породжує нові запити споживачів. А все разом робить менш ефективними традиційні підходи та методи маркетингу. Усі зусилля маркетингу мають бути спрямовані на пошук порівняльних (конкурентних) переваг.

Споживачі чекають від сьогоднішніх підприємців:

- спокою та безпеки;
- піклування про те, з чим їм самим важко впоратися;
- зручностей;
- спілкування;
- якості;
- можливості стати вашими партнерами;
- мати змогу повернути речі, які їх не зовсім влаштовують;
- надання прямого доступу до підприємства, з яким вони мають справу.

Менеджер, що діє за принципами сучасного маркетингу, досягає комерційних цілей, поставлених перед організацією, шляхом якнайповнішого задоволення потреб через гармонізацію відносин між споживачами та виробником з орієнтацією на пріоритети споживачів.

Головна **мета маркетингу** — забезпечення рентабельності операцій, отримання високих комерційних результатів, певного прибутку в заданих межах часу, наявних ресурсів і виробничих можливостей, завоювання запланованої частки ринку та інше.

Суть маркетингу проявляється через його принципи.

■ Цілеспрямованість і кінцевий практичний результат діяльності підприємства, що зводиться до оволодіння наміченою часткою ринку.

■ Орієнтація підприємства на довгострокові результати ринкової діяльності, що передбачає особливу увагу до прогностичних досліджень та розробки на їхній основі товарів з принципово новими споживчими властивостями.

■ Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей, оскільки комерційний успіх забезпечується тільки всією сукупністю взаємопов'язаних засобів маркетингу.

Якщо компанія ставить перед собою низку цілей і завдань, що належать до фінансової діяльності й дотримання інтересів інших учасників бізнесу, то цього недостатньо. Відмінність компанії, орієнтованої на споживачів, від підприємства, яке прагне високих фінансових показників, полягає в тому, що менеджмент першого розглядає прибуток як результат успішного задоволення потреб споживачів.

Принципи маркетингу залишаються основою успіху багатьох фірм, але вже в майбутньому на них впливатиме жорстке ринкове середовище.

Стратегічні пріоритети компанії XXI століття полягатимуть у прискоренні зворотної реакції на зміни, пристосуванні товарів і послуг до вимог споживачів, удосконаленні інформаційних систем і прагненні до більш високих стандартів якості.

Компанії пристосовуються до ринку, задовольняють його потреби і при цьому досягають його стратегічних цілей — конкурентоспроможності, прибутку, окупності власного капіталу і т. ін. Ф. Котлер вважає, що такий симбіоз інтересів притаманний маркетингу і характеризує його як суспільний процес управління, в ході якого окремі особи та групи людей шляхом створення матеріальних цінностей отримують те, чого вони хочуть.

Функції маркетингу — це передусім функції підприємництва, адже вони пов'язані з процесом управління обміном вироблених підприємством товарів і послуг. Функції маркетингу можуть бути представлені у вигляді циклічного процесу (за А. Хоскінгом):



Рис. 27 Циклічний процес реалізації функцій маркетингу

В західній та вітчизняній літературі з проблеми маркетингу-менеджменту немає єдиного підходу до визначення маркетингових функцій. Найуніверсальніший підхід до визначення та опису маркетингових функцій спостерігається у І. Кретьова, який вирізняє чотири блоки комплексних функцій і декілька підфункцій у кожному з них. Структурно вони мають такий вигляд.

Аналітична функція:

- вивчення ринку як такого;
- вивчення споживачів;
- вивчення фірмової структури ринку;
- вивчення товару (товарної структури);
- вивчення внутрішнього середовища підприємства. Виробнича функція:
- організація виробництва нових товарів, розробка нових технологій;
- організація матеріально-технічного постачання;
- управління якістю та конкурентоспроможністю готової продукції.

Збутова функція (функція продаж):

- організація системи товарообігу;
- облаштування сервісу;
- організація системи формування попиту і стимулювання збуту;
- здійснення цілеспрямованої товарної політики;
- проведення цілеспрямованої цінової політики. Функція управління і контролю:

- організація стратегічного і оперативного планування на підприємстві;
- інформаційне забезпечення управління маркетингом;
- управління ринками;
- комунікативна підфункція маркетингу. Організація системи комунікацій на підприємстві;
- організація контролю маркетингу (зворотні зв'язки, функціонування комунікацій та інформаційні системи в єдиному комплексі).

Серед комплексу функцій маркетинг-менеджменту більшої ваги надається функції управління та контролю.

Для підприємств, що функціонують в умовах ринку, маркетинг дає перевірені практикою рецепти виходу на задовільні комерційні результати господарської діяльності, що охоплює:

- певну послідовність проведення аналітичної роботи;
- вихід на найсприятливіші сегменти ринку;
- формування в інтересах підприємства мінливих факторів зовнішнього середовища, в тому числі й поведінки споживачів;

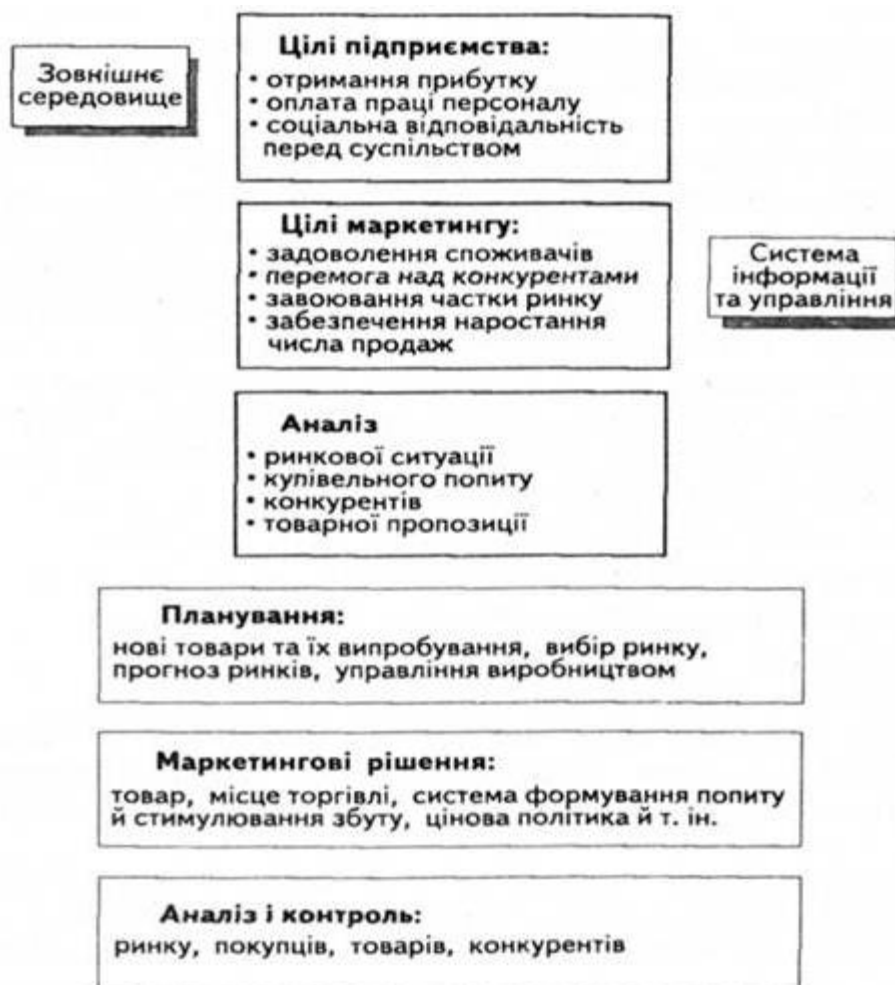


Рис. 28 Схема маркетингової діяльності підприємства

- створення сприятливого образу підприємства та всієї його діяльності в очах громадськості.

Маркетинг-менеджмент підприємства націлений на залучення споживачів та збереження купівельної лояльності на довгостроковий період (рис. 28).

Завдання маркетинг-менеджменту:

- визначення цільових ринків, що зумовлюються рівнем платоспроможного попиту і спроможністю організацій обслуговування;
- маркетингові дослідження для отримання та аналізу інформації про наявні й потенційні потреби покупців на обраних ринках;
- розробка товару, який задовольнятиме потреби та бажання;
- планування маркетингу-міксу з метою запропонувати споживачам спостереження для забезпечення стійкого інформаційного каналу про ступінь задоволення покупців і постійного вдосконалення товару й маркетингу-міксу в міру зміни потреб і конкурентного середовища.

Створення підприємства, зорієнтованого на споживача, вимагає ясності цілей, наполегливості в їх досягненні та активної участі всього персоналу. Процес реалізації цієї ідеї охоплює:

- визначення місії організації;
- маркетинговий аудит;
- формування стратегії;
- навчання та перепідготовку персоналу;
- реалізацію;
- підтримку орієнтації на споживача.

Нині на перший план висувається завдання організації підприємства таким чином, щоб її співробітники були зацікавлені в пошуку нових, більш ефективних засобів задоволення потреб споживачів.

Найважливіші завдання управління стійкістю організації:

- Рекомендувати вищому керівництву компанії, на які ринки слід виходити, де (географічно) вони розташовані та які продукти слід пропонувати.
- Вивчати й добирати цілі споживачів на виробничому сегменті ринку.
- Розробляти маркетингову пропозицію, тобто пояснювати споживачеві переваги в обслуговуванні, упаковуванні та складниках продукту, формувати цінову шкалу і методи реклами, а також інформувати цільових споживачів про те, що фірма вирішила їхнє завдання на цільових сегментах ринку.

- Звертатися за підтримкою до інших функціональних підрозділів компанії.

- Регулювати й спостерігати за правильним виконанням завдань і ефективною діяльністю.

Ідея маркетингу має буквально "пронизувати" всі структури фірми, а не лише одного підрозділу маркетингу.

Особливої уваги заслуговує реалізація допоміжного маркетингу відносно нових напрямів бізнесу. Тут вирішуються проблеми виходу на нові ринки і створення нової для компанії продукції. В цьому разі маркетинг повинен відіграти дві ключові ролі.

- Виявлення нових можливостей. Маркетинг є тією самою функціональною сферою, яка несе відповідальність за виявлення нових можливостей, збір і аналіз відповідної інформації та привернення уваги вищого керівництва компанії до цих нових можливостей.

- Рекомендації щодо пропонованих стратегічних дій. Рішення про придбання чи поглинання, про стратегічні альянси, про розподіл та вихід з ринку мають пряме відношення до маркетингу. Важливим фактором незадоволеності і провалу таких дій, як правило, буває відсутність серйозного маркетингового опрацювання подібних рішень.

6.2. Організаційні принципи управління маркетингом

Успіх компанії полягає в розробці такої стратегії менеджменту, за якої дії та внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам. Принцип своєчасних рішень являє собою найраціональніші підходи до управління підприємствами в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища, різних змін у політиці уряду, політичної нестабільності, непередбачуваності інноваційних процесів з раптовими технологічними проривами, швидких змін в позиціях конкурентів тощо. Цей підхід покладено в основу **системи управління шляхом ранжування стратегічних завдань**; і своєю чергою він охоплює низку послідовних дій (рис. 29).

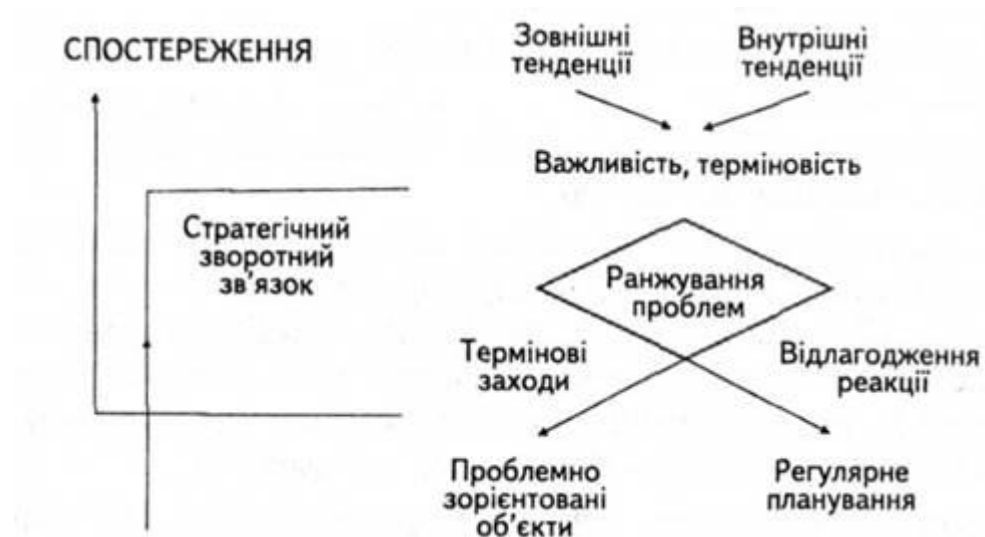


Рис. 29 Управління на основі ранжування стратегічних завдань

На першому етапі в межах діяльності основної інформаційної системи за тенденціями розвитку факторів встановлюється особливе спостереження за тенденціями розвитку факторів зовнішнього середовища.

На другому етапі про результати спостережень та аналізу тенденцій доповідають вищому керівництву підприємства для прийняття ним своєчасних рішень.

Третій етап охоплює роботу вищого керівництва разом із відповідальними службами маркетингу з розподілу проблем, що виникли в організації, на декілька категорій:

- найбільш термінові та важливі проблеми, що вимагають негайного розгляду та прийняття управлінських рішень;
- важливі проблеми середньої терміновості, що можуть бути розв'язані в межах наступного циклу планування;
- важливі, але не термінові або не зрозумілі до кінця явища (можливі проблеми), що потребують подальшого постійного спостереження;
- проблеми, які після детального аналізу виявилися не суттєвими для виживання підприємства.

На четвертому етапі термінові проблеми передаються для детального вивчення та вироблення рекомендацій для прийняття рішень відповідними підрозділами підприємства.

П'ятий етап передбачає прийняття рішень і контроль за їх виконанням з погляду можливих тактичних чи стратегічних наслідків.

На шостому етапі перелік проблем постійно передається й ранжується за їх пріоритетністю.

Провідну роль в організації загального управління підприємством відіграє маркетинг-менеджер. Керуючи маркетинговим комплексом, він:

- забезпечує вироблення рекомендацій з вибору найвигідніших для підприємства внутрішнього і зовнішніх ринків відповідно до наявних ресурсів та можливостей;
- постійно спостерігає за динамічністю зовнішнього середовища, ринковою ситуацією та інформує адміністрацію про можливі зміни з тим, щоб підприємство було готове до цього в майбутньому;
- організовує вивчення ринків (покупців, конкурентів, товарів і т. ін.) і всього зовнішнього середовища, виробляє зовнішню інформацію для прийняття управлінських рішень;
- рекомендує підрозділам види НДДКР, типи, системи товарів, які слід розробляти і впроваджувати у виробництво;
- прогнозує розвиток ринку й рекомендує обсяги виробництва товарів залежно від очікуваної ситуації на ринку;
- розробляє та рекомендує керівництву ринкові стратегії, долучаючи вибір каналів товарообігу, збуту, методи продажу;
- забезпечує постійний контроль за відповідністю прийнятих рішень реальним результатам діяльності;
- розробляє та рекомендує до впровадження в зовнішнє середовище через систему комунікацій задовільний імідж підприємства, планує і проводить відповідні заходи;
- координує маркетингові дії з питань дизайну товарів, організації їх своєчасного виробництва, виходу на ринок з комерційними партіями товарів, встановлення цін тощо;
- постійно аналізує внутрішнє середовище підприємства, діючу технологію та інші питання у сфері комунікаційних зв'язків, щоб забезпечити максимальне залучення покупців до

товарів підприємства через їх винятковий науково-технічний рівень та якість, сучасну комерційну політику, привабливі ціни та інші дії;

- постійно аналізує стан товарів на ринку з погляду стадій їх життєвого циклу та дає рекомендації щодо модернізації чи зняття товару з виробництва;

- визначає обсяги та кадрову політику всіх функціональних підприємств, що входять до маркетингового комплексу.

Звичайно, набір напрямів діяльності маркетинг-менеджера може змінюватися залежно від багатьох факторів, що характеризують підприємство та його частку на ринку. Орієнтовну посадову характеристику маркетинг-менеджера наведено в табл. 16.

Таблиця 16. Опис посади маркетинг-менеджера

№	Позначення посади	Маркетинг-менеджер
1	Класифікація посади: підлеглий:підлеглі:	керівник головного відділуголови правління, головному директоровікерівники відповідних служб, відділів у галузі маркетингової діяльності
2	Мета посади	планування, організація та координування маркетингової діяльності на підприємстві для забезпечення його прибуткової діяльності
3	Завдання посади	• консультування правління (вищого менеджменту) з усіх маркетингових питань;• розробка маркетингової політики підприємства;• маркетингове планування;• управління маркетинговою діяльністю;• представник підприємства в маркетингових питаннях;• зв'язки з громадськістю тощо
4	Повноваження посади	• прийняття рішень про стратегію політики маркетингової діяльності;• наймання, переміщення та звільнення працівників служби маркетингу;• доручення
5	Заміщення Заміщує Заміщується	голову правління, головного директора керівником маркетингового управління

Маркетинг-мікс — сукупність маркетингових рішень, що приймаються керівниками для реалізації стратегій позиціювання й вирішення поставлених завдань. Складові програми маркетинг-мікс та їхні компоненти наведені в таблиці 17.

Таблиця 17. Структура комплексного маркетингу

Рішення в галузі товару	
Асортимент товару	Представлення товару
Споживчі характеристики товару	Упаковка товару
Особливості товару	Розміри
Конструкції товару	Торгова марка
Рішення в галузі ціноутворення	
Прейскурантна ціна	Регіональні ціни
Знижки	Умови оплати
Компенсації	Умови надання кредиту
Рішення в галузі просування	
Торговий персонал	Споживче просування
Реклама	Торгове просування

Зв'язки з громадськістю	Прямий маркетинг
Рішення в галузі розподілу	
Вибір каналу	Спрямування розподілу
Охоплення ринку	Платність розподілу
Різноманітність каналів	Дилерська підтримка

6.3. Управління за цілями в системі маркетинг-менеджменту

Діяльність підприємства, що зорієнтоване на ринок, базується на глибокому вивченні споживчого попиту, можливих змінах ринку в найближчий час і довгостроковому прогнозуванні його розвитку. За допомогою маркетингового підходу забезпечується досягнення прибутку шляхом маневрування й комбінування всіх видів ресурсів підприємства.

У загальному вигляді управління за цілями має типову програму організації і управління, яка охоплює такі основні завдання:

- Вивчення та виявлення попиту (існуючого й потенційного) споживача товарів та послуг через комплексний аналіз ринку, його стану й перспектив розвитку; дослідження всіх секторів ринку, його функцій та аспектів для використання результатів у розробці програм комерційної діяльності підприємства.
- Організація науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, метою яких є задоволення вимог потенційних споживачів.
- Виробництво нових взірців продукції і впровадження послуг вищої якості, які зможуть краще задовольнити різні потреби й вимоги споживачів.
- Організація та постійне вдосконалення систем і методів збуту продукції, її розподілу, просування на ринку з використанням різних каналів розподілу.
- Регулювання й управління комплексом підприємницької діяльності за умов ринкової концепції управління — фінансування, планування виробництва, транспортування продукції, підготовка й підвищення кваліфікації робітників усіх рівнів.

Кожен із напрямів управлінської діяльності передбачає роботу підприємства за умов ринку і являє собою сукупність економічних зв'язків, підґрунтям яких є два основних елементи: попит і пропозиція.

Концепція управління за цілями передбачає, що діяльність підприємства повинна мати за основну мету задоволення потреб і вимог споживачів, оскільки це найкращий шлях досягнення власних цілей розвитку підприємства і підвищення рентабельності.

Застосування даної філософії дій, як вважає Ж. Ламбен, передбачає два напрями активності фірми: стратегічний маркетинг і операційний маркетинг. Як показано на рис. 30, стратегічний маркетинг охоплює систематичний і постійний аналіз потреб і вимог споживачів, а також розробку концепцій ефективних товарів чи послуг, які дають змогу підприємству задовольняти вибрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і тим самим забезпечити виробникові стабільну конкурентну перевагу.

Один з принципів управління за цілями проголошує, що інженери створюють виріб, а маркетологи створюють товар. Виріб є носієм тих властивостей, які можна охопити інтегрованим поняттям "якість".



Рис. 30 Напрями маркетингової діяльності підприємства

Комплекс забезпечувальних елементів пов'язаний зі збереженням властивостей виробу до моменту його купівлі, з його транспортуванням та зберіганням. Суттєве значення має й упаковка, яка на сучасному ринку є важливим засобом перетворення виробу в товар. Серед забезпечувальних елементів можна назвати комплекти інструктивних матеріалів і супутніх товарів, котрі надаються споживачеві для забезпечення ефективного користування виробом.

Елементи обмежувального комплексу — це система нормативних документів, які регламентують окремі параметри самого виробу або накладають обмеження в питаннях його експлуатації, обслуговування, реклами, збуту тощо.

Усі зазначені елементи, що утворюють товар, зумовлюють і забезпечують його конкурентоспроможність. Суть конкурентоспроможності полягає у відносній інтегрованій характеристиці, яка відображає і підкреслює особливості товару порівняно з товарами-конкурентами, а також привертає увагу споживача. Конкурентоспроможність охоплює суто якісні властивості товару, а також достатньо вагомі для споживачів умови його придбання й користування ним у майбутньому.

Другою складовою комплексу маркетингу підприємства є ціна. Процес ціноутворення охоплює декілька етапів і передбачає врахування великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

На першому етапі визначаються цілі ціноутворення, які є похідними від загально-фірмових цілей. Це може бути максимізація поточних прибутків, збільшення частки ринку, завоювання лідерства за якістю продукції або забезпечення виживання підприємства за

складної ринкової ситуації (тимчасова ціль). Далі ретельно аналізуються фактори, що впливають на вибір цінової стратегії. Оцінюються витрати підприємства на виробництво й реалізацію товару; вивчається ринковий попит на товар, визначається його цінова еластичність, вивчаються ціни конкурентів.

За сучасних умов керівництво підприємства може використовувати шість основних видів цін на принципово нові товари:

- "зняття вершків" на ринку, тобто встановлення на товар високої ціни в розрахунку на споживачів верхніх ешелонів ринку;
- ціна "проникнення" на ринок, коли підприємства встановлюють на свою продукцію відносно низьку ціну, сподіваючись таким чином залучити велику кількість споживачів та захопити значну частку ринку;
- "психологічна" ціна, яка встановлюється нижче будь-якої круглої суми, створюючи у споживача суто психологічне враження більш низької ціни;
- ціна лідера на ринку чи в галузі, яка встановлюється відповідно до ціни головного конкурента на ринку, як правило, провідної фірми в галузі;
- ціна з відшкодуванням витрат виробництва, тобто визначення цін на нову продукцію з урахуванням фактичних витрат на її виробництво й середньої норми прибутку на ринку чи в галузі;
- престижна ціна, тобто ціна на вироби найвищої якості, яким притаманні надзвичайні властивості.

Канал розподілу — це сукупність фірм або окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції з фізичного переміщення товарів і передавання будь-кому права власності на товари в процесі їх просування від виробника до споживача. Попри те, що, використовуючи послуги посередників, виробник дещо втрачає контроль над продажем товарів, у діловому світі визнано, що перекладання частини збутової роботи на посередників дає певні вигоди. Це пояснюється цілою низкою причин.

У багатьох виробників не вистачає фінансових ресурсів для здійснення прямого управління цілями. Щоб досягти за допомогою прямого управління цілями економічності системи масового розподілу, багатьом виробникам потрібно було б стати посередниками у продажу товарів інших виробників. Зі свого боку, завдяки спеціалізації своєї діяльності й виконанню певних функцій, посередники можуть забезпечити покупцям необхідний асортимент товарів, високу якість обслуговування, використовуючи свої контакти, досвід і високу кваліфікацію. Навіть якщо виробник потенційно здатний створити власні канали розподілу, у багатьох випадках він заробить більше, коли вкладе кошти у свій основний бізнес. Значна частина економії у витратах на реалізацію через посередників досягається за рахунок скорочення необхідних прямих контактів зі споживачами.

Усі учасники будь-якого каналу розподілу товарів виконують низку дуже важливих функцій.

- Збирання інформації для маркетингових досліджень.
- Встановлення і підтримування зв'язків з потенційними споживачами.
- Пристосування товару до вимог споживача, а саме сортування, комплектація, монтаж, пакування.
- Проведення ділових переговорів зі споживачами стосовно рівня цін та інших умов перед укладанням угоди на постачання.
- Організація товарного руху — транспортування і складування товару.
- Часткове чи повне фінансування витрат на функціонування каналу, кредитування.
- Прийняття на себе ризику та відповідальності за функціонування каналу і збуту товару.

За умов ринку дедалі більшої ваги набуває четверта складова комплексу управління за цілями — методи просування товару, під якими мають на увазі сукупність управлінських рішень, пов'язаних із комунікативністю. Система комунікацій підприємства спрямовується на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу підприємства. Комплекс маркетингових комунікацій охоплює такі засоби впливу, як реклама "паблік рілейшнз", персональний продаж і стимулювання збуту. Кожне підприємство формує свій ефективний комплекс управлінських комунікацій, враховуючи велику кількість факторів. До основних факторів слід віднести характер продукту підприємства й тип ринку, стратегію життєвого циклу товару, обрану стратегію його просування.

Служба управління за цілями в умовах переходу до ринкової економіки є найважливішою ланкою на підприємстві, яка разом із виробничою, фінансовою, торговельно-збутовою, технологічною, кадровою службами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення попиту ринку і отримання на цій основі прибутку.

Завдання служби управління за цілями виходять з основних його принципів. Тому до числа обов'язкових завдань належать: збирання, обробка і аналіз інформації про ринок, попит на продукцію підприємства, підготовка даних, необхідних для прийняття рішень з ефективнішого пристосування виробничого, торговельно-збутового, фінансового, технологічного потенціалу підприємства до вимог ринку, активне формування попиту і стимулювання збуту, а також координація роботи виробничих підрозділів з орієнтацією на цілі маркетингу підприємств.

Служба управління за цілями повинна забезпечити виконання на підприємстві таких основних завдань:

- комплексний аналіз і прогнозування розвитку ринку збуту продукції підприємства, попиту й кон'юнктури торгівлі, цін, політики конкурентів;

- оцінка конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство, розробка пропозицій з удосконалення асортименту, пошук нових ідей для майбутнього виробництва й реалізації;
- розробка нормативів конкурентоспроможності продукції підприємства;
- визначення ефективних каналів просування товарів на ринку, організація збереження і продажу, аналіз витрат обігу;
- стимулювання збуту продукції і формування попиту споживачів, обґрунтування рекламних заходів;
- інформаційне забезпечення маркетингових досліджень, внутрішніх і зовнішніх зв'язків служби управління за цілями.

Методичною основою управління за цілями є принципи програмно-цільового підходу, який передбачає вибір цілей, систему заходів і ресурсів для досягнення прийнятих цілей, а також контроль за їх виконанням. Управління за цілями передбачає вирішення таких питань: аналіз можливостей підприємства; визначення цілей розвитку; розробка стратегії; розробка тактики (плану); здійснення контролю за програмою.

У системі маркетинг-менеджменту організації можна вирізнити дванадцять напрямів, які повністю розкривають зміст і суть управління за цілями.

■ Орієнтація на ринок є найважливішою ознакою маркетингової стратегії управління підприємством. З цього виходить, що основними об'єктами вивчення і впливу стають споживачі, конкуренти, кон'юнктура самого ринку і якісні характеристики товару.

■ Ситуаційне управління — прийняття стратегічних рішень під час з'ясування потенційних проблем збуту. Це означає прогнозування варіантів можливих ситуацій на ринку й передбачення альтернативних стратегічних рішень.

■ Система безперервного збору і обробки інформації — одна з найважливіших основ ситуаційного управління, реалізація якого за сучасних умов неможлива без використання ЕОМ і комунікаційних систем. Вона охоплює такі параметри, як обсяг і структура необхідної інформації, засоби її ефективного пошуку і збору, методи передавання, обробки і збереження інформації, напрями передавання інформації після обробки.

■ Стратегія активного впливу характеризує відмову від практики пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики впливу на ринок збуту конкретного споживача продукції, а також на зовнішню систему.

■ Підприємницька ініціатива визначає таку форму управління виробництвом і збутом, де здійснюється постійна розробка нових конкурентоспроможних ідей, їх оперативне впровадження у виробництво і збут.

■ Орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху являє собою відносну незалежність від стану ринку в періоди тимчасового погіршення кон'юнктури, що пов'язано передусім із підтриманням лідерства в галузі технології.

- Організація великомасштабного виробництва, що задовольняє попит на даний вид продукції на товарних ринках.
- Орієнтація на масове виробництво однорідних основних компонентів продукції з високими якісними характеристиками на базі ключових технологій.
- Використання стандартизованих програм маркетингу на всіх ринках.
- Розподіл потужностей з виробництва додаткових компонентів і збирання продукції за окремими ринками.
- Політика масованих інвестицій в основних споживачів продукції.
- Завоювання провідних позицій на ключових ринках збуту й залучення потенційних конкурентів як партнерів з маркетингу.

З позицій управління за цілями координуються всі види діяльності: фінансування, виробництво, конструювання, дослідження й розробки, управління запасами тощо. Інакше кажучи, підприємство визначає цілі й використовує принципи і методи маркетингу для їх досягнення, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів.

Цілі маркетингу потребують подальшої систематизації і структуризації, основою якої є складові комплексу маркетингу: товар, ціна, дистрибуція і комунікації. Цілей може бути декілька, однак потрібно поділити їх за ієрархією (рис. 31).

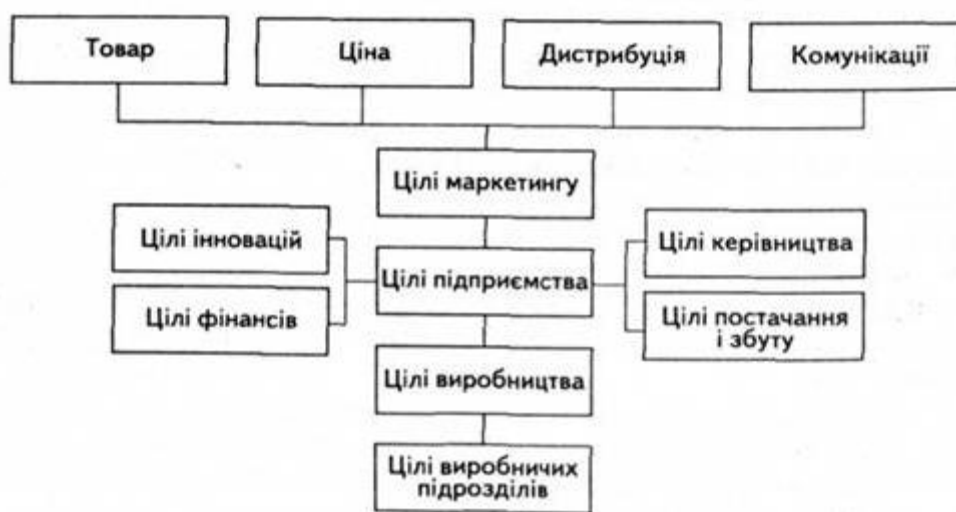


Рис. 31 Ієрархія управління за цілями

Систему управління за цілями слід сформулювати відповідно до спеціалізації підприємств, а також їх ранжування (рис. 32).

Прямі цілі підприємства на ринку можуть бути забезпечені завдяки досягненню локальних цілей на самому підприємстві. До забезпечувальних цілей з розробки нових продуктів і технологій, підвищення професіоналізму персоналу, створення належних умов праці, на наш погляд, потрібно долучити й такі, як виявлення потенційних можливостей підприємства, оцінка реального стану підприємства, його промислової потужності й ресурсів.



Рис. 32 Ієрархія цілей підприємства

Ринкова діяльність підприємства має зводитися до того, щоб результат досягнення цілей міг бути виражений кількісно у фізичних одиницях, у конкретному обсязі продаж за визначений період, у частці ринку (відсотки) конкретного виду продукції. Тому підприємства прагнуть об'єднати кількісні показники та якісні поняття, що характеризують ту чи іншу ціль. Так, імідж підприємства та його продукції можна оцінювати на основі зростання частки ринку, а інноваційність — на основі кількості зареєстрованих нових патентів. Внутрішні можливості підприємства можна оцінювати за допомогою техніко-економічних показників його виробничо-господарської діяльності. Таким чином, кожен ціль маркетингової діяльності підприємства й результати діяльності можна визначити однозначно й відповідним чином контролювати процес її досягнення за допомогою системи показників.

6.4. Інформаційне забезпечення маркетингу

Отримання, систематизація, оцінка та виконання у виробничій і комерційній діяльності інформації, що характеризує стан і тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, є найнадійнішою основою для прийняття різних рішень, пов'язаних з управлінням бізнесу.

В межах маркетингової діяльності підприємства на практиці прийнято поділяти всю необхідну процесу управління інформацію на первинну і вторинну, внутрішню і зовнішню. Аналітична функція маркетингу, що складається передусім із дослідження середовища підприємства, отримання та опрацювання даних, їх систематизації в "готову до споживання" інформацію, показано на рис. 33 (за Ф. Котлером).

Названа система складається з чотирьох частин.

■ Внутрішня система обліку та звітності (інформація про внутрішньо-фірмові інформаційні потоки, які характеризують обсяг, структуру, швидкість товарного виробництва та обігу, витрати, збитки, доходи, чистий прибуток і рентабельність).

■ Зовнішня система, яка допомагає систематично спостерігати за станом ринку (що цікавить споживачів і що вони хочуть придбати, що продають конкуренти, частка ринкових операцій даного підприємства тощо).

■ Маркетингові спостереження та аналіз; вивчення конкретних проблем маркетингу.

■ Система підтримки маркетингових рішень.



Рис. 33 Система маркетингової інформації

Під час впровадження в підприємницьку практику системи інформації про реалізацію товарів перед вищим керівництвом підприємства можуть постати такі труднощі:

- обсяг інформації, що надходить, може бути більшим за той, що його в змозі обробити управлінці, які відповідають за збут;

- узагальнення й розповсюдження великого обсягу інформації про реєстрацію, що має, як правило, оперативний характер, може забирати дуже багато часу в підприємств і відволікати їх від роботи на ринку;

- затрати на створення надмірно розвинутої системи внутрішньої інформації можуть перебільшувати її розумну ефективність.

Маркетингова інформаційна система (MAIS) (рис. 34) призначена для вирішення цих проблем (за Е. Діхтлем, Х. Хьоршгеном).

MAIS — сукупність організаційних правил стосовно носіїв і споживачів інформації, потоків інформації між ними, їхніх прав на інформацію і методів, необхідних для обробки інформації.

Базисними компонентами MAIS є:

- бази даних — це сукупність структурованої інформації про підприємство і середовище;
- банк методів — збірка математичних, статистичних методів і методів досліджень операцій;

- банк моделей — об'єднує кількісні моделі маркетингу, призначені для підтримки прийняття рішень;

• комунікаційна система — це техніка (ЕОМ тощо) та програми, що полегшують контакт з елементами системи.



Рис. 34 Елементи і структура МАІС

Залежно від ступеня та характеру заінтересованості джерел інформації в продукті фірми їх можна класифікувати на дві групи:

- джерела, що задовільно діють на просування нових виробів на ринку;
- незалежні.

До першої групи належать: засоби масової інформації, дилери, торгові посередники чи працівники власної збутової мережі.

Незалежні джерела охоплюють журнали професійних асоціацій, урядові доповіді, статті спеціалістів, що дають інформацію про результати експертизи нової продукції. Споживач завжди більш схильний до оцінки нового продукту за судженням незалежного джерела інформації, ніж за відомостями, які він отримав із платних рекламних повідомлень чи проспектів фірми.

В загальному вигляді процес схвалення і сприйняття споживачем нового продукту представлено на рис. 35.

Для підприємства-виробника важливо знати не лише, які джерела інформації про новий продукт надходять споживачеві, але й склад самих споживачів, їхні психографічні та поведінкові параметри. Саме кожний конкретний споживач робить власний висновок про той чи інший товар і приймає самостійне рішення.



Рис. 35 Процес сприйняття споживачем нового продукту на ринку

6.5. Організація маркетингу

Оптимальна структура і форма організації маркетингу залежать від різних факторів і ситуації, в якій перебуває підприємство. Визначальними є такі фактори.

■ Цілі підприємства:

- з економічного погляду організація має забезпечувати виконання завдань, полегшувати керівництво підприємством, мінімізувати координаційні проблеми;
- повинна бути забезпечена мобільність організації, мотивації працівників і реалізації їхнього творчого потенціалу.

■ Умови середовища:

- зовнішні умови (конкуренція, зовнішні канали збуту, кількість і величина ринків, кількість, структура потреб та купівельна спроможність споживачів, правові норми, політичні і громадські відносини);
- внутрішні умови (величина підприємства і його вік, кількість і різноманітність продукції, фах співробітників, фінансовий потенціал, наявність каналів збуту).

Функції маркетингу виконує персонал фірми, об'єднаний у межах організаційних структур служби маркетингу.

В теорії вирізняють такі їх види, що показані на рис. 36.



Рис. 36 Схема функціональної структури служби маркетингу підприємства

Але в міру того, як обсяг збуту збільшується, названі вище переваги організації системи маркетингу вичерпують себе. Водночас починає погано простежуватися вплив кожної з функціональних структур на показники роботи фірми в цілому. Отже, виникає необхідність в іншій структурі організації маркетингу (рис. 37).

У такій структурі спеціалісти в галузі маркетингу володіють не тільки функціональною спеціалізацією, але й засновують одну з галузей споживачів продукції підприємства.

Реорганізації структури управління підприємством на принципах маркетингу передують діагностика даної структури управління щодо її відповідності стратегії маркетингу, яка вироблена вищим керівництвом фірми. Обслуговуючи декілька ринків, підприємство відчуває необхідність у ринковій структурі організації маркетингу (рис. 38).



Рис. 37 Схема галузевої структури служби маркетингу підприємства



Рис. 38 Схема ринкової структури організації маркетингових служб на підприємстві

Менеджер з продажу відповідає за впровадження і зняття з виробництва одного чи групи однорідних виробів. Його завдання полягає в координації роботи різних служб підприємства у зв'язку з випуском даного продукту (рис. 39, 40).



Рис. 39 Управління продуктом у сфері відділу маркетингу

При інтеграції в організаційну структуру підприємства маркетинг-менеджер з продукту може підпорядковуватися безпосередньо керівництву підприємства чи відділові маркетингу.



Рис. 40 Управління продуктом як штаб підприємства

Типові завдання маркетинг-менеджера з продукту:

- спостереження і аналіз ринку;
- планування й контроль продажу;
- пропозиції з поліпшення продукту, інновації;
- перевірка комплексу інструментів маркетингу.

При організації маркетингу за клієнтами (рис. 41) кожному відділові доручається певна група клієнтів або частина ринку, наприклад, робота з оптовою торгівлею, роздрібною торгівлею і промисловими підприємствами.



Рис. 41 Організація, структурована за групами клієнтів

Така структура доцільна, коли сегменти ринку досить великі й істотно різняться між собою. Проблеми такої структури полягають у підтримці оптимальних для підприємств зв'язків з клієнтами, до того ж з погляду всіх продуктів та в координації окремих напрямів і виконання загальних функцій (дослідження постачання і т. ін.). Подібні структури (рис. 42) можуть перейти до підприємств, що мають великий спектр збуту, в межах якого функціонують ринки з різними вимогами до товару.

Матричні форми організації започатковуються, як правило, на двох критеріях структурування (наприклад, рис. 43). З їхньою допомогою підприємство прагне подолати проблеми, характерні для одномірних управлінських структур.



Рис. 42 Організація, структурована за географічним принципом

Найбільш доцільними такі структури є в проект-менеджменті.

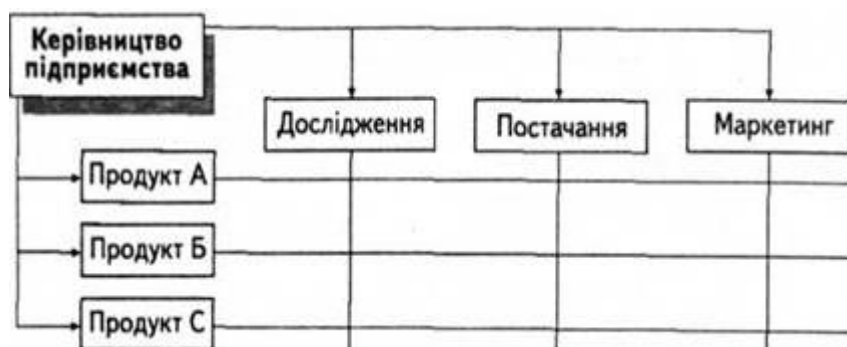


Рис. 43 Матрична організація

Передумовами ефективного формування матричної структури має бути точний розподіл повноважень, високий рівень комунікацій (організаційних та міжособистісних) і велика кількість працівників. Переваги подібних структур полягають у малих втратах інформації і високій координації діяльності. Істотний недолік — конфлікти з приводу компетенції.

Жорсткість ділового середовища змушує підприємства працювати швидко та гнучко, використовувати інновації і вміти створювати нові стосунки з постачальниками та клієнтами.

Для успішних реалізацій своїх стратегій необхідна всеосяжна організаційна перебудова.

На думку П. Дойля, "знищувачі" нових починань — бюрократичні організації зі складною ієрархією менеджерів, що не дає змоги їм швидко приймати життєво важливі рішення, деморалізує персонал, який працює з клієнтами, і змушує здібних людей вдаватися до безплідної адміністративної роботи.

На сьогодні пріоритети мають переміститися з масштабу на різноманіття, пристосування товару до вимог клієнтів і швидкість. Компанії прагнуть розбиватися на невеликі бізнес-одиниці, що мають горизонтальну структуру без бюрократії.

Оскільки основними характеристиками сучасного ринку є інновації та мінливість, у майбутньому в структурі організації знайдуть місце самокеровані **команди** — невеликі групи людей, що працюють над досягненням загальної мети, використовують єдиний набір контрольних показників і підходів, несуть взаємну відповідальність. Такі команди не вимагають можливості існування сучасних систем, але вони організовують документальну діяльність підприємства таким чином, щоб полегшити проведення змін і побороти опір спеціалістів загальноприйнятих функціональних структур.

Компанії прагнуть заради значного підвищення продуктивності й конкурентоспроможності провести повну реорганізацію своєї діяльності, тобто реалізувати на практиці **концепцію реінжинірингу**. Реінжиніринг започатковується на двох ідеях: по-перше, необхідно перенести на аркуш паперу оптимальну схему організації бізнес-процесів, по-друге, необхідно усвідомити, що компанія виконує певну кількість безперервних процесів і тому не є збіговиськом людей, котрі виконують сотні функцій.

Якщо компанія прагне до створення партнерських стосунків з клієнтами, вона повинна вибудовувати свою діяльність навколо них. Уже сьогодні багато компаній призначають маркетинг-менеджерів з роботи з клієнтами, в обов'язки яких входить інтеграція професійного досвіду компанії, спрямована на збільшення вартості товару для окремих клієнтів чи груп покупців.

Організаційні зміни, які впроваджують компанії, можна розділити на зовнішні і внутрішні. Щодо зовнішніх організаційних змін відбулася трансформація організаційного мислення за останні 50 років (рис. 44).

Нова концепція дістала назву **віртуальної корпорації** — тимчасової мережі компаній, які швидко об'єднуються для використання можливостей, що з'являються. У них спільні витрати, навички й доступ до світових ринків, до того ж кожний партнер зайнятий тим, що у нього краще виходить.



Рис. 44 Діапазон маркетингових відносин

6.6. Контроль маркетингу

Контроль маркетингу — постійна, систематична перевірка та оцінка положення і процесів у галузі маркетингу. У зв'язку зі швидкими змінами умов середовища та зростанням складності підприємств контроль маркетингу набуває центрального значення.

Схему організації контролю маркетингу на підприємстві наведено на рис. 45.



Рис. 45 Схема контролю маркетингу

Завдання контролю маркетингу:

- встановлення ступеня досягнення мети;
- виявлення можливостей поліпшення (зворотний зв'язок);
- перевірка ступеня пристосування підприємства до змін умов зовнішнього середовища.

Контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс у цілому чи на окремі його інструменти. Розрізняють також контроль економічних (збут, частка ринку) та неекономічних (ставлення споживачів) результатів.

Процес контролю має такі етапи:

■ Вибір концепцій з альтернатив:

- концепція загального контролю;
- часткова (окрема) концепція — обмеження формальної сторони контролю.

■ Визначення цілей контролю:

- виявлення недоліків, їх кваліфікація і кількісна оцінка;
- усунення відхилень, мінімізація збитку, похибок;
- вироблення рішень стосовно достовірності даних.

■ Планування перевірки:

- визначення об'єкта перевірки;
- визначення суб'єкта перевірки (внутрішній чи зовнішній орган контролю);
- встановлення термінів і тривалості перевірки;
- визначення обсягу перевірки;
- встановлення засобів перевірки;
- послідовність перевірки;
- методи контролю.

- З'ясування значень:
 - фактично досягнутих;
 - планових.
- Виконання порівняльних дій.
- Документування результатів перевірки.
- Доповідь про результати перевірки органам, які приймають рішення на фірмі.

Контроль маркетингу являє собою глибоку аналітичну роботу, в результаті якої керівництво підприємства відмовляється від неефективних методів управління маркетингом і відшукує нові, адекватні умовам виживання підприємства засоби та інструменти дії на контрольовані фактори та адаптації до жорстких факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні об'єкти контролю:

- обсяг продаж;
- розміри прибутків та збитків;
- реакція покупців на запропоновані підприємством нові товари й послуги;
- відповідність запланованих та реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності.

З метою забезпечення виконання стратегічного плану підприємству важливо знати, чи дійсно воно використовує всі наявні маркетингові можливості й наскільки ефективно воно їх використовує. Чинна система контролю тривалий час підтримує управління маркетингом на однаковому рівні й у межах жорстко обраних стандартів, але й маркетинг-менеджмент підприємства має бути гнучким, адаптивним, а система контролю — сприяти розвитку нових, адекватних змінам зовнішнього середовища, методів.

Динаміка ринкових відносин, структурні зміни в галузях промисловості, нові суспільні орієнтири, соціально-етичні норми виробництва і споживання товарів, екологічні норми — ці важливі для підприємства фактори можуть у реальному житті призвести до відмови від раніше намічених цілей, зміни моделі розвитку, істотного коригування прийнятих раніше планів.

З цих позицій кожне підприємство має проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності, тобто використовувати такий вид контролю, який Ф. Котлер називає ревізією маркетингу: **"Ревізія маркетингу** — комплексне, системне неупереджене та регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (чи її організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення нових проблем і можливостей, які сприяють виробленню рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фірми".

За можливостями здійснення контролю контроль маркетингу може проводитись:

- силами власної ревізійної служби (внутрішній аудит);

- через залучення незалежних експертів на засадах угоди з однією зі спеціалізованих консультаційних організацій (зовнішній аудит).

Зовнішній аудит маркетингу, на відміну від внутрішнього, вирізняється комплексним підходом експертів-аналітиків до вироблення досконалішої стратегії маркетингу підприємства, до створення умов для закріплення позицій підприємства на ринку.

Контролінг — концепція управління. На сьогодні його можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Умови функціонування контролінгу:

- наявність філософії фірми, тобто розробленої системи узгодження цілей її генерального менеджменту;
- застосування планування, що ґрунтується на системі прямого і зворотного зв'язку з циклічним аналізом планових і фактичних показників;
- існування саморегульованого зворотного зв'язку з навколишнім середовищем;
- розроблена система обліку повних затрат і система обліку сум покриття;
- активізація нематеріальних факторів, таких як мотивація і можливість проявити особисті риси для надійного забезпечення існування фірми.

Організація, що здійснює контролінг, має створити всім учасникам кращі можливості для самоконтролю, щоб потім проаналізувати результати й розробити прогнози розвитку потрібних параметрів.

Мета контролінгу в маркетингу — допомогти керувати підприємством, орієнтуючись на потреби ринку, спрямовувати скоординовані маркетингові заходи й засоби на здійснення мети підприємства.

Інструменти контролінгу:

■ **Інформаційна методика** — укладання запитальника на підставі розгляду інформації з практики діяльності підприємства. Запитальники будуть різні для різних підприємств, адже залежать від об'єкта й ситуації, що контролюється.

інформаційні сфери маркетингового контролінгу:

- економічні умови (їхні межі);
- якісні тенденції, що спостерігаються;
- інформація про продукти чи товарний знак;
- розподіл сортів продукції;
- спостереження за конкурентами;
- спостереження за торгівлею.

■ **Аналіз** — важливий процес перед плануванням (наприклад аналіз збуту, аналіз даних про продукцію, аналіз ніші ринку і т.д.).

Стратегічний контролінг — своєчасне виявлення змін потенціалу та вжиття контрзаходів.

Оперативний контролінг — спостереження за рентабельністю та ефективністю процесів на підприємстві.

Лише підприємства середніх розмірів можуть використовувати надійну й недорогу систему контролінгу, бо мають у своєму розпорядженні фінансову систему та бухгалтерський облік, визначають цілі підприємства й здійснюють планування, забезпечені відповідною інформацією та проводять її аналіз.

Функції контролінгу в маркетингу:

- сервісна — надання необхідної інформації для маркетингової діяльності;
- управлінська — методологія прийняття рішень у сфері маркетингу та їх координація;
- внутрішній контроль — контроль діяльності служби маркетингу підприємства.

Технологія контролінгу в маркетингу:

• підготовчий етап — аналіз економічного стану підприємства; аналіз звіту про прибутки та збитки; аналіз факторів виникнення витрат на маркетинг і т. ін.

• впровадження — диференціація видів витрат; звітність за групами товарів, сферами, групами клієнтів; облік доходів і витрат; річне планування; розрахунок основних показників для калькуляції;

• оцінка — вплив результатів маркетингової діяльності на рентабельність і платоспроможність; визначення ціни продукції та нижніх меж цін; аналіз відхилень; виявлення причин відхилень; програма заходів усунення причин відхилень.

Головним контролером на малих і середніх підприємствах може бути керівник фірми, її менеджер, а основна служба контролінгу — бухгалтерія.

"Контролером (навігатором) є чи стає той, хто більше, ніж інші, бачить і в усіх ситуаціях думає та діє цілеспрямовано, з помислами про майбутнє, з бажанням краще управляти підприємством".

Е. Майер, "Контролінг для початківців"

Завдання контролінгу в маркетингу:

- розробка інформаційної системи маркетингу;
- аналіз наявної інформації з урахуванням цілей маркетингу;
- передавання інформації на робочі місця маркетингової служби;
- забезпечення формалізованої системи планування маркетингу;
- розробка мети маркетингової діяльності;
- оцінка результатів діяльності маркетингової системи;
- установлення ступеня досягнення цілей;
- аналіз причин відхилень;
- розробка пропозицій за коригуючими заходами;
- проведення порівнянь з іншими маркетинговими системами.

Інструментом створення системи контролінгу маркетингу на

малих підприємствах може бути **запитальник**.

Пропонуємо перелік запитань, що дають змогу приступити до контролінгу:

- Чи правильно оцінюються дані про ринок або про підприємство?
- Чи перетворюються ці дані послідовно у відповідні цільові установки та стратегії?
- Як узгоджується змішаний маркетинг з метою?
- Наскільки велика вірогідність успіху чи ризику запланованих заходів?
- Чи збігаються окремі заходи з основними цілями політики підприємства, а також із цілями асортиментної політики, політики цін, розподілу товарів і стратегії підтримки іміджу?

6.7. Система інтегрованого маркетингу

Підприємства мають чуйно реагувати на все, що відбувається на ринку, помічати незадоволену поки що потребу, знати, що їм випускати, і, як результат, розгортати нове виробництво. У світі швидких змін традиційна логіка "причина — наслідок", "причина — результат" не є настільки корисною, як раніше, й часто взагалі неприйнятна.

Логіка сучасного бізнесу рухається між пошуком причинно-наслідкових зв'язків та вмінням бачити всю сукупність взаємодіючих, часто різнонаправлених факторів.

Досягнення одного результату може бути модифіковане таким чином, що саме є причиною для отримання якого-небудь результату. І продукт, і споживач можуть і повинні створюватися водночас. Споживач повинен отримати продукцію для задоволення тих своїх потреб, які він сам ще не встиг повною мірою усвідомити. В цьому **суть концепції інтегрованого маркетингу**.

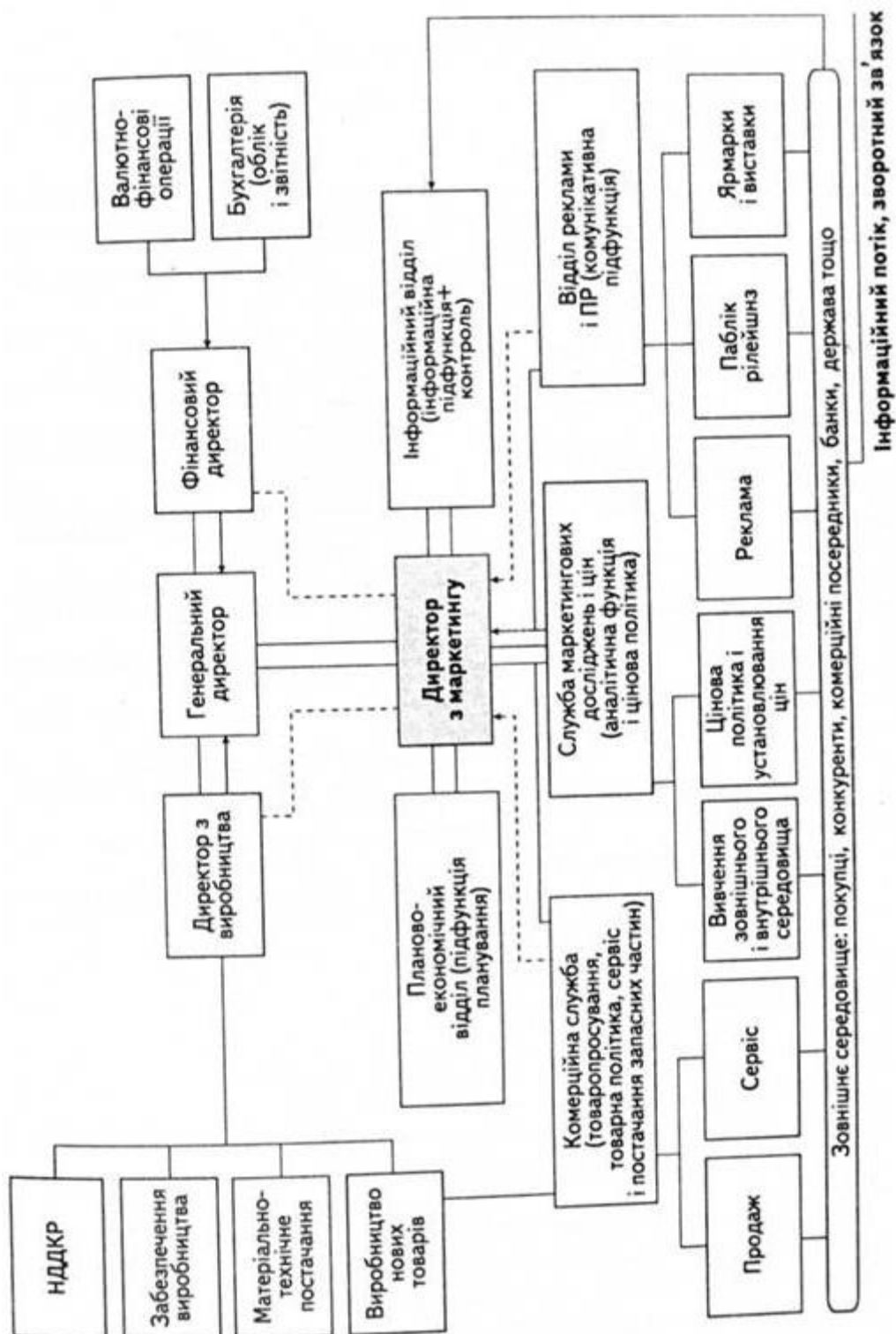
В міру того як за сучасних умов життєвий цикл продукції та видів послуг стає дедалі коротшим від ліній і функціональних організаційних структур у компаніях ставиться вимога бути більш гнучкими й динамічними, чому стає на перешкоді функціональний розподіл праці у сфері управління.

Інтегрований маркетинг вимагає створення команд із управлінців та спеціалістів, які б поєднували в собі таланти і здібності інженерів і торговельних працівників. За умов швидких змін, коли вміння творчо мислити та швидко реагувати на мінливу господарську ситуацію відіграє дедалі вагомішу роль, для маркетингу потрібен дедалі більш широкий спектр людських здібностей.

На сьогодні стає чимраз очевиднішим, що структури багатьох підприємств мають бути реорганізовані за продуктовим чи проектним принципом, у команди чи бригади, зорієнтовані на вирішення конкретних завдань, створення конкурентного продукту чи на розробку конкретного проекту.

Таким чином, змінюється вся концепція організаційної побудови підприємства, що вимагає творчої взаємодії між різними підрозділами і службами для своєчасного реагування на зміни, які відбуваються на ринку.

Система інтегрованого маркетингу — це система, що забезпечує дію, спрямовану на ринок. В цій системі принципи маркетингу мають таке організаційне оформлення, яке дає змогу сповна враховувати можливості збуту й на цій основі координувати зусилля всіх інших підрозділів на досягнення комерційних та інших цілей підприємства. Маркетинг, по суті, вже розглядається не як один із елементів управління, а як глобальна функція, що визначає зміст усієї виробничо-збутової діяльності підприємства. Маркетингова служба бере на себе виконання великої кількості функцій або виступає як консультативний орган щодо інших підрозділів (рис. 46).



Контрольні запитання й завдання

1. Назвіть відомі визначення категорії "маркетинг".
2. В чому суть концепції маркетингу як серцевини системи бізнесу?
3. Охарактеризуйте принципи маркетингу.
4. Які функції виконує маркетинг?
5. В чому суть маркетингу як глобальної функції управління підприємством?
6. Назвіть основні завдання маркетинг-менеджменту.
7. В чому суть управління маркетингом шляхом ранжування стратегічних завдань?
8. Назвіть функції маркетинг-менеджера на підприємстві.
9. Дайте характеристику елементів комплексу маркетингу ("чотири П маркетингу").
10. Які рішення повинен прийняти маркетинг-менеджер у розрізі структури комплексного маркетингу?
11. Які завдання вирішуються в процесі управління за цілями в маркетингу?
12. В чому різниця між стратегічним та оперативним маркетингом?
13. Назвіть основні види цін, які може використовувати керівництво підприємством за сучасних умов
14. Охарактеризуйте завдання служби управління за цілями.
15. В чому суть ієрархії управління за цілями?
16. Назвіть складові системи маркетингової інформації за Ф. Котлером.
17. Що таке МАІС? Назвіть її елементи та структуру.
18. Які є джерела інформації для споживача про новий продукт на ринку?
19. Назвіть чинники, що впливають на організацію маркетингу.
20. Які функціонують організаційні структури служби маркетингу на підприємствах? У чому їхня відмінність?
21. Яка організаційна структура найпоширеніша при побудові маркетинг-менеджменту підприємства?
22. В чому полягає суть організаційних маркетингових змін, що відбудуться у ХХІ столітті?
23. Що означає контроль маркетингу в системі підприємства?
24. Назвіть основні завдання контролю маркетингу.
25. Що таке "ревізія маркетингу"?
26. Які умови функціонування контролінгу в маркетингу?
27. Перелічіть відмінності між категоріями "контроль" і "контролінг".
28. Назвіть етапи здійснення технології контролінгу в маркетингу.

Рекомендована література

- Андреева О. Д. Технология бизнеса: Маркетинг. М., 1997.
- Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М., 1999.
- Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент. К., 1998.
- Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. М., 1988.
- Дихпий Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. М., 1995.
- Котлер Ф. и др. Основы маркетинга / Пер. с англ. 2-е изд. К.; М.; СПб., 1998.
- Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. М., 2000.
- Кретов И. И. Маркетинг на предприятии. М., 1994.
- Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Пер. с франц. СПб., 1996.
- Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. М., 1993.
- Пешкова Е. П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М., 1997.
- Романов А. Н. и др. Маркетинг. М., 1996.
- Современный маркетинг / Под ред. В. Е. Хруцкого. М., 1991.
- Соловьев Б. А. Маркетинг. М., 1993.

Розділ 7. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Завдання інноваційного менеджменту в системі управління організацією ♦
Характеристика інноваційних процесів ♦ Нововведення та їх класифікація ♦ Інноваційні стратегії ♦ Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії ♦ Управління інноваційними процесами в організації ♦ Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування

7.1. Завдання інноваційного менеджменту в системі управління організацією

Функціонування й розвиток економічних організацій спрямовані на збереження та зміцнення їхніх ринкових позицій. За умов жорсткої конкуренції це вдається лише тим із них, які орієнтуються на високі стандарти діяльності й постійно дбають про забезпечення своїх конкурентних переваг через залучення різноманітних інновацій. Ринкова динаміка потребує посиленої уваги вищого управлінського персоналу до інноваційних процесів, виокремлення серед великої кількості новацій тих, які можуть принести істотну користь організації.

Серед чинників зовнішнього оточення, які найбільше стимулюють організації до залучення інновацій, можна назвати такі:

- зменшення рівня стабільності вхідного потоку матеріальних і сировинних ресурсів, які використовуються для забезпечення виробничої діяльності;
- збільшення різноманітності продуктів, що претендують на те саме місце на ринку;
- зміна потреб і бажань клієнтів;
- економічні цикли, потрясіння і непевності, які впливають на ринок;
- технологічні зрушення, що приводять до заміни сформованих ідеологій виробництва.

Тому **основним завданням інноваційного менеджменту**, як складової стратегічного управління організацією, є визначення основних напрямів її науково-технічної і виробничої діяльності в таких сферах: розробка й запровадження нової продукції; вдосконалення й модифікація продукції, яка виготовляється, надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення до виробничої діяльності нових ресурсів і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо. Для реалізації цих завдань інноваційний менеджмент передбачає:

- розробку планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- формування і проведення єдиної інноваційної політики в усіх підрозділах організації;
- ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів;
- створення організаційних форм управління реалізацією інноваційних проектів.

Ще в 70-ті роки минулого століття провідний американський фахівець у галузі управління П. Друкер указував, що "інновації (або новаторство) — це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування". Але особливістю інновацій є те, що їхня корисність,

як правило, усвідомлюється не всіма і не відразу. І якщо вищий рівень менеджменту приймає рішення щодо інновації, то першочерговим завданням має бути стимулювання її позитивного сприйняття всіма членами організації. Звичайна практика впровадження системних нововведень, коли спершу розробляється стратегія перетворень, потім здійснюються самі перетворення і аж насамкінець персонал навчають новим методам роботи, є досить неефективною, тому що вона апіорно передбачає розуміння доцільності змін усіма членами організації. Насправді ж ситуація далека від досконалості. Значна кількість менеджерів і рядових працівників вбачають у новаціях лише додаткові клопоти для себе й розраховувати на їхню добровільну допомогу й активну участь є, меншою мірою, необачно для вищих керівників. Саме тому виникає необхідність цілеспрямованого управління інноваційною діяльністю підприємства, яке передбачало б

не лише організацію впровадження нової ідеї під тиском вищого керівництва, але й зміщення акцентів у системі стимулів персоналу в бік заохочення ініціативи, участі в перетвореннях, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо (рис. 47).



Рис. 47 Схема стимулювання інноваційних процесів у організації

При цьому слід зауважити, що корисність інновації сприймається вищим менеджментом організації і рядовими її членами по-різному. Завдяки стратегічному мисленню генеральних менеджерів вони можуть багатоаспектно оцінювати наслідки інновації, прогножуючи в кінцевому підсумку її спроможність зміцнювати конкурентні позиції. Водночас значна частина тих, кого безпосередньо стосуються зміни, хотіла б відчувати переваги роботи по-новому вже сьогодні, не чекаючи, поки інновація дасть віддачу в майбутньому. Тому система стимулів інноваційних процесів має охоплювати компоненти так званого поточного стимулювання і стимулювання за результатами роботи всієї організації. Зокрема, активно сприяють реалізації нововведень стимули, зорієнтовані на дотримання запланованих термінів впровадження. Ці стимули мають більшу силу для виконавців, тих, хто змушений опановувати нові види діяльності, залучатися до нових організаційних взаємовідносин тощо. На противагу цьому

менеджмент середнього й вищого рівня повинен орієнтуватися на кінцеві результати й найефективнішим у цьому разі буде його стимулювання через систему участі у прибутках.

Отже, завдяки диференційованому підходу до стимулювання різних категорій працівників дієвість стимулів підвищується, що сприяє формуванню інноваційного типу мислення в персоналу організації. Це дає змогу зняти проблему опору організаційним змінам і підвищує імовірність освоєння новації в заплановані терміни.

Виходячи із викладеного вище, основним завданням інноваційного менеджменту, як складової оперативного управління організацією, є вивчення економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних чинників, що впливають на її здатність здійснювати інноваційну діяльність, а також розробка ефективних форм організації цієї діяльності.

Таким чином, об'єктом інноваційного менеджменту є інноваційні процеси і їх перебіг в організації, а предметом дослідження — новації та інновації (нововведення).

7.2. Характеристика інноваційних процесів

У найзагальнішій формі інноваційний процес визначається як створення, поширення й застосування продукції і технологій, яким притаманна науково-технічна новизна і які задовольняють нові суспільні потреби. Початковою стадією інноваційного процесу є фундаментальні дослідження, спрямовані на вивчення теоретичних засад певних процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення певної гіпотези, яка потребує підтвердження. Світовий досвід показує, що фундаментальні дослідження можуть дати позитивний результат лише в 10 % випадків. Дещо більший вихід позитивних результатів буде, якщо дослідження мають цілеспрямований (пошуковий) характер, у ході якого висувуються ідеї щодо матеріалізації наявних теоретичних знань. Вони завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. І фундаментальні, і пошукові наукові дослідження здійснюються у спеціалізованих наукових закладах і фінансуються здебільшого за рахунок державних коштів. На жаль, в Україні за останнє десятиліття значно зменшився накопичений

науковий потенціал, і фундаментальні дослідження за наявних умов фінансування не можуть давати відчутної віддачі.

Другим етапом інноваційного процесу є визначення напрямів прикладного застосування знань, отриманих під час фундаментальних досліджень. Результатом прикладних науково-дослідних робіт можуть бути нові технології, нові матеріали, нові системи. Ці роботи також потребують значних інвестицій, є ризикованими й виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вищими навчальними закладами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

На третьому етапі виконуються дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи, спрямовані на розробку, проектування, виготовлення та випробовування дослідних

зразків нової техніки, технології чи нового продукту. Ці роботи вже можуть здійснюватися силами самих організацій (за наявності відповідних лабораторій, конструкторських бюро, експериментального виробництва) або, за їхнім замовленням, у ВИЗ чи спеціалізованих КБ. Фінансування цих робіт, як правило, здійснюється заінтересованими фірмами за власний рахунок (у тому числі на пайових засадах).

Четвертий етап передбачає комерціалізацію нововведення, тобто його запуск у виробництво, розробку програми маркетингу й виведення нового продукту на ринок. Інвестиції на цьому етапі є не менш ризикованими, ніж на попередніх. Їх, як правило, бере на себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах, а також використовуючи позичковий капітал (банківські кредити). Далі до ринкового освоєння новинки можуть приєднатися інші фірми, придбавши ліцензію на її виробництво. Відбувається так звана **дифузія** (трансферт) нововведення. Інвестування у придбання нововведень є найменш ризикованим, тому багато фірм долучаються до інноваційного процесу саме на цій стадії. Найтиповішими щодо дифузних процесів є технологічні нововведення, оскільки їм притаманна найбільша інваріантність — здатність збереження незмінними отриманих кількісних характеристик (наприклад основних техніко-економічних та експлуатаційних параметрів нової продукції) щодо перетворень та змін у зовнішньому середовищі. Багато фірм економлять значні кошти на первинних дослідженнях, використовуючи як базове нововведення прототип. Особливо в цьому плані слід вирізнити японські корпорації. Масово закупаючи ліцензії й поліпшуючи їх, вони зуміли вирватися вперед у багатьох високотехнологічних галузях. Так, придбавши в Радянського Союзу ліцензію на конверторний спосіб виплавки сталі, Японія нині використовує його на більшості своїх підприємств, значно економлячи на енергоспоживанні. Отже, дифузія і вдосконалення новації є також складовою інноваційного процесу, вони дають змогу поширювати новацію не тільки в даній галузі, але і в інших. Зокрема, штучне волокно "нейлон", винайдене працівниками фірми "Dupon", спершу використовувалося для виготовлення парашутів, потім — у трикотажній, швейній і текстильній промисловості (панчохи, нейлонові сорочки, плащі типу "болонья", куртки з наповнювачем тощо), далі знайшло застосування в автомобілебудуванні як корду для автомобільних покришок. Значний розвиток у різних галузях економіки отримали результати наукових досліджень, здійснених у рамках космічних програм (наприклад антипригарне покриття з тефлону). Особливо великою була віддача від "космічних" розробок у США. Саме програма "Аполлон" дала змогу Сполученим Штатам вийти на перше місце у світі з виробництва комп'ютерів. Методи автоматичної перевірки, розроблені для ракети-носія "Сатурн", стали застосовуватися для оцінки ступеня забруднення атмосфери автомобільними викидами і для сортування посилок на пошті.

Таким чином, у структуризації інноваційного процесу можна дотримуватися загальноприйнятої схеми: "фундаментальні дослідження — прикладні дослідження —

конструкторські та експериментальні розробки — дослідження ринку — конструювання — ринкове планування — дослідне виробництво — ринкове випробування — комерційне виробництво". Інноваційний процес доходить кінця, коли нововведення перестає бути корисним, старіє і знімається з виробництва. Тут важливо своєчасно зрозуміти, що продукт став безперспективним, і не запізнитися з його заміною на новий.

З урахуванням здатності нововведення до вдосконалення й застосування в інших сферах загальну модель інноваційного процесу можна зобразити таким чином (рис. 48).

Наведена модель характеризує розвиток нововведень на макрорівні, передбачаючи їх поширення за межі материнської організації. Вона є корисною менеджерам як нагадування про те, що будь-яку новинку, хоч би якою досконалою вона здавалася спочатку, завжди можна вдосконалити або використати за іншим призначенням. Тому інноваційний пошук має бути безперервним.



Рис. 48 Загальна модель інноваційного процесу з врахуванням трансферту нововведень

Деяку відмінність має модель інноваційного процесу на окремому підприємстві. Вона складається із шести етапів (табл. 18).

Таблиця 18. Етапи формування інноваційної моделі на підприємстві

№	Етапи процесу	Зміст процесу
1	Визначення потреб у нововведенні	Вивчення проблеми, усвідомлення потреби в нововведенні, переконання членів організації в необхідності нововведення
2	Збирання інформації про нововведення	Початкові відомості про нововведення. Пошук нововведення
3	Попередній вибір нововведення	Розробка нововведення, оцінка інформації, вибір нововведення
4	Прийняття рішення про впровадження нововведення	Рішення про впровадження нововведення; ухвалення рішення
5	Впровадження нововведення	Пробне впровадження, повне впровадження, використання
6	Інституціоналізація нововведення	Рутинізація, модифікація, дифузія

Наведена модель дає змогу встановити послідовність дій менеджменту фірми щодо ліквідації проблем, які виникають перед нею у процесі функціонування. Ці проблеми зумовлюються безперервним розвитком науки й техніки, появою нових знань, які формують нові потреби і пропонують кращий спосіб їх задоволення. Усвідомлення того, що відсутність належної уваги до інноваційної діяльності гальмуватиме розвиток фірми, призведе її до технологічного відставання, ослабить її ринкові позиції, є дійовим стимулом для вищого керівництва. Тільки за рахунок систематичного новаторства, цілеспрямованого і організованого пошуку змін і аналізу можливостей, які надає середовище господарювання, своєчасного і обґрунтованого залучення нововведень можна постійно поліпшувати діяльність організації, підвищувати її престиж і конкурентоспроможність. Для пошуку інноваційних ідей необхідно використовувати як потенціал підприємства, так і сигнали зовнішнього середовища. Зокрема, П. Друкер радить звертати увагу на такі джерела інноваційних можливостей:

- несподівані для фірми чи галузі події (успіх чи провал, певна зовнішня подія);
- невідповідність між реальністю та уявленнями про неї;
- інновація внаслідок потреби технологічного процесу;
- зміни в структурі галузі промисловості чи ринку, не усвідомлені всіма;
- демографічні зміни;
- зміни у сприйняттях та значеннях;
- нові знання.

7.3. Нововведення та їх класифікація

В буквальному перекладі з латини **інновація** означає введення (впровадження) новацій (нововведення). Під новацією розуміють новий порядок, новий звичай, новий метод, нове явище. **Нововведення** — це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів.

Новація набуває іншої якості — стає нововведенням або інновацією — з моменту прийняття до поширення. Інновація — новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому **інноватор** (автор інновації) та його компанія здобувають переваги над конкурентами. І. Шумпетер тлумачить інновацію як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, мотивовану підприємницьким духом. Він вирізняє п'ять типів інновацій:

- виготовлення нового, невідомого споживачам блага чи створення нової якості того або іншого блага;
- впровадження нового для даної галузі промисловості методу виробництва, який не обов'язково базується на новому науковому відкритті, а може полягати в новому способі комерційного використання відповідного товару;
- освоєння нового ринку збуту, на якому до цих пір дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

- залучення нового джерела сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, існувало це джерело раніше чи просто не бралось до уваги, вважалось недоступним, чи ще тільки передбачалось його створення;

- введення нових організаційних та інституційних форм.

Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку організації, корисною є їх класифікація за низкою основоположних ознак. Це дає змогу впорядкувати процес пошуку й залучення нововведень, зробити його цілеспрямованішим. Залежно від критерію, який використовується для класифікації, одні й ті ж нововведення можуть належати до кількох типів. Беручи до уваги велику кількість класифікаційних ознак, яка використовувалася різними авторами для систематизації нововведень відповідно до об'єкта й завдань досліджень, зупинимося лише на деяких з них (табл. 19). При цьому зауважимо, що наведена класифікація передбачає чотири основних види інновацій на підприємствах:

- інновації продукції;
- інновації процесів (технологічних);
- інновації робочої сили;
- інновації управлінської діяльності.

Таблиця 19. Класифікація інновацій

№	Класифікаційна ознака	Вид інновації
1	За сферою Діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • інновації є на вході в підприємство" як систему — цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів; • інновації є на виході з підприємства" — зміни в результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології; • інновації структури підприємство — цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
2	За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • технологічні інновації — спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони навколишнього середовища • виробничі інновації — орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; • економічні інновації — спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, посилення заінтересованості працівників, раціоналізацію системи обліку; • торговельні — використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками й замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів, Інтернет-магазини тощо; • соціальні — пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі і т. п.; • управлінські — спрямовані на вдосконалення організаційно-структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації й документації, раціоналізацію канцелярських робіт

3	За інтенсивністю інноваційних змін	<ul style="list-style-type: none"> • інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей) — цільова зміна, що зберігає і оновлює наявні функції виробничої системи чи її частини (нова фарба для автомобіля); • інновації першого порядку (зміна кількості) — просте цільове пристосування до кількісних вимог зі збереженням функцій виробничої системи чи її частини (розміри ринків збуту); • інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) — прості організаційні зміни; • інновації третього порядку (адаптаційні зміни) — зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи (адаптація допоміжних процесів у зв'язку з удосконаленням випуску продукції); • інновації четвертого порядку (новий варіант) — найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін (оснащення певної моделі автомобіля потужнішим двигуном); • інновації п'ятого порядку ("новий покоління") — змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається (впровадження програмного управління верстатом); • інновації шостого порядку (новий "вид") — якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини, змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається (стільниковий зв'язок); • інновації сьомого порядку (новий "рід") — докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип (поява транзисторів, інтегральних схем, впровадження гнучких виробничих ліній тощо)
---	------------------------------------	--

Наведена класифікація дає змогу пов'язати з певним типом інновацій відповідну стратегію фірми, вибрати спосіб залучення нововведення в організацію, способи співпраці з іншими організаціями чи науково-дослідними установами, сконструювати економічні механізми та організаційні форми управління інновацією в процесі її впровадження, розробити в організації систему стимулювання інноваційної діяльності тощо. Іншими словами, класифікація нововведень допомагає керівництву фірми здійснювати цілеспрямоване управління інноваційними процесами, концентрувати зусилля на тих напрямках інноваційної діяльності, які є оптимальними для її ресурсних можливостей, сфери діяльності й можуть принести фірмі найбільшу вигоду. На жаль, більшість із вітчизняних фірм, оцінюючи перспективні напрями своєї діяльності, надають перевагу репродуктивному підходові, коли дублюється й поширюється вид діяльності, який себе вже зарекомендував як економічно вигідний. При цьому впроваджуються, як правило, інновації першого-четвертого порядку, характерною особливістю яких за сучасних умов є короткий життєвий цикл, оскільки ринок швидко насичується однотипними товарами чи послугами, на ньому посилюється конкурентна боротьба й даний вид діяльності стає малоприбутковим унаслідок прагнення кожного із суб'єктів, які працюють на відповідному сегменті ринку, втримати свою частку, що можливо в основному за умови зниження ціни. Отже, така інноваційна діяльність поліпшує позиції фірми лише на короткий час і наступним кроком підприємця є пошук нового виду діяльності, який би забезпечував більшу вигідність. Якщо й цей крок здійснюватиметься за інкременталістською схемою

(інновації навздогін, вслід за "піонерами"), то це знекровлюватиме фірму та консервуватиме її відсталість. Тому управління інноваційними процесами насамперед передбачає вибір певної інноваційної стратегії, яка за чинних умов господарювання може принести найбільшу вигоду. Розглянемо, які інноваційні стратегії можуть використовувати підприємства України.

7.4. Інноваційні стратегії

Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розробки інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці.

Вирізняють такі типи інноваційних стратегій:

■ **Стратегія наступу** — характерна для фірм, які базують свою діяльність на принципах підприємницької конкуренції. Вона пов'язана з прагненням фірм досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію фірми на світові досягнення науки й технології, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самою фірмою, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей. Особливістю наступальної інноваційної стратегії є активна участь співробітників фірми у створенні та впровадженні інновацій. Рідкісним є випадок, коли інновація "приходить" у фірму від зовнішнього джерела в довершеному вигляді. Тому в реалізації наступальної стратегії провідну роль відіграє спеціальний підрозділ фірми, функціями якого є дослідження й розробки. Наступальну стратегію можуть використовувати як малі інноваційні (венчурні) фірми, так і великі підприємства, які активно вивчають ринок для поширення свого впливу на інші привабливі сфери діяльності. Завдяки потужним науково-дослідним відділам, вони здатні генерувати власні ідеї і втілювати їх у життя, захищаючи своє виняткове право на нову продукцію через систему патентування (компанії Dupon, Microsoft, АКБ ім. Антонова та ін.).

■ **Стратегія захисту** — спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже наявних ринках. Даній стратегії дотримується більшість фірм, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від "піонерів" і впроваджують новацію, тільки впевнившись у її перспективності. Але це не проста імітація новинки. Як правило, у неї вносяться істотні поліпшення, що сприяє впровадженню новації в інших сферах, за іншим призначенням чи перенесенню на інші ринки. Головна функція такої стратегії — оптимізація співвідношення "витрати—випуск" у виробничому процесі. Захисна стратегія також потребує значних зусиль у науково-дослідницькій сфері, що дає змогу використовувати її лише досить потужним високотехнологічним фірмам. Проаналізувавши досягнення й помилки фірм-піонерів, вдосконаливши новацію і юридично захистивши її новий зразок, вони розпочинають масове виробництво і отримують від цього значні прибутки. Наприклад, фірма IBM, використовуючи саме захисну стратегію, перевершила у виробництві комп'ютерів піонерну

фірму Сперрі Ренд. У свою чергу, багато комп'ютерних фірм придбали ліцензію в IBM і, тим чи іншим чином вдосконаливши її базовий комп'ютер, тобто теж використавши захисну стратегію, заповнили своїми виробами світовий ринок. Фірма із захисною стратегією повинна приділяти багато уваги навчанню свого персоналу та рекламі і просуванню на ринок своєї продукції шляхом розгалуженого сервісу й технічного обслуговування.

■ **Імітаційна стратегія** — використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, піратським способом. При цьому фірма-імітатор не лише копіює основні споживчі властивості нововведень, а й досягає у виробництві певних переваг. Такими перевагами можуть бути зниження вартості завдяки залученню дешевої робочої сили чи місцевих ресурсів, використання вже наявних виробничих потужностей у новому призначенні та ін. Має суттєве значення і здатність працівників фірми вдало зімітувати новинку. Прикладом такої стратегії є випуск українськими виробниками лазерних дисків, які завдяки низьким цінам заповнили не тільки вітчизняні, але й західні ринки. Продаж українських "піратських" CD-дисків, за деякими даними, сягав 60—70 тис. на рік. Щорічні збитки від цього лише у Сполучених Штатах Америки становили близько 200 млн доларів. Тому під тиском США Верховна Рада України в січні 2002 р. ухвалила закон "Про особливості виробництва, експорту та імпорту лазерних дисків". В цьому законі окреслено правове поле їх виробництва. Але якщо імітаційна стратегія здійснюється з дотриманням прав щодо інтелектуальної власності фірми-лідера і забезпечується при цьому вдале поєднання чужої технології з перевагами власних ресурсів, то така стратегія може бути досить корисною для фірми-імітатора. Для українських підприємств вона є одним зі способів підвищення наукомісткості й технологічності виробництва і, за певних захисних дій уряду для підтримки вітчизняного товаровиробника, може сприяти підвищенню потенціалу фірми, зміцненню її ринкових позицій (таким, наприклад, є результат діяльності деяких українських оліє-екстрактних заводів, які придбали за ліцензією технологію виробництва та фасування олії і водночас дістали можливість використовувати дешеву сировину завдяки високій ставці вивізного мита на соняшникове насіння). Але така стратегія може виявитися й невдалою, якщо недостатньо вивчити кон'юнктуру відповідного ринку (спільний проект "АвтоЗАЗ—Daewoo").

■ **Залежна стратегія** — характер технологічних змін у даному разі залежить від політики фірм, які виступають як "батьківські" стосовно "залежних" фірм, що не роблять спроб змінити свою продукцію, бо вони тісно пов'язані з вимогами до неї від головної фірми. Зазвичай ідеться про субпідрядні роботи. Малі фірми такого типу поширені в капіталомістких галузях, їхній ринковий успіх безпосередньо залежить від успіху у споживачів основного продукту головної фірми. Такі фірми не здійснюють інноваційний пошук самостійно, але забезпечують високі

критерії якості роботи і гнучкість пристосування до вимог нових технологій та ринків збуту.

Значна частина їх зайнята в сервісному бізнесі та в просуванні продукції на нові ринки.

В Україні цей тип інноваційної стратегії є досить поширеним. Світові лідери у високотехнологічних галузях приходять у нашу країну саме через створення місцевих фірм субвиробників комплектуючих для їхньої продукції ("Мікросистема", "Квазар-Мікро" та ін.). Отже, завдяки "залежній" інноваційній стратегії українські фірми можуть брати активну участь у світовому інноваційному процесі.

■ **Традиційна стратегія** — цей тип стратегії не передбачає значних технологічних змін, тому він лише умовно належить до інноваційного. Часто виробництва стають традиційними внаслідок закріплення за ними певних інноваційних форм на тривалий період їхнього "життєвого циклу". Тому, якщо фірма на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та становища конкурентів цілком впевнена у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, вона може свідомо дотримуватися традиційної стратегії. Водночас, ця стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування традиційної продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Прикладом тут може бути ресторанний та готельний бізнес. Незважаючи на традиційність задоволення попиту форма і якість такої продукції постійно вдосконалюються.

■ **Стратегія "за нагодою", або стратегія "ніші"**, є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає в пошуку інформації щодо можливостей, які з'являються у фірми за нових обставин, знаходженні особливих ніш на наявних ринках товарів і послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Саме з вказаного типу стратегії починають фірми і країни, що намагаються швидко увійти на світові ринки, використовуючи свій традиційний потенціал.

Вибір організацією певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників. Це і умови та чинники зовнішнього середовища, і сфера діяльності організації, і номенклатура та асортимент її продукції, і тривалість життєвого циклу товарів, і спроможність організації здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, і наявність відповідного науково-технічного й технологічного потенціалу, і багато інших, про які йшлося вище. Напрями вибору інноваційної стратегії можна, зокрема, представити у вигляді двовимірної матриці (рис. 49).



Рис. 49 Матриця вибору інноваційної стратегії

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку організації, бути прийнятною для неї за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новинки.

Водночас важливо пам'ятати, що управління інноваційними процесами в організації не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Зусилля вищого керівництва необхідно спрямовувати на те, щоб забезпечити реалізацію вибраної стратегії. Це великою мірою залежить від інноваційного потенціалу організації, який визначається станом її внутрішнього середовища.

7.5. Інноваційний потенціал як основа вибору інноваційної стратегії

Функціонування та розвиток організації забезпечується всією сукупністю її внутрішніх елементів. Отже, потенціалом організації у широкому розумінні можна вважати її здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас з розвитком потенціалу відбувається розвиток організації і її підрозділів, а також усіх елементів виробничо-господарської системи. Але досить часто організації, що змогли налагодити стабільне виробництво за певних умов, стикаються зі значними труднощами під час зміни цих умов унаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Таке відставання в темпах і термінах змін спричиняє ослаблення конкурентних позицій фірми, втрату нею частки ринку. Тому в межах потенціалу організації слід вирізняти її інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал організації — це міра її готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін. Саме завдяки інноваційному потенціалові організація може оперативіно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до свого внутрішнього середовища. Тому оцінка інноваційного потенціалу є необхідною операцією процесу розробки стратегії.

Структура інноваційного потенціалу охоплює ті елементи організації, які зумовлюють її готовність до змін (табл. 20).

Таблиця 20. Структура інноваційного потенціалу організації

Елементи організаційного механізму	Інноваційний потенціал	
	Низький	Високий
Організаційна структура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні структури
Технологія	Спеціалізоване виробниче обладнання, жорстко пов'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, пов'язані безрейковою гнучкою транспортною системою
Виробничі та офісні приміщення	Спеціально спроектовані під певний виробничий процес — повне використання простору приміщень	Універсального типу, наявність резервних площ та можливість змінити компоновання цехів і відділів
Організація праці	Індивідуальна, поопераційна	Бригадна з високим рівнем поєднання операцій і професій
Оплата праці	Індивідуальна, відрядна	Погодинно-преміальна, бригадна з використанням КТУ
Мобільність персоналу	Мінімальна, здебільшого за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, жорсткий контроль за виконанням	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення персоналу до розробки рішень; робота в команді
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність організації в цілому, її життя, проблеми та завдання
Орієнтири роботи	Спрямованість на вирішення поточних завдань у рамках свого робочого місця	Спрямованість на пошук як оперативних, так і довгострокових рішень, у тому числі й поза межами свого робочого місця
Психологічний клімат	Переважають формальні стосунки	Сильно розвинена корпоративна культура, довірливі стосунки в колективі

Високий потенціал характеризує спроможність організації в цілому вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни. Низький потенціал не забезпечує такої можливості.

Але готовність організації до змін у цілому ще не означає її здатність реалізувати конкретний інноваційний проект, який потребує специфічних ресурсів. У таких випадках потрібен детальніший підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, з використанням, зокрема, схеми "ресурси — функції — проекти". Ця схема застосовується ще на стадії обґрунтування інноваційного проекту і охоплює:

- висвітлення проблеми розвитку підприємства й постановку завдання, що входить до програми розв'язання проблеми;
- опис середовища розв'язання проблеми (стан внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, що впливають на інноваційну діяльність);
- оцінку ресурсного потенціалу щодо поставленого інноваційного завдання (забезпечення проекту необхідними для його реалізації ресурсами);
- характеристику здатності персоналу досягати зазначених результатів діяльності (ресурсне забезпечення управлінських функцій);
- оцінку рівня забезпечення проекту необхідними для його реалізації функціями (функціональне забезпечення проекту);
- визначення інтегральної оцінки потенціалу організації, її готовності вирішити завдання;
- розроблення основних заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для досягнення необхідного потенціалу щодо реалізації інноваційного проекту.

Ще одним способом оцінки інноваційного потенціалу організації є SWOT-аналіз, який дає можливість не просто оцінити здатність організації реалізовувати інновації, але й визначити, яким чином впливає на цю здатність інноваційний клімат, сформований у зовнішньому середовищі. Стандартна методика SWOT-аналізу осмислюється з погляду інноваційних можливостей, які може надати середовище господарювання, та потенціалу самої організації. У процесі аналізу фіксуються:

- сильні сторони потенціалу фірми, які забезпечать їй використання можливостей, що з'явилися в зовнішньому оточенні (це допомагає визначити відповідну стратегію їх використання);
- слабкі сторони потенціалу фірми, які позбавляють її шансу використати нові можливості або створюють загрозу для її існування.

7.6. Управління інноваційними процесами в організації

Як зазначалося вище, інноваційні процеси в організації можуть мати різні завдання — операційні і стратегічні. **Операційна інноватика** обслуговує поточні короткострокові цілі організацій — поліпшення прибутковості за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту тощо. В основному це локальні інновації, які реалізуються в межах конструкторського й технологічного супроводу виробництва. Потреба в таких інноваціях виникає досить часто як відповідь на окремі вимоги зовнішнього середовища. Ці поліпшувальні інновації є об'єктами функціонального управління. Призначення

функціонального управління — підтримувати, зберігати стабільні умови для виробництва продукції, принагідно знижуючи виробничі витрати. З цією метою до інноваційного пошуку долучаються всі працівники підприємства, оцінюючи можливість вдосконалення виробничого процесу через поліпшення організації власної роботи. Найяскравішим прикладом такого підходу є діяльність японських "осередків якості". Але використання лише такого підходу за певних обставин може консервувати відсталість підприємств, затягуючи час, відволікаючи ресурси (як це мало місце на багатьох українських підприємствах). Становище можуть поліпшити радикальні перетворення, які реалізуються в рамках стратегічної інноватики.

Стратегічна інноватика має сприяти вирішенню глобальних завдань існування організації впродовж довгострокової перспективи, досягненню цілей, спрямованих не на отримання поточних прибутків, а на задоволення потреб споживачів. Така інноваційна діяльність уже потребує здійснення низки функцій. Фактично йдеться про цілісний бізнес (від виникнення ідеї до виведення на ринок нової продукції), який об'єднує виконавців усіх стадій створення й реалізації нового продукту. Тому для керівництва такою діяльністю необхідний проектний підхід, особливістю якого є те, що управління інноваційним проектом організаційно відокремлюється від функціонального управління.

Запорукою успішної реалізації інноваційного проекту є наявність певних умов:

- ясність цілей проекту на всіх рівнях управління;
- надійність і повнота інформації щодо умов реалізації проекту;
- достатнє ресурсне забезпечення;
- згуртована проектна команда.

Управління інноваційним проектом передбачає, насамперед, призначення його менеджера. Цим встановлюється персональна відповідальність за результати реалізації проекту й водночас зумовлюється можливість самостійно приймати рішення в межах відповідних повноважень. Проектному менеджеру мають бути притаманні певні риси, завдяки яким він може згуртувати учасників проекту, розбудити в них ентузіазм, вселити віру в далеко не завжди очевидний успіх. В поєднанні з функціями керування проектом ділові риси проектного менеджера охоплюють:

- широку обізнаність і вміння оцінити перспективність проекту;
- вміння робити прогнози, планувати, складати розпорядок роботи і оцінювати її виконання;
- здатність встановити цілі, визначити стандарти і критерії виконання;
- спроможність виявити проблеми і знайти їх розв'язання;
- можливість організувати виконання завдань;
- вміння створити команду й керувати нею, забезпечивши делегування повноважень, групову динаміку та організаційний розвиток;
- гнучкість і адаптивність;

- вміння розробити бюджет і здійснювати фінансовий контроль;
- комунікативні риси: міжособистісні, письмові та усні;
- спроможність розв'язувати конфлікти і організовувати переговори;
- здібність до творчості й концептуального мислення.

Для аналізу й оцінки здатності претендента виконувати функції проектного менеджера можна скористатися моделлю експертних оцінок. Вона передбачає оцінку ділових рис менеджера за такою п'ятибальною шкалою:

- відсутні — 1 бал;
- проявляються дуже рідко — 2 бали;
- проявляються не сильно й не слабо — 3 бали;
- проявляються часто — 4 бали;
- проявляються систематично — 5 балів.

Експертним шляхом спершу визначається вагомість кожної з рис, а потім — середньозважене значення ділових рис менеджера за формулою:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^l \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n},$$

де K_m — середньозважений інтегральний показник ділових рис менеджера, бали;

$i = 1, 2 \dots n$ — кількість балів;

$j = 1, 2 \dots l$ — кількість оцінюваних рис менеджера;

α_j — вагомість j — тієї риси менеджера за десятибальною системою, яка може досить суттєво змінюватися залежно від умов, в яких доводиться реалізовувати проект;

β_{ij} — оцінка i -тим експертом j — тієї риси менеджера за п'ятибальною системою.

Цей показник порівнюється з аналогічним показником усіх претендентів на посаду або з еталонним значенням.

Менеджер проекту оцінює всі аспекти кризової ситуації, для виходу з якої необхідна реалізація проекту й висуває концепцію радикального розвитку організації, спираючись на потенціал її співробітників, на глибоке знання і бачення стану зовнішнього середовища. Концепція має передбачати також створення структурної основи проекту, визначення її вирішальних позицій і добір на них фахівців відповідної кваліфікації, здатних очолити певну ділянку і працювати в команді, тобто узгоджувати свою роботу з іншими виконавцями, керуючись інтересами організації в цілому. Членам команди надаються широкі повноваження у вирішенні питань, що стосуються проекту. Це підвищує їхню мобільність, дає змогу оперативно розв'язувати проблеми, скорочувати терміни виконання роботи.

Проектна команда розробляє графік реалізації інноваційного плану, використовуючи методи мережевого планування (PERT або CPM). Такі графіки допомагають узгодити в часі й за

ресурсами виконання всього комплексу робіт, що стосуються проекту і здійснювати контроль за їх виконанням.

Особливістю організації інноваційного проекту є те, що його успіх значною мірою залежить від узгодження інтересів заінтересованих у його реалізації груп — інвесторів, постачальників, споживачів, контракторів і субконтракторів. Тому комплекс робіт має охоплювати й вирішення завдань, що стосуються встановлення стратегічного партнерства між усіма учасниками проекту. Важливими завданнями є також забезпечення підтримки реалізації проекту через систему стратегічного маркетингу. Окрім того, слід зважати на те, що реалізація проекту може бути досить тривалою в часі, тому управління проектом має бути гнучким, що досягається за рахунок постійного моніторингу ринку новацій і залучення тих організаційно-технічних нововведень, які роблять проект досконалішим. Отже, управління інноваційним проектом слід здійснювати в певній послідовності (рис. 50):

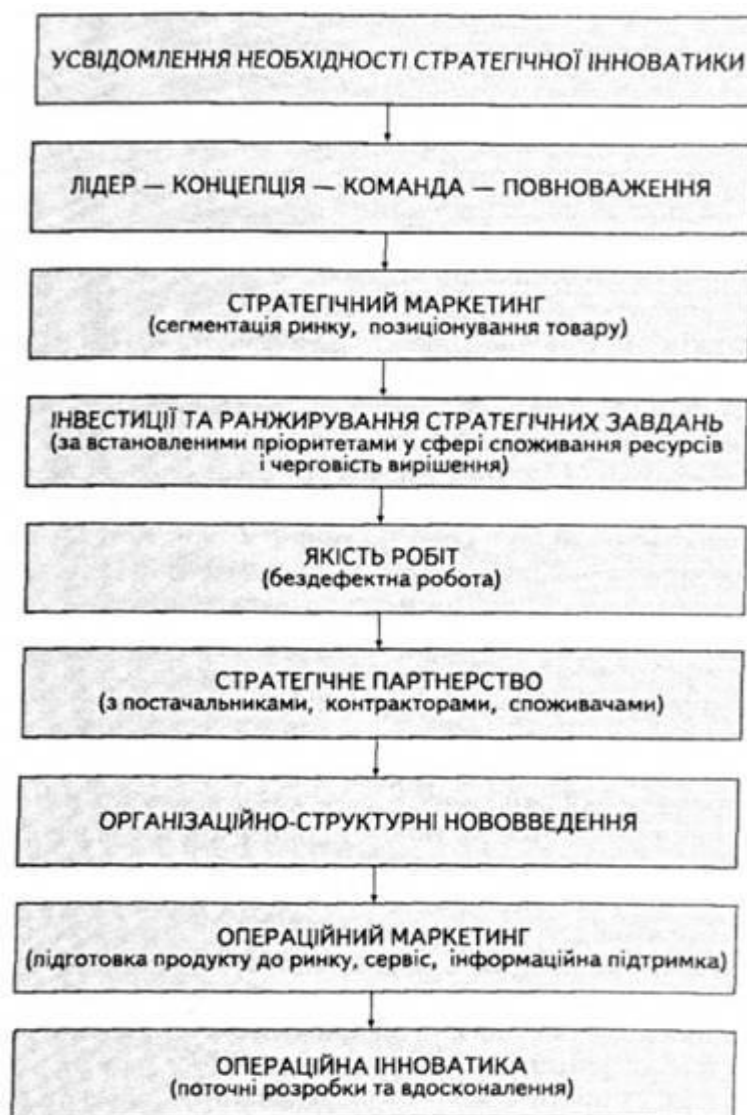


Рис. 50 Складові організації інноваційного проекту

Проектний підхід до здійснення інноваційної діяльності дає змогу організації вирішувати найрізноманітніші й найскладніші завдання, пов'язані з диверсифікацією виробництва, починаючи з розробки концепції продукту й закінчуючи його утилізацією.

Сучасні тенденції у сфері управління проектами проявляються в переході від управління одиничним проектом до роботи над ним як елементом у мережі проектів. Це стає можливим завдяки формуванню в організації проектної (матричної) структури управління, яка передбачає створення умов для виникнення мобільних інноваційних підрозділів (тимчасових творчих колективів), і здійсненню внутріфінансового підприємництва (інтрапренерства).

Тимчасові творчі колективи створюються для того, щоб прискорити темпи інноваційного пошуку й організації, зменшити час проектування і комерціалізації нового продукту. Вони залучають до свого складу фахівців, обізнаних із суміжними галузями знань, здатних генерувати нестандартні ідеї, вміти втілити їх у життя. Водночас вони можуть адекватно оцінити ринкову кон'юнктуру і прийняти правильне рішення щодо часу виведення нового продукту на ринок. Колективний метод роботи дає змогу розширити діапазон мислення членів групи, активізувати їхній творчий пошук, підвищити вірогідність досягнення успіху у створенні нових виробів, які відповідають потребам завтрашнього дня.

Різновидом тимчасових творчих колективів є ризикові підрозділи компаній, які створюються великими корпораціями з метою освоєння новітніх технологій. Вони являють собою невеликі спеціалізовані виробництва з відносно високою автономією у вирішенні завдань, що стосуються їхньої безпосередньої діяльності. Кошти для їхньої діяльності виділяються з власного бюджету корпоративних підрозділів, із фондів так званого ризикового фінансування. Вперше такі підрозділи були створені на японській фірмі "Хітачі" в 1983 р. і з того часу набули значного поширення у провідних японських та американських компаніях. Зважаючи на перспективні дослідження у сфері, що належить до кола інтересів компанії, створюються підрозділи, які ведуть дослідження за певною темою (напрямом). Керівник кожного підрозділу має право вільного вибору людей, що будуть входити до його групи, а отже, добирає їх відповідно до своїх уявлень про здібності й результативність роботи кожного.

У деяких випадках ризикові підрозділи можуть створюватися не з ініціативи керівництва компанії, а за бажанням того чи іншого працівника, який має цікаву ідею, перспективну для створення нового бізнесу, але хотів би, щоб ця ідея була реалізована в межах компанії для зменшення власного ризику, пов'язаного із її комерціалізацією. Аби допомогти працівникові втілити свій задум у життя, керівництво компанії дає змогу використати певні її ресурси (технічні, фінансові, трудові, інформаційні тощо). Якщо організація надає такі можливості своїм працівникам, то можна говорити, що в ній заохочується внутріфінансове підприємництво. Але така система спрацьовує лише в тому разі, коли співробітник поділяє ризик разом з підприємством, тому обов'язковою умовою внутріфінансового бізнесу є вкладення автором ідеї власних коштів у її реалізацію (як правило, для формування оборотного капіталу). Саме участь у ризикові передбачає вищу міру відповідальності працівника, який очолює цю структуру і його активніші дії в напрямі обґрунтування ніші ринку, вивчення сегмента ринку, специфічних вимог споживачів тощо. Водночас участь у ризикові зумовлює і участь у прибутках від бізнесу,

який сприймається як майже власний, що може передбачати розподіл майбутніх прибутків залежно від співвідношення коштів автора бізнес-ідеї і фірми в момент утворення нового підрозділу. При цьому інтелектуальний внесок автора бізнес-ідеї також може бути закріплений у вигляді частини капіталу під час укладання угоди про партнерство.

Ще одним різновидом ризикового внутріфірмового підприємництва є так зване **бутлегерство** — підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами без дозволу керівництва фірми. Але відсутність формального дозволу не означає, що проведення досліджень переслідується. Навпаки, керівництво намагається не помічати, що якісь роботи ведуться. Така напівпідпільна робота, як у робочий час, так і поза ним, сприяє інтенсифікації досліджень, підсилює мотивацію до успіху й самоствердження й дуже часто дає плідні результати. Тому цей підхід до організації наукових досліджень активно використовують численні американські фірми, в тому числі й така відома, як "Дженерал електрик".

Діяльність усіх названих вище підрозділів підвищує творчий потенціал організації, сприяє зростанню наукоємності продукції, зміцнює її конкурентні позиції і робить більш мобільною та гнучкою. Але здатність організації до інноваційної діяльності передбачає не лише спроможність її працівників продукувати ідеї та розробляти стратегію й тактику їх комерціалізації. Невід'ємним елементом інноваційних процесів є їх інвестування.

7.7. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування

Інвестиція (нім. Investition, від лат. investio — одягаю) — довгострокове вкладення капіталу в різні сфери діяльності з метою отримання прибутку. Отже, інвестиції в інноваційну діяльність організації мають передбачати певний рівень їхньої прибутковості, який би був не меншим, ніж віддача від вкладення вільних фінансових коштів на депозити.

Вважається очевидним, що інвестування інноваційних процесів є ризикованим, але підприємці погоджуються на ризик, очікуючи в разі успіху додаткових прибутків. Причому простежується залежність — чим на більший успіх розраховує підприємець у майбутньому, тим на більші витрати він повинен погодитися тепер, при виборі інновації. Але проблема вибору об'єкта для інвестування не обмежується лише граничною сумою фінансових коштів. Як правило, компанії прагнуть фінансувати ті проекти, які мають високий потенціал ефективності й забезпечать їм надприбутки. Такі інновації можуть міститися не лише в науково-технічній, але і в організаційній, економічній, соціальній сферах. Інвестиційну привабливість цих інновацій слід визначати передусім за їхніми внутрішніми характеристиками. Але не менше значення для прийняття рішення щодо інвестування інноваційного проекту мають умови залучення фінансових ресурсів.

Джерелами інвестицій для інноваційної діяльності можуть бути як власні кошти підприємств, так і залучені (позичкові) кошти інших організацій (рис. 51).

Основними джерелами інвестицій для більшості українських підприємств є на сьогодні власний прибуток та амортизаційні відрахування. Але в деяких випадках, за належного

обґрунтування бізнес-ідеї та її високої оцінки конкурсною комісією, фінансування може здійснюватися за рахунок державного бюджету, коштів інноваційного фонду (на безоплатній основі) або за рахунок мікро-кредитів, наданих на безпроцентних чи пільгових засадах. На жаль, такий ефективний і популярний у країнах з розвинутою ринковою економікою спосіб збільшення власних коштів компанії, як емісія акцій, у нас, через нерозвиненість фондового ринку й недосконалість законодавства, використовується мало. Зате останнім часом набули значного поширення нетрадиційні способи кредитування інноваційної діяльності, зокрема лізинг, форфейтинг і франчайзинг.



Рис. 51 Джерела інвестицій для інноваційної діяльності

Лізинг (довгострокова оренда машин та обладнання) дає змогу зменшити розмір початкових інвестицій під час диверсифікації виробництва, крім того, нове обладнання може використовуватися для випуску різних товарів, особливо якщо в лізинг береться комплект техніки, який може бути носієм не лише стабільної, а й плідної технології.

Форфейтинг (фінансова операція, що перетворює комерційний кредит у банківський) може використовуватися для акумулювання фінансових коштів у реалізації інноваційного проекту, якщо в інвестора відсутні достатні кошти для інновацій. Терміни погашення векселів, які при цьому підписує інвестор, рівномірно розподілені в часі, що дає можливість отримати відстрочку з платежів і гарантії банку стосовно їх забезпечення.

Франчайзинг є найбільш повною фінансовою схемою залучення інвестиційних ресурсів до інноваційної діяльності. Він передбачає тиражування інновацій завдяки залученню великого капіталу. Окрім фінансових коштів за договором франшизи інноваторові можуть передаватися нематеріальні активи (технології, ноу-хау), торговельний знак, імідж фірми тощо. Франчайзинг поєднує в собі переваги і кредиту, і лізингу.

Привабливість фінансування інноваційного проекту залежить від того, якою буде ціна капіталу, залученого до проекту. Вона суттєво впливає на його комерційну ефективність, визначаючи нижню межу доходності інноваційного проекту — норму прибутку на інновацію. У

самофінансуванні інновацій ціна власного капіталу є нижньою межею рентабельності: рішення про реалізацію інновацій при доходності, меншій, ніж ціна капіталу, може суттєво погіршити основні фінансові показники фірми, спричинити неплатоспроможність і банкрутство інноватора. Для зовнішнього інвестора ціна власного капіталу інноватора є гарантією повернення вкладених коштів.

Ціна залученого капіталу залежить як від внутрішніх (ділова репутація фірми, імідж, політична підтримка), так і від зовнішніх чинників (рівень інфляції, ставка рефінансування НБУ, темпи росту ВВП тощо). Таким чином, інноватор, схвалюючи рішення про початок реалізації проекту, повинен враховувати ціну як власного, так і залученого капіталу, а також його структуру (співвідношення власних і залучених коштів). Об'єднання цих чинників у показникові ціни капіталу — це база для визначення інвестиційної привабливості інноваційного проекту.

Прагнучи забезпечити собі гарантію не лише повернення вкладених коштів, але і отримання доходів, інвестори вимагають розрахунку часу, протягом якого їм повернуть кошти й вони отримають розрахунковий прибуток. Тому рішення про інвестування інноваційного проекту приймається за наявності розрахунків наступних показників:

- чистої теперішньої вартості (інтегрального ефекту);
- внутрішньої норми рентабельності (доходності);
- індексу рентабельності інвестицій;
- терміну окупності інвестицій.

■ **Чиста теперішня вартість (ЧТВ), або інтегральний ефект (E_{int})**, являє собою величину відмінностей результатів та інноваційних витрат за розрахунковий період, приведених до одного, як правило — початкового року, тобто з урахуванням дисконтування результатів і витрат:

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (P_t - Z_t) \alpha_t;$$

де T_p — розрахунковий рік;
 P_t — результат в t -й рік;

Z_t — інноваційні витрати в t -й рік;

α_t — коефіцієнт дисконтування.

Доцільно впроваджувати той проект, ЧТВ якого є позитивним.

■ **Індекс рентабельності інвестицій J_R**

Індекс рентабельності являє собою відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату інноваційних витрат. Розрахунок індексу рентабельності ^ робиться за формулою:

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t \alpha_t},$$

де D_t — дохід у період t ,

K_t — розмір інвестицій в інновації в період t .

В чисельнику — величина доходів, приведених на момент початку реалізації інновацій, а в знаменнику — величина інвестицій в інновації, дисконтованих на момент початку процесу інвестування.

Індекс рентабельності чітко пов'язаний з ЧТВ. Якщо ЧТВ позитивна, то індекс рентабельності $J_R > 1$, і навпаки. При $J_R > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо ($J_R < 1$) — неефективним.

За умов жорсткого дефіциту коштів перевага має надаватися тим інноваційним рішенням, для яких індекс рентабельності є найвищим.

■ **Внутрішня норма рентабельності (E_p)** являє собою ту норму дисконту, за якої величина дисконтованих доходів впродовж певної кількості років стає рівною інвестиційним вкладенням. У цьому разі доходи й витрати інноваційного проекту визначаються шляхом приведення до розрахункового моменту:

$$D = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, \quad K = \sum_{t=1}^T \frac{K_t}{(1 + E_p)^t}.$$

Даний показник по-іншому характеризує доходність конкретного інноваційного рішення, який виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від інновацій приводиться до теперішньої вартості інвестиційних засобів.

Норма рентабельності визначається аналогічно, як таке порогове значення рентабельності, що забезпечує рівність нулю інтегральному ефектові, розрахованому на економічний термін життя інноваційного проекту.

Отриману розрахункову величину E_p порівнюють з нормою рентабельності, яку вимагає інвестор. Питання про реалізацію інноваційного проекту може розглядатися, якщо значення E_p не менше за величину, яку вимагає інвестор.

■ **Період окупності T_0** є одним із найпоширеніших показників оцінки ефективності інвестицій. Орієнтація на показник "період окупності" часто вибирається в тих випадках, коли власник засобів не ризикує довірити інвестиції на тривалий термін. На відміну від використовуваного у вітчизняній практиці показника "термін окупності капітальних вкладень" він базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням його до теперішньої вартості. Формула для розрахунку періоду окупності:

$$\tau_0 = \frac{K}{D},$$

де K — початкові інвестиції в інноваційний проект;

D — щорічні грошові доходи.

Інвестування за умов ринку пов'язане зі значним ризиком, і цей ризик тим більший, чим довший термін окупності вкладень. Дуже суттєво за цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Цей підхід актуальний і для галузей, в яких найвищі темпи НТП й де поява нових технологій або виробів може швидко знецінити попередні інвестиції.

Якщо вказані показники свідчать про економічну вигідність проекту в межах його життєвого циклу при прогнозних рівнях попиту й цінах на продукцію, то рішення про його інвестування може бути позитивним.

Контрольні запитання й завдання

1. Які завдання вирішує інноваційний менеджмент?
- Я. Що таке новація та інновація?
3. За якими ознаками можна класифікувати нововведення?
4. У чому полягає сутність дифузних процесів та формування інноваційного середовища?
5. Охарактеризуйте загальну модель інноваційного процесу з урахуванням транс ферту інновацій.
6. За якими етапами формується інноваційна модель підприємства?
7. Які інноваційні стратегії може обирати організація?
8. Які чинники впливають на вибір інноваційної стратегії організації?
9. Що таке інноваційний потенціал підприємства і яка його структура?
10. Які підходи можуть використовуватися для оцінки інноваційного потенціалу?
11. У чому полягають відмінності між функціональним і стратегічним управлінням інноваціями?
12. За якою послідовністю розробляється інноваційний проект?
13. Які ділові риси мають бути притаманні менеджерів проекту і як відбувається добір кандидатів на цю посаду?
14. Як формується проектна команда?
15. У чому полягає стратегічне партнерство під час реалізації інноваційного проекту?
16. В яких організаційних формах може здійснюватися інноваційна діяльність на підприємстві?
17. В чому полягають особливості внутріфірмового підприємництва?
18. Якими можуть бути основні джерела інвестицій для фінансування інноваційного проекту?
19. Яку роль відіграє ціна різних джерел капіталу для прийняття рішення про фінансування інноваційного проекту?
20. Які критерії можуть бути використані інвестором для ухвалення рішення щодо фінансування інновацій?

Рекомендована література

- Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін. К., 1996.
- Большаков А. С, Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2000.
- Власова А. М., Краснокутська М. В. Інноваційний менеджмент. К., 1997.
- Гончарова Н. П., Перерва П. Г. Маркетинг инновационного процесса. К., 1998.
- Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент. К., 2000.
- Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ. К., 1994.

- Инновационный менеджмент / Под ред. С. Д. Ильенковой. М., 1997.
- Инновационный менеджмент: Справочное пособие/ Под ред. Я. И. Завлина и др. СПб., 1997.
- Ковалев Г. Д. Основы инновационного менеджмента / Под ред. В. А. Швандара. М., 1999.
- Оголева Л. Н., Радиковский В. М., Сумароков В. Н., Чернецова Е. В., Шохин Е. И. Инновационный менеджмент / Под ред. Л. Н. Оголевой. М., 2001.
- Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 1995.
- Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, И. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1999.

Розділ 8. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ *Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту* ♦ *Кадрова політика підприємства* ♦ *Кадрове планування в організації* ♦ *Управління набором і добором персоналу* ♦ *Орієнтація та адаптація персоналу* ♦ *Оцінка діяльності персоналу* ♦ *Управління діловою кар'єрою персоналу* ♦ *Управління вивільненням персоналу*

8.1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту

Управління персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність.

Остання разом з професійною компетентністю, тобто знаннями та навичками у сфері спеціалізації, характеризує якість підготовки спеціаліста, потенціал ефективності його трудової діяльності.

Соціальна компетентність дає змогу повніше реалізувати себе, мати результативні стосунки з керівництвом, приємні з ним і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Для соціальної організації компетентні співробітники — одна з найважливіших умов реалізації її цілей і ділового успіху.

За останні 20—30 років в управлінні персоналом відбулися кардинальні зміни. На це впливають такі чинники:

- перетворення системи управління та взаємовідносин підприємств між собою;
- зникнення багатьох методичних центрів, що координували, допомагали підприємствам у роботі з персоналом, і відсутність загальної методичної та методологічної бази, що завело в глухий кут більшість підприємств, які намагаються працювати по-старому;
- більшість проблем у сфері роботи з персоналом не просто змінились, а набули протилежної спрямованості (нестача персоналу обернулася необхідністю скорочення), накопичений раніше практичний досвід виявився неприйнятним;

• нові умови господарювання та управління суперечать інертності менталітету, психології утриманця й пасивного виконавця. За цих умов роль служб управління персоналом значно зростала.

Поняття "**персонал**" охоплює всіх працівників організації, як постійних, так і тимчасових, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці.

Для визначення поняття "**управління персоналом**" використовують декілька напрямів. Науковці вирізняють такі визначення: мотиваційні, описові й телеологічні.

■ Мотиваційні визначення стверджують, що управління персоналом — це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей з метою отримання від них максимально високої віддачі і, зрештою, високих кінцевих результатів.

■ Описові визначення (дескриптивні) наголошують, що управління персоналом — самостійний вид діяльності менеджерів, головною метою яких є підвищення продуктивної творчої віддачі та активності персоналу, орієнтація на скорочення частки й чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики добору та розстановки персоналу, розробка правил прийому та звільнення персоналу: вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

■ Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення підкреслюють, що управління персоналом — це комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства.

Будь-яке соціальне управління є управлінням людьми, тому управління персоналом нерозривно пов'язане зі всією історією управління. Однак протягом багатьох століть (до початку ХХ ст.) управління персоналом як специфічна функція не вирізнялось із соціального управління і здійснювалося на основі здорового глузду, досвіду і традицій. Але промислова революція, розвиток капіталізму призвели до загострення соціальних конфліктів, і за цих умов керівники відчули потребу в попередженні й вирішенні цих конфліктів, у налагодженні партнерських стосунків між адміністрацією і рештою співробітників, тобто для роботи з кадрами необхідні були спеціальні працівники й навіть цілі підрозділи.

■ В 1900 р. американський бізнесмен Гудріг організував на своїй фірмі перше бюро з найму працівників.

■ В 1910 року фірма "Плімpton прес" створила відділ кадрів.

■ В 1912 р. у США з'явилися спеціальні підрозділи, на яких перекладалися функції посередництва між робітниками та адміністрацією й забезпечення соціального миру на підприємстві.

■ У 20-х роках ХХ ст. такі служби поширюються у країнах Західної Європи. Працівники цих служб називаються секретарями з благополуччя.

Майже до 1960-х років діяльність кадрово-посередницьких служб в управлінні підприємством мала допоміжний характер. Це пояснюється такими причинами:

- переважно індустріальним характером праці, що вимагає жорсткого поділу, вузької спеціалізації, функціональної поляризації виконавців та управлінців;
- досить обмеженим рівнем освіти, професійно-культурного розвитку працівника, його потреб, виробничих сподівань і прав в управлінні.

В 70-х роках управління персоналом, як і вся система управління організаціями, відчувало якісні зміни. Це пов'язано зі вступом багатьох промислово розвинутих країн Заходу в постіндустріальну стадію розвитку і зміною цілої низки чинників економічного, соціально-культурного, політичного характеру.

Найголовнішим фактором підвищення ролі персоналу є принципові зміни у змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, технології, методів виробничої діяльності.

■ Перший фактор — людина звільнилася від механічних функцій, підвищилися інтелектуальний зміст праці, відповідальність і самоконтроль працівників.

■ Другий — зміна можливостей контролю за співробітниками та підвищення значущості самоконтролю й самодисципліни.

■ Третій — макроекономічні чинники. Зміна орієнтації та динаміки попиту і спрямованого на його задоволення виробництва, загострення конкуренції на світовому ринку й підвищення значення якості продукції.

■ Четвертий — зміна форм організації праці, ширше використання колективних форм.

■ П'ятий — підвищення освітнього й культурного рівня працівника і зростання його особистих запитів до трудової діяльності.

■ Шостий — розвиток демократії на виробництві й у суспільстві.

■ Сьомий фактор пов'язаний із зростанням ціни робочої сили. За останні роки в Німеччині і Швейцарії були найвищі ціни на робочу силу.

Відображенням різкого зростання ролі персоналу в сучасному виробництві стали теорії особистого капіталу. Цей капітал охоплює людський та соціальний капітал.

Людський капітал — це знання, навички та професійні здібності працівника. Він характеризує якість робочої сили й можливості працівників у трудовому процесі.

Висновки представників школи людського капіталу сенсаційні. Економічна віддача витрат на навчання співробітників набагато перевищує віддачу від інвестицій у нову техніку. Наприклад, спеціалісти Йельського університету довели, що саме людський капітал становить 72 % багатства економіки США.

В результаті дослідження 10 000 робочих місць у Сполучених Штатах спеціалісти зробили висновок, що при 10 % підвищення рівня освіти продуктивність праці зростає на 8,6 %. Для порівняння при такому ж підвищенні акціонерного капіталу продуктивність праці зростає не більш ніж на 4 %.

Людський капітал неоднорідний, він поділяється на загальний і спеціальний.

Загальний капітал охоплює теоретичні та інші достатньо універсальні знання, що мають широку сферу застосування й набуті в школі, у ВНЗ, а також загальні професійні знання, отримані під час вивчення спеціальних предметів або самонавчання.

Спеціальний капітал пов'язаний лише з конкретною організацією і поєднує особливості керівництва, колег по роботі, клієнтів, робочого місця, специфіки діяльності цієї організації і практичні навички з використання цього виду знань.

Вирізняють також поняття соціального капіталу, що відображає характер стосунків між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособових комунікацій.

Змістом соціального капіталу є міжособові зв'язки, стосунки довіри, солідарність, вміння працювати в групі, в команді. Важливою відмінністю соціального капіталу від, наприклад, фінансового є його наростання під час його споживання.

Ефективне використання людського капіталу практично неможливе без наявності соціального капіталу.

Використання можливостей НТП і підвищення ефективності виробництва за сучасних умов опинилися в набагато більшій залежності ніж раніше від ступеня участі в цих процесах усіх працівників підприємства — від робітника до директора. Сучасні технології потребують не лише високої кваліфікації та виконавчої дисципліни, а й творчої участі працівників у трудовому процесі.

В основу підвищення ефективності виробництва завдяки поліпшенню управління персоналом закладено принцип ефективного використання особистого потенціалу людини. До особистого потенціалу людини належать:

- кваліфікаційний потенціал (професійні знання, вміння, навички);
- психофізіологічний потенціал (працездатність);
- освітній потенціал (інтелектуальні та пізнавальні здібності);
- творчий потенціал (креативні здібності);
- комунікативний потенціал (здатність до співробітництва, колективної організації, взаємодії);
- моральний потенціал (цінності, мотивація).

Зростання суб'єктивного чинника за сучасних умов по-новому ставить питання про роль функції управління персоналом у підвищенні ефективності виробництва. Основні напрями, за якими здійснюється цей вплив, різноманітні:

- досконалий добір;
- оцінка персоналу;
- спеціальне навчання;
- професійна підготовка;

- необхідність оновлення знань;
- посилення реальної залежності оплати праці та інших винагород від результатів праці.

Про вплив управління персоналом на ефективність виробництва свідчить і той факт, що виробництво, соціальний розвиток та виховання людей являють собою єдиний процес, тому врахування соціальних особливостей об'єкта управління і вплив на них, підвищення результатів роботи конкретного підприємства — одне з основних завдань управління, зокрема управління персоналом.

8.2. Кадрова політика підприємства

Кадрова політика — система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Відоме поняття кадрової політики в широкому і вузькому розумінні. В широкому розумінні — це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні — сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;
- економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином принципами кадрової політики є:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Серед елементів кадрової політики слід назвати:

■ політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

■ політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

- політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Кадрова політика може бути узгоджена з кадровою стратегією, яка має на меті:

- підняття престижу підприємства;
- дослідження атмосфери всередині підприємства;
- аналіз розвитку потенціалу працівників;
- узагальнення причин та попередження звільнень з роботи.

З погляду адміністрації кадрова політика є складовою всієї виробничої та управлінської політики підприємства й має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу.

На гадку працівників, кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів і впевненість у завтрашньому дні.

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

У разі **пасивної кадрової політики** керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому.

За **реактивної політики** — кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для **превентивної політики** характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію.

8.3. Кадрове планування в організації

Найефективніше реалізувати кадрову політику підприємства можна за допомогою кадрового планування. Цей метод управління персоналом дає змогу узгодити і врівноважити інтереси двох сторін.

Мета кадрового планування полягає в тому, щоб надати працівникам робочі місця в потрібний час, в потрібній кількості й відповідно до здібностей і кваліфікації персоналу та вимог організації.

Робочі місця з погляду продуктивності й мотивації дають змогу працівникам оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці й відповідати вимогам створення гідних людини умов праці й забезпечення зайнятості.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах персоналу. Його можна представити у вигляді такої схеми (рис. 52)

Цілий комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом, сприяє здійсненню кадрового планування.



Рис. 52 Кадрове планування організації

Його структура може бути представлена таким чином:

- збір інформації про персонал;
- визначення мети планування діяльності;
- перевірка інформації про персонал на її відповідність меті планування виробництва;
- визначення можливості реалізації мети кадрової політики;
- планування потреб у персоналі;
- проектування процесу залучення, адаптації та вивільнення персоналу;
- визначення використання персоналу;
- розробка плану навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- планування ділової кар'єри, службово-професійного просування;
- розгляд майбутніх витрат на персонал;
- здійснення регулярного контролю та забезпечення розвитку окремих видів планування.

Для того, щоб найняти потрібних працівників, керівництво повинне досконало знати, які роботи вони виконуватимуть, тобто мати характеристики цих робіт. Задля цього проводиться аналіз змісту робіт. Він необхідний для всебічної оцінки всіх спеціальностей і посад, сприяє прийняттю рішень про прийом персоналу, використовується в розробці тренінгових програм, параметрів оцінки виконання роботи, у встановленні оплати праці конкретним виконавцям і служить базою для розробки посадових інструкцій.

Посадова інструкція — це організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця й визначає його компетенцію. Посадові інструкції розробляються по всіх управлінських посадах та спеціальностях. У розробці посадової інструкції використовуються такі документи:

- положення про структурний підрозділ;
- кваліфікаційні характеристики;
- технологічні схеми виконання управлінських робіт;
- інформація, отримана під час аналізу змісту робіт. Посадова інструкція має такі розділи: 1) загальні положення, 2) функції, 3) обов'язки, 4) права, 5) відповідальність працівника, 6) взаємодія зі співробітниками, 7) оцінка діяльності і стимулювання працівників.

Інструкції переглядаються в разі зміни функцій підрозділу та зміни функцій працівника. Вони розробляються за участі виконавця й керівника підрозділу, із залученням працівників кадрової служби.

Керівник підприємства діє на основі статуту підприємства та законодавчих актів. Керівники підрозділів діють на основі положення про підрозділи, тому для них посадову інструкцію можна не розробляти. Затверджує посадову інструкцію керівник підприємства або його заступник.

Маркетинг персоналу — це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.

Маркетинг персоналу можна розглядати в широкому розумінні, і тоді його метою є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці для підвищення її ефективності та розвитку в кожного працівника партнерського, доброзичливого ставлення до фірми.

Маркетинг персоналу у вузькому розумінні передбачає виконання особливої функції служби управління персоналом, що полягає у виявленні та забезпеченні потреби в кадрових ресурсах.

Завдання маркетингу персоналу — володіти ситуацією на ринку праці.

Вихідною інформацією для формування плану персонал-маркетингу й заходів щодо його реалізації є аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників. Під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які організація не може змінити, але повинна враховувати.

Таблиця 21. Зовнішні фактори, що визначають напрями персонал-маркетингу

№	Назва зовнішніх чинників	Характеристика зовнішніх чинників
1	Ситуація на ринку	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття, структурою резервної армії праці
2	Розвиток технології	Визначає зміни характеру та змісту праці, що формує зміни вимог до спеціалістів і робочих місць, підготовки й перепідготовки персоналу
3	Особливості соціальних потреб	Врахування цього чинника дає змогу уявити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників, що визначається характером сьогоденних суспільних і виробничих відносин
4	Розвиток законодавства	Слід враховувати питання трудового законодавства, можливість зміни його, особливо у сфері охорони праці, зайнятості і т. п.
5	Кадрова політика організацій конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організації конкурентів з метою розробки власної стратегії поведінки й необхідних змін у кадровій політиці

Таблиця 22. Внутрішні чинники, що визначають напрями персонал-маркетингу

№	Назва внутрішніх чинників	Характеристика внутрішніх чинників
1	Мета організації	Точність і конкретність системи цілей визначає чітку спрямованість довготривалої політики організації
2	Фінансові ресурси	Оцінка потреб і можливостей організації у фінансуванні заходів з управління персоналом визначає вибір компромісних варіантів у плануванні потреби в персоналі, забезпеченні цієї потреби, використанні кадрів, їх підготовки та перепідготовки
3	Кадровий потенціал	Цей чинник пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів із чітким розподілом обов'язків між ними й визначає успіх плану маркетинг
4	Джерела покриття кадрової потреби	Визначає можливості вибору організацією тих джерел забезпечення потреби в кадрах, які відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх чинників

Основні напрями персонал-маркетингу:

- розробка вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок планових витрат на придбання та подальше використання персоналу;
- вибір шляхів забезпечення потреби в персоналі. Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі. Під якісною

розуміють потребу в персоналі: за категоріями, професіями, спеціальностями, за

кваліфікацією. Розраховується ця потреба, виходячи з:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт, що зафіксовано у виробничо-технологічній документації;

- вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів;
- документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виокремленням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців;

Завдання визначення кількісної потреби в персоналі полягає у виборі методу розрахунку чисельності (за тривалістю трудового процесу, за нормами обслуговування або за робочими місцями) і встановленні вихідних даних для розрахунку необхідної чисельності.

Окрім цього розрізняють загальну й додаткову потреби в кадрах. Загальна потреба дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань поставлених у виробничих, інвестиційних, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах.

Додаткова потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності організації, так і вибуттям кадрів за об'єктивними обставинами, а також у результаті плінності кадрів.

Витрати на персонал — це загальновизнаний для країн з розвинутою економікою інтегральний показник, що охоплює всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського чинника, а саме:

- витрати на зарплату;
- виплати роботодавця в різні види соціального страхування;
- витрати організації на різні види соціальних виплат і пільг;
- виплати на утримання соціальної інфраструктури;
- витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- виплати дивідендів і купівля пільгових акцій.

При цьому слід пам'ятати, що витрати на зарплату (базові витрати) становлять зазвичай менше половини загальної величини витрат на персонал. Ці показники, що мають назву витрати на персонал, дають змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів, вести мову про раціональність організації заробітної плати, структуру доходів працівників, диференціацію в оплаті праці, ступінь соціальної захищеності, про рівень соціального розвитку персоналу.

8.4. Управління набором і добором персоналу

Набір персоналу — це процес залучення працівників до заповнення вакансій. Перед організацією в процесі створення кадрового резерву постають два запитання: 1) де шукати потенційних працівників; 2) як сповістити про вакансії, що має організація.

Розрізняють два джерела набору персоналу: 1) внутрішнє (з працівників свого підприємства); 2) зовнішнє (поточний ринок праці). Джерелами набору можуть бути :

- випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи;
- державні й комерційні агентства з прав працевлаштування;
- рекламні оголошення;
- ярмарки вакансій;

- презентації;
- навчальні заклади, коледжі, вузи;
- співробітники, які раніше працювали в організації;
- власні співробітники, які бажають зробити кар'єру. Внутрішні джерела набору мають

такі переваги:

- з'являються шанси для службового зростання;
- підвищується ступінь прив'язаності до організації;
- низькі затрати на заповнення вакансій;
- претендентів на посади добре знають в організації, а вони своєю чергою добре обізнані

щодо правил структури, поведінки, порядку дій в організації;

- збереження рівня оплати праці;
 - швидке заповнення вакансій;
 - прозорість кадрової політики;
 - можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;
 - поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
 - запобігання завжди збитковій плинності кадрів;
 - підвищення ступеня задоволеністю працею;
 - підвищення продуктивності праці
- Недоліки набору з внутрішніх джерел:
- обмежені можливості для вибору кадрів;
 - виникнення напруження або суперництва в разі кількох претендентів на посаду;
 - можливість появи панібратства;
 - можливе зменшення активності тих, хто не отримав бажаного підвищення.

Зовнішні джерела набору мають такі переваги:

- більш широкі можливості вибору;
- поява нових імпульсів для розвитку організації;
- зниження загальної потреби в кадрах. Недоліки набору із зовнішніх джерел:
- більші витрати на залучення кадрів;
- високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання людини;
- тривалий період адаптації через незнання організації;
- блокування можливостей службового зростання для свого персоналу;
- підвищення плинності кадрів;
- збільшення ймовірності виникнення конфліктів. Розрізняють активні та пасивні шляхи

забезпечення потреби в

персоналі. До активних звертаються тоді, коли на ринку праці попит перевищує пропозицію. Пасивним віддають перевагу за високої пропозиції.

Активними шляхами вважаються ті, за яких

- організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах завдяки двостороннім угодам з навчальним закладом і студентом;
- дає заявки з приводу вакансій у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості;
- використовує послуги консультантів з персоналу та фірм посередників з найму працівників;

- вербує персонал через своїх співробітників. До пасивних шляхів належать:
- рекламні оголошення в ЗМІ та спеціальних виданнях;
- оголошення місцевого характеру.

Джерелами інформації для проведення набору можуть бути:

- навчальні програми та плани випуску спеціалістів;
- навчальні програми в комерційних навчальних центрах і курсах навчання при біржах праці;
- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці й зайнятості;
- спеціалізовані журнали та видання;
- інформаційні повідомлення зі служб зайнятості;
- технічні виставки, конференції, семінари;
- рекламні матеріали організацій конкурентів;
- презентації фірм у навчальних закладах або інших громадських місцях;
- дні відкритих дверей у навчальних закладах.

Наступним етапом після набору має стати якісний добір персоналу зі створеного резерву.

Найпоширенішим методом добору кадрів є співбесіда — універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі добору.

Співбесіди можуть проходити сам на сам, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, до якої входять представник служби управління персоналом, майбутній керівник і психолог.

Кожен з варіантів має свої переваги й недоліки. Зокрема, перевагою групової співбесіди є економія часу й великий відсів претендентів; сам на сам — персональна увага до претендента й більша свобода; зі спеціальною комісією — багатостороння оцінка й об'єктивніше рішення стосовно конкретної особи.

Загальним правилом ефективного проведення співбесіди є те, що 70 % часу впродовж співбесіди має говорити кандидат на посаду, а 30 % — інтерв'юер.

Загальні рекомендації ефективного проведення співбесіди:

- ретельно готуватися до співбесіди;
- спланувати час для співбесіди;
- забезпечити сприятливі умови для розмови;
- зняти нервові напруження, тобто встановити довіру між особами;
- не брати до уваги перше враження;

- оцінювати кандидата після закінчення співбесіди;
- говорити зрозумілою для співрозмовника мовою. Характерні помилки при співбесіді:
- віра в перший погляд;
- "проекція", тобто більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд і манери яких багато в чому нагадують ваші власні;
- "відлуння", тобто перенесення успіхів спеціалістів у якійсь галузі на іншу сферу діяльності;
- "контраст" — тенденція оцінювати кандидата порівняно з особою, яка була на співбесіді безпосередньо перед цим;
- "характеристика", коли претендент рекомендований ким-небудь зі співробітників, то його оцінюють залежно від того, хто його рекомендував.

Добір кадрів на основі документів є ще одним методом добору. До цих документів належать характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка.

Новим підходом до добору кадрів у сучасній організації є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме. Воно має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

8.5. Орієнтація та адаптація персоналу

Під професійною орієнтацією розуміють науково обґрунтовану систему форм, засобів і норм впливу на людей, які навчаються чи працевлаштовуються. Вона сприяє своєчасному залученню до суспільного виробництва, раціональному розміщенню, ефективному використанню й закріпленню за місцем роботи, на основі об'єктивної оцінки, врахуванню здібностей, нахилів та інших індивідуальних рис людини.

Організація професійної орієнтації складається з таких типів: професійне інформування й консультування, професійний добір та професійна адаптація.

■ **Професійне інформування** покликане забезпечити постійне доведення інформації про спеціальності в навчальних закладах різного рангу.

■ **Професійне консультування** — сутність полягає в наданні допомоги людині, яка стоїть перед вибором професії, в оцінці своїх здібностей до тієї чи іншої трудової діяльності, в наданні конкретних рекомендацій з вибору професії та можливих шляхів оволодіння професією.

■ **Професійний добір** ґрунтується на визначенні професійної придатності людини до конкретного виду трудової діяльності.

■ **Професійна адаптація** є складовою трудової адаптації і сутність її полягає в ознайомленні з конкретною роботою й набутті навичок професійної майстерності.

Першим кроком роботи людини в організації є введення в посаду, що являє собою сукупність процедур, які мають за мету прискорити оволодіння роботою, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з трудовим колективом.

Професійна орієнтація може бути індивідуальною або колективною. Відповідальною за перший етап введення в посаду є служба управління персоналом.

Розрізняють загальну і спеціальну орієнтацію.

Спеціальна орієнтація передбачає ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, правилами, відповідальністю. Крім того, вона охоплює такі питання:

- цілі, особливості, технології роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні відносини та зв'язки, нормативи оцінки, результати, що очікуються від людини;

- норми щодо виконання роботи, конкретні запитання: де, що взяти, до кого звернутись;

У процесі загальної орієнтації людина ознайомиться з такими питаннями:

- інформація про організацію в цілому (структура, керівництво, споживачі, традиції, пріоритети, стандарти і т. п.);

- про заробітну плату (норми і способи оплати, оплата у вихідні дні, умови преміювання); про режим праці та відпочинку (відпустки, відгули); про додаткові пільги (страхування, вихідна допомога, медичні послуги і т. п.);

- питання про охорону праці й техніку безпеки;

- питання, пов'язані з управлінням персоналом (умови призначення на посаду, переміщення, звільнення, випробувальний термін); розв'язування побутових проблем; питання про економічний стан організації; питання дисципліни, заохочення, стягнення.

Адаптація нового співробітника, тобто його пристосування до умов праці й колективу, до соціального середовища, до змісту праці проходить декілька етапів:

- ознайомлювальний (триває близько одного місяця, інколи затягується до півроку), виконавцю слід продемонструвати свої здібності;

- оцінний (до року, іноді до півтора року), на ньому досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;

- завершальний, поступова інтеграція працівників в організацію й формування активного творчого співробітника (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творча активність).

Розрізняють первинну і вторинну адаптацію.

Первинна — адаптація для осіб, що не мають трудового досвіду. Вторинна адаптація — для осіб, що змінюють робоче місце без зміни чи зі зміною професії.

За направленістю розрізняють:

- професійну адаптацію — активне освоєння професії, її особливостей, специфіки, прийомів і т. п.;

- психофізіологічну адаптацію — звикання до умов праці, режиму праці та відпочинку, яке відбувається досить швидко й залежить від самої людини, її реакцій та умов праці;
- соціально-психологічна адаптація — звикання до колективу, до норм, що існують, до керівництва і колег.

Необхідно також пам'ятати про адаптацію роботи до людини. Йдеться про:

- організацію робочого місця відповідно до умов ергономіки;
- гнучке регулювання ритму та тривалості робочого часу;
- побудова структури організації та розподіл трудових функцій з урахуванням особистих схильностей людини.
- індивідуалізація системи стимулювання.

Крім того, слід пам'ятати про особливості адаптації молодих спеціалістів і керівних кадрів.

8.6. Оцінка діяльності персоналу

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.

Оцінка особливостей персоналу — регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Різноманітність аспектів оцінки працівників підприємства:

- оцінка розглядається як елемент управління персоналом;
- оцінка як система атестації кадрів;
- оцінка як необхідний засіб пізнання якісного стану трудових ресурсів підприємства, його слабких і сильних сторін;
- оцінка як основа для вдосконалення й розвитку індивідуальних трудових рис працівника;
- результати оцінки є найважливішим мотиваційним чинником поліпшення трудової діяльності й ставлення до праці.

Класифікація цілей оцінки персоналу за Мак-Грегором:

■ адміністративні цілі оцінки: полягають у прийнятті кадрових рішень адміністрацією на об'єктивній і регулярній основі.

Ці рішення можуть бути такими:

- підвищити в посаді;
- понизити в посаді;
- перевести на іншу посаду;
- звільнити.

■ інформаційні цілі оцінки: полягають у забезпеченні керівників необхідною інформацією про роботу підлеглих та її виконавців, а також працівників про досягнення й недоліки в їхній роботі.

■ мотиваційні цілі оцінки: дають змогу зорієнтувати працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному напрямі, який визначає керівник, а також дає змогу встановити персональні надбавки, різні види матеріального та морального заохочення, винесення подяки і т. і.

Усі групи цілей оцінки взаємопов'язані, посилюють і доповнюють одна одну.

Основними об'єктами оцінки персоналу можуть бути:

- результати праці за певний період часу;
- ті чи інші сторони діяльності, або ставлення до своїх обов'язків;
- теперішні й потенційні здатності до роботи;
- риси особистості, пов'язані з виконанням службових функцій. Під чинниками оцінки розуміють перелік рис людини, яку оцінюють. Це дає змогу отримати адекватне уявлення про цього співробітника.

Під показниками оцінки розуміють ступінь прояву необхідних для роботи рис людини.

Критерії оцінки — це мірило стану чинника оцінки, що задовольняє або не задовольняє певні вимоги.

Основні чинники оцінки, що застосовуються до більшості працівників:

- професійне навчання, досвід, навички;
- моральні чинники (працелюбність, принциповість, чесність і т. д.);
- вольові чинники (енергійність, наполегливість, працьовитість і т. д.);
- ділові та організаторські здібності (ініціативність, цілеспрямованість, зібраність і т. д.);
- потенційні можливості.

Додаткові чинники, що допомагають глибше розкрити й уточнити зміст оцінки персоналу, — це характеристики самої трудової діяльності, наприклад управлінська й технологічна складність робіт, масштабність роботи, її творчий характер, комплексність.

Складність роботи працівника сфери управління оцінюється за такими факторами:

- зміст роботи;
- характер і ступінь відповідальності;
- співвідношення творчих і стандартних процедур;
- масштаби та складність керівництва;
- самостійність, різноманітність тощо.

Розрізняють методи індивідуальної оцінки та групової оцінки. До методів індивідуальної оцінки належать:

- оцінна анкета, яка являє собою стандартизований набір питань;
- порівняльна анкета, що містить перелік дій правильної і неправильної поведінки працівника на робочому місці;
- анкета заданого вибору, яка являє собою перелік основних характеристик поведінки особи, розмішених за шкалою важливості;

- шкала рейтингу поведінкових установок, що описує поведінку у вирішальних ситуаціях професійної діяльності;
- описувальний метод оцінки, за якого зазначаються переваги й недоліки людини, за якою ведеться спостереження.

Методи групової оцінки дають можливість порівнювати ефективність роботи персоналу всередині групи та порівнювати працівників між собою.

Тут розрізняють:

- метод класифікації, що передбачає розміщення працівників від найкращого до найгіршого;
- метод альтернативної класифікації, коли обирається один найкращий і один найгірший;
- метод порівняння в парах, коли порівнюються виконавці робіт у спеціально створених парах і фіксується кількість випадків, коли працівник був кращим у своїй парі;
- метод заданого розподілення, за якого особа, яка оцінює, повинна оцінювати працівників у межах заздалегідь заданого розподілу оцінок;

Взагалі, всі методи оцінки персоналу поділяються на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи сфокусовані на окремому працівникові, засновані на оцінці співробітника керівником і орієнтуються на досягнуті в минулому результати.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу як основну одиницю організації і роблять акцент на оцінці працівника колегами та на здатності працювати в групі. За цих методів оцінка здійснюється з урахуванням роботи всієї групи або навіть усієї організації.

До уваги береться не лише успішне виконання колишнього або теперішнього завдання, а й здатність, бажання і прагнення до професійного розвитку, освоєння нових робіт і завдань. Прикладами нетрадиційної оцінки може бути "триста шістдесяти градусна" атестація (атестація, висловлена керівником, колегами, підлеглими). Значного поширення набувають психологічні методи оцінки. Атестація — періодична оцінка персоналу, що належить до традиційних методів. Під час атестації оцінюється ефективність виконання посадових обов'язків за стандартними критеріями в міжатестаційний період.

Атестацію необхідно проводити систематично, не рідше як один раз упродовж 3 років.

На підприємствах атестація проводиться відповідно до положення про атестацію керівників і спеціалістів, що діє на підприємстві. Організовує цю роботу служба управління персоналом за активної участі керівників структурних підрозділів. Робота з проведення атестації охоплює такі етапи:

- підготовка до проведення — визначаються строки проведення атестації; склад атестаційної комісії; працівники, що підлягають атестації; на цьому етапі готують відгуки, характеристики, атестаційні листи, проводиться роз'яснювальна робота про цілі й порядок проведення атестації;

- безпосереднє проведення атестації відбувається під час засідання атестаційної комісії, на якому заслуховують працівника, розглядають відгуки, характеристики, заповнюють атестаційні аркуші;

- прийняття рішень за результатами атестації може бути таким: відповідає посаді; відповідає посаді за умови поліпшення роботи та виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає посаді.

За підсумками атестації видається наказ по підприємству, в якому затверджуються розроблені заходи щодо поліпшення роботи, зміни в розміщенні кадрів, зараховуються перспективні працівники до резерву на просування, заохочуються позитивно атестовані працівники.

В наказі зазначається, кого підвищити або понизити в посаді, кому змінити кваліфікаційну категорію, підвищити або понизити оклад, встановити надбавки, звільнити з посади. Документи за результатами атестації зберігаються в особовій справі працівника.

Не підлягають атестації особи, що працюють менше одного року на підприємстві, молоді спеціалісти протягом трьох років по закінченні вищих навчальних закладів, вагітні жінки та жінки, які мають дітей до 3 років.

Метою поточної оцінки персоналу є визначення ділових і особистих рис працівників у міжатестаційний період. Поточна оцінка дає змогу виявити заслуги працівників у досягненні кінцевих результатів роботи підрозділу або підприємства в цілому, а також результатів його індивідуальної праці.

Поточна оцінка є визначальною в розподілі премій, заохочень, винагород, вона дуже важлива під час підготовки до атестації, її результати враховуються у складанні характеристик, відгуків, вона має бути врахована в рішенні, яке приймає атестаційна комісія. Складовими поточної оцінки є особисті досягнення людини та внесок кожного працівника в загальну справу.

8.7. Управління діловою кар'єрою персоналу

Кар'єра — це суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, поступове просування по службовій драбині, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра — індивідуально усвідомлені позиція й поведінка, пов'язані з трудовим досвідом та діяльністю впродовж трудового життя людини.

Кар'єра — це не лише просування по службовій драбині, а й по життєвому шляху. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру.

Розрізняють професійну і внутрішньоорганізаційну кар'єри. **Професійна кар'єра** характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення

індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках.

■ **Вертикальний** — з ним найчастіше пов'язують саме поняття кар'єри, тому що кар'єрне просування найбільш видиме. Під вертикальним напрямом буквально розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії.

■ **Горизонтальний** — це переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. Наприклад, розширення і ускладнення завдань, виконання ролі керівника цільової програми, тимчасового трудового колективу або цільової групи.

■ **Центроспрямований** — це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва.

Зі стороннього погляду, цей напрям менш очевидний, але він досить привабливий для співробітників. Найбільш яскравим прикладом такої кар'єри є японське управління.

На підприємствах для того, щоб процеси кар'єрного зростання були керованими, слід проводити планування. Для цього розробляються документи, що мають назву **кар'єрограми**. Вони можуть бути загальними і конкретними. Загальні кар'єрограми — це набір кількох можливих напрямів службового зростання спеціаліста або групи спеціалістів. Конкретні кар'єрограми — чіткий графік заміщення посад і необхідного для цього навчання.

Головним завданням планування є реалізація кар'єри й забезпечення взаємодії професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри.

Ця взаємодія передбачає виконання низки завдань:

- досягнення взаємозв'язку цілей організації та окремих працівників;
- забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного працівника з метою врахування його специфічних потреб і конкретної ситуації;
- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- усунення кар'єрних глухих кутів, що не дають можливості для розвитку працівника;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування таких критеріїв службового зростання, що добре сприймаються працівниками;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу з метою зменшення нереалістичних очікувань.

• визначення шляхів службового зростання для задоволення потреб організації в персоналі належної кваліфікації в необхідний момент і в необхідному місці.

Для якісного планування кар'єри працівника слід визначити етапи кар'єри відповідно до потреб людини, що змінюються протягом її трудового життя.

Таблиця 23. Етапи кар'єри менеджера та його потреби

№ пор.	Етапи кар'єри	Вік людини	Потреби в досягненні цілей	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
1	Попередній	до 25 р.	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування та мінімально необхідна заробітна плата
2	Становлення	до 30 р.	Освоєння роботи, професії формування навичок кваліфікованого" спеціаліста	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, нормальний рівень заробітної плати
3	Просування	до 45 р.	Просування по службовій драбині, набуття нових навичок та досвіду, зростання кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення високого статусу та незалежності, самовираження	Здоров'я, безпека існування, високий рівень заробітної плати
4	Збереження	до 50 р. до 55 р.	Вершина вдосконалення кваліфікації, збагачення досвіду, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження й поваги від оточення	Здоров'я, безпека існування, підвищення рівня заробітної плати, інтерес до інших джерел доходу
3	Завершення	до 65 р. до 60 р.	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка заміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Підвищення рівнів доходів, інтерес до інших джерел доходів, розмір пенсії, здоров'я, безпека існування
6	Пенсійний	після 65 р. 60 р.	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Здоров'я, безпека існування, розмір пенсії, інші джерела доходів

Правила управління кар'єрою:

- Не марнувати часу на роботу з безініціативним і безперспективним керівником.
- Розширювати свої знання й навички.
- Готувати себе до вищих і відповідальніших посад.
- Пізнавати та оцінювати тих, хто може допомогти чи сприяти вашій кар'єрі.
- Складати плани на добу й на тиждень, в яких залишити місце для улюблених занять.
- Ніколи не жити одним минулим, дбати про майбутнє.
- Пам'ятати, що все в житті змінюється, і вміти цінувати ці зміни.
- Не допускати, щоб ваша кар'єра розвивалася значно швидше, ніж у інших.
- Звільнитись як тільки впевнилися, що це необхідно.

■ Думати про організацію як про елемент ринку праці й не забувати про існування зовнішнього ринку праці.

Мета кар'єри змінюється разом зі зміною самої людини, зміною віку людини, її поглядів, цінностей, моральних норм тощо. Можливі **цілі кар'єри**:

- обрати вид діяльності або посаду, які відповідають самооцінці й тому дають моральне задоволення;
- мати роботу, яка підсилює ваші можливості й розвиває їх;
- обіймати посаду, що має творчий характер;
- працювати за професією, що дає змогу досягти певної межі незалежності;
- мати добре оплачувану роботу або ще й можливість додатково працювати;
- обрати таку посаду, яка б давала змогу продовжувати активне навчання;
- мати роботу, що залишає багато вільного часу для особистих справ, зокрема виховання дітей.

За швидкістю просування можна виокремити такі варіанти кар'єрного зростання: стрімкий злет; повільне, але постійне зростання; повільне просування.

8.8.Управління вивільненням персоналу

Вивільнення персоналу — це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів з дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки підприємства під час вивільнення співробітників.

Система спеціальних заходів, що супроводжують процес вивільнення, має стати функцією, підкріпленою досконалим механізмом її реалізації. Вихідною позицією в управлінні процесом вивільнення є визначення серйозності й важливості факту звільнення з таких поглядів, як виробничий, соціальний, особистий.

Критерієм класифікації звільнень є ступінь добровільності виходу з організації. Звільнення працівника загрожує реалізації таких трьох функцій:

- матеріального забезпечення життя;
- самореалізації і самовираження;
- формування соціального статусу.

Головним завданням служб управління персоналом у роботі з людьми, що звільняються, є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну чи особисту ситуацію. З цією метою, як показує досвід закордонних підприємств, створюються спеціальні кабінети, де допомагають людям у разі звільнення з роботи. Такі кабінети мають назву "outplacement" (аутплейсмент). Цей термін має два значення:

- нова форма розірвання трудового договору між підприємством і працівником чи групою працівників;

- комплекс методів і засобів, які використовують спеціалізовані кабінети з метою надання допомоги заінтересованим особам під час працевлаштування в оптимальні строки і за максимально сприятливих умов.

Послуги такого кабінету оплачує підприємство, з яким розірвано угоду. Форма розірвання будь-яка: звільнення з ініціативи організації, за власним бажанням або за згодою сторін.

У разі групового звільнення угода укладається індивідуально з кожною особою. Тристоронній договір (адміністрація; людина, що звільняється; спеціалізований кабінет) оговорює умови проведення аутплейсменту, права та обов'язки сторін. Процес аутплейсменту охоплює:

- підбиття підсумків попередньої трудової діяльності (цей етап є базовим, тому що всі наступні впливають з оцінки результатів попередньої роботи; внаслідок виконання цього етапу одержуємо баланс можливостей людини, що звільняється);

- розробка проекту подальшої діяльності або його кількох варіантів на основі даних балансу можливостей людини;

- оцінка проекту за допомогою методу стратегічного маркетингу;

- визначення стратегій пошуку нового місця роботи відповідно до плану кар'єри, сектора ринку праці, типу робочого місця, цілей кандидата та цілей організації, що діють на ринку праці;

- навчання кандидатів способам пошуку роботи;

- залучення кандидата до оперативного пошуку з використанням технічних засобів;

- контроль за діями кандидата на основі аналізу результатів і за необхідності коригування плану пошуку, обговорення проблем, що виникають, і т. п.

Під час надання допомоги спеціалізовані кабінети контактують з інституціями ринку праці. Їхні функції полягають у:

- створенні банку даних про підприємства регіону та вільні робочі місця;
- організації інформаційної мережі з картотекою підприємств, кандидатів, системою зв'язків з кабінетом і кандидатом;
- організації групи маркетингу персоналу, що здійснює пошук робочих місць.

Ці послуги кабінетів аутплейсменту можна зарахувати до страхових послуг, що їх надає підприємство як додатковий засіб покриття ризику втрати роботи, тобто ця послуга стане додатковою гарантією зайнятості.

Договір, який укладають три сторони, являє собою самостійний документ і не звільняє підприємство від зобов'язань за іншими угодами.

Відомі різні види звільнень персоналу, і в кожному випадку є свої особливості і свої правила управління цими процесами:

- звільнення за власним бажанням;
- звільнення з ініціативи організації;

- вихід на пенсію.

Під час звільнення за власним бажанням служба управління персоналом може провести завершальну бесіду, що дасть можливість співробітнику і організації ретельніше й реальніше оцінити події, які відбуваються. Головною метою завершальної розмови є:

- спроба за необхідності вплинути на рішення працівника про звільнення;
- аналіз вузьких місць в організації, зокрема психологічного клімату, умов праці, питань охорони праці, заробітної плати й пільг.

Можливі різні форми проведення завершальної бесіди. Небажано, щоб у ролі інтерв'юера виступав безпосередній керівник людини, яка звільняється. Проводити бесіду можна як у письмовій, так і в усній формі. Проблемою в даному разі може бути відмова від спілкування або іронічне ставлення чи суб'єктивізм у розмові. В останньому випадку можливі два виходи із ситуації:

- проведення розмови на вищому рівні психологічної компетенції (спеціалістом-психологом або сторонньою особою);
- перенесення розмови на пізніший термін, коли причини звільнення сприйматимуться більш об'єктивно і зважено.

Звільнення з ініціативи організації відбувається найчастіше внаслідок скорочення персоналу або ліквідації підприємства. В цьому разі людина, що звільняється з організації, відчуває професійну, соціальну та особисту втрату. **Професійна втрата** полягає в тому, що втрачаються навички, досвід, вміння внаслідок безробіття. **Соціальна втрата** — це втрата соціальних взаємозв'язків і статусу людини. **Особиста втрата** — втрата роботи, заробітної плати, впевненості в завтрашньому дні, відчуття незахищеності. Людина переживає психологічну травму.

В цьому разі необхідною умовою є робота спеціалізованих кабінетів та індивідуальний підхід до людини. Служба управління персоналом може проводити юридичні консультації з питань вирішення претензій чи необхідності компенсацій, допомагати в процесі наведення довідок про співробітника, проводити психологічні консультації й надавати психологічну підтримку вивільненим працівникам, сприяти формуванню нової системи цільових прагнень, переорієнтації на новий вид діяльності чи нову професію.

Звільнення у зв'язку з виходом на пенсію має такі особливості:

- вихід на пенсію може бути заздалегідь передбаченим і спланованим з достатньою точністю в часі;
- ця подія пов'язана зі значними змінами в житті людини й тому є дуже помітною для оточення.

Служба управління персоналом повинна готувати співробітника до виходу на пенсію. Для цього можна запропонувати курси з підготовки до виходу на пенсію у формі циклу лекцій і бесід, одно-чи багаторазових семінарів. Тематика цих курсів охоплює такі питання:

- правові норми та положення, пов'язані з виходом на пенсію;
- економічні аспекти подальшого життя;
- можливості планування активного відпочинку;
- медичні проблеми.

Особливо важливим для підприємства є впровадження системи "змінного пенсіонування". Під нею розуміють систему заходів, з послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного виходу на пенсію. До цієї системи добирають заходи, що забезпечують участь пенсіонера в трудовому житті організації, де він працював: поступовий перехід до неповної зайнятості, періодичне залучення до співпраці в ролі консультанта, експерта, інструктора в процесі навчання, управління адаптацією, наставництва тощо, а також запрошення для участі в нарадах, зборах організації.

Контрольні запитання й завдання

1. Назвіть складові науки управління персоналом.
2. Яка концепція управління персоналом?
3. Перелічіть типи кадрової політики.
4. Які основні елементи кадрової політики?
5. Як формується кадрова політика?
6. Яким чином плануються потреби в персоналі?
7. Охарактеризуйте джерела набору персоналу.
8. Які основні методи добору персоналу, їхні переваги та недоліки?
9. Що таке трудова адаптація та її види?
10. Назвіть етапи професійної орієнтації.
11. Що спричиняє стрес та як його подолати?
12. Які основні методи навчання та професійної підготовки Вам відомі?
13. Які основні цілі оцінки персоналу?
14. Що таке атестація та як вона проводиться?
15. Охарактеризуйте види кар'єри.
16. Які етапи кар'єри Ви знаєте та як її планувати?
17. Які способи вивільнення персоналу втілюються на практиці?

Рекомендована література

- Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М., 1998.
- Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. М., 1994.
- Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. М., 1997.
- Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А. Управление персоналом: Регламентация труда / Под ред. А. Я. Кибанова. М., 1999.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1991.
- Основы управления персоналом / Б. М. Генкин, Г. А. Конова, В. И. Кочетков и др.; под ред. Б. М. Генкина. М., 1996.
- Пронников В. А., Лобанов И. Д. Управление персоналом в Японии. М., 1989.
- Пугачев В. Л. Руководство персоналом организации. М., 1998.
- Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; под ред. Г. В. Щек и на. К., 1994.
- Стец В. А. та ін. Менеджмент персоналу. Тернопіль, 1996.
- Управление персоналом организации / Под ред. Я. К. Кибанова. М., 1997.
- Упрощение персоналом организации / Под ред. Т. Ю. Базарова. М., 1998.
- Шегда А. В. Основы менеджмента. К., 1988.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1997. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: В 2 кн. К., 1993.

Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру? Как строить организацию? К., 1993.

Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. К., 1999.

Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. 77. Колосова. М., 1996.

Розділ 9. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Роль фінансового менеджменту в системі управління організації ♦ Методологічні засади фінансового менеджменту ♦ З історії розвитку фінансового менеджменту ♦ Визначення бізнесу як керованої фінансової системи ♦ Фінансова стратегія та фінансова політика ♦ Фінансовий менеджмент як система управління ♦ Організаційна структура фінансового менеджменту ♦ Функції фінансового менеджера

9.1. Роль фінансового менеджменту в системі управління організації

За умов ринкової економіки з її жорсткою конкуренцією, виживання та успішне функціонування підприємств багато в чому визначається здатністю менеджерів правильно розпорядитися наявними фінансовими ресурсами, примножуючи капітал і збільшуючи прибуток, вчасно спрогнозувати й уникнути банкрутства суб'єкта господарювання.

Наявний в Україні жорсткий податковий прес, інфляційні очікування, криза неплатежів дезорієнтують менеджерів підприємств. Вони виявляються нездатними ухвалювати необхідні управлінські рішення в галузі регулювання прибутку, збільшення майна акціонерів, дивідендної політики і т. п. Ці, а також багато інших аспектів діяльності підприємств піддаються управлінню за допомогою універсальних методів, вироблених у світовій практиці і об'єднаних у науці фінансового менеджменту в струнку та корисну в практичному відношенні систему.

Фінансовий менеджмент є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка охоплює сукупність принципів, методів і форм організації управління всіма аспектами його фінансової діяльності і спрямована на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим та інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу й деякими іншими видами функціонального менеджменту.

Найважливішою є роль фінансового менеджменту у сфері великого бізнесу. Тут діє закон переходу кількості в якість. Великому бізнесу потрібен великий потік капіталу й відповідно великий потік споживачів продукції. При цьому в бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестиціями, у тому числі з портфельним рухом і примноженням капіталу (траст, лізинг, селенг, транстінг). Тому без кваліфікованого фінансового менеджера великий бізнес просто неможливий.

Вважається, що для малого бізнесу достатньо кваліфікації бухгалтера чи економіста, оскільки фінансові операції майже не виходять за рамки звичайних безготівкових розрахунків, основою яких є грошовий обіг. Але практика свідчить про те, що знання багатьох універсальних прийомів, накопичених фінансовим менеджментом, можуть бути ефективно використані й у малому бізнесі. А, враховуючи необхідність розвитку малого бізнесу, значущість таких знань буде виправданою і з економічного погляду.

Настав час, визначивши пріоритети, починати розробку й запровадження фінансового менеджменту, що сприятиме стабілізації стану кожного вітчизняного підприємства. Не можна сказати, що системи управління фінансами підприємств не існує. Вона є, але потребує перебудови й усунення недоліків. Уже діють підприємства, де система фінансового менеджменту внаслідок органічного входження в систему загального економічного управління функціонує досить ефективно, зокрема, Тюменська нафтова компанія, Братський алюмінієвий завод, Новокраматорський машинобудівний завод. Останній може бути найбільш вдалим прикладом впровадження системи внутріфінансового фінансового менеджменту в Україні, де система управління фінансами сприяла:

- стабілізації фінансового стану підприємства;
- адаптації підприємства до ринкових перетворень;
- стимулюванню інвестиційної активності.

Постановка системи фінансового менеджменту на даному підприємстві відбувалася на основі впровадження сучасних інформаційних технологій, методів прогнозування і оптимізації, стратегічної діагностики, широкого застосування елементів функціонально-вартісного аналізу.

Вочевидь, потрібно створювати таку систему управління, за якої кожна окрема служба (в тому числі і служба фінансового менеджменту) розумітимуть, що їхня діяльність має бути спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в цілому.

Виходячи з практичного досвіду вищеназваних російських і українських підприємств, можна стверджувати, що під час формування фінансового менеджменту на підприємстві передусім необхідна постановка внутрішнього управління, яка охоплює такі заходи:

- Перебудову всього механізму управління підприємством з врахуванням необхідності впровадження служби фінансового менеджменту.
- Розробку організаційних структур управління з розподілом виробництва на бізнес-одиниці.
- Організацію роботи фінансового менеджменту з чіткою системою інформаційного обміну, що сприятиме оперативному реагуванню на зміну ситуації в роботі підприємства.
- Розробку стандартів управлінського обліку для структурних підрозділів, а також для всього підприємства, що забезпечить оперативне надходження й узагальнення необхідної фінансової інформації.

■ Автоматизацію фінансових розрахунків, яка має бути підкріплена засобами сучасних інформаційних технологій.

9.2. Методологічні засади фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент згідно із завданнями, які ним вирішуються, можна поділити на стратегічний і оперативно-тактичний. Перший, як правило, пов'язаний з управлінням інвестиціями, другий спрямований на управління грошовою готівкою.

Фінансовий менеджмент базується на таких концепціях: грошових потоків, вартості грошей у часі, операційного та фінансового ризику, ціни капіталу та ефективного ринку.

■ **Концепція грошових потоків.** Фінансовий менеджмент враховує динамічну природу бізнесу й тому основним об'єктом дослідження й управління в цій системі є не прибуток, а грошові потоки.

■ **Концепція вартості грошей у часі.** В основу цієї концепції покладено твердження, що гроші з плином часу втрачають свою вартість. На цей процес впливає інфляція й ризик. Для фінансового менеджера ця концепція має виняткове значення, оскільки в аналітичних розрахунках доводиться порівнювати грошові потоки, що акумулюються чи використовуються в різні періоди часу.

■ **Концепція операційного та фінансового ризику.** Оскільки бізнес у будь-якій сфері перебуває під впливом багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які іноді досить важко спрогнозувати, він завжди має певний ступінь ризику, величина якого залежить від розміру фінансових ресурсів фірми. Тому фінансовий менеджер повинен обов'язково розраховувати і враховувати у своїх рішеннях можливі наслідки фінансового й підприємницького ризику.

■ **Концепція ціни капіталу.** Ціна капіталу — категорія, в основі якої — визначення суми фінансових витрат, необхідних для формування достатнього обсягу фінансових ресурсів. Вона, з одного боку, вказує на рівень цих витрат, а з іншого — на необхідність забезпечення мінімального рівня ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Під час формування оптимальної структури капіталу в основі має бути критерій — мінімум його ціни.

■ **Концепція ефективного ринку** відображається у проблемах, пов'язаних з невідповідністю реального ринку капіталу ефективному (ідеальному) ринкові. Ті рішення, що приймаються фінансовим менеджером, можуть бути настільки ефективними, наскільки він оперує об'єктивною інформацією, яку отримує з відповідних джерел. Отже, якість інформації є визначальною у прийнятті фінансових рішень.

9.3 Історія розвитку фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент як наука й навчальна дисципліна вперше заявив про себе наприкінці 90-х років XIX ст. В історії його розвитку можна виокремити кілька етапів.

■ Перший — кінець 90-х років XIX ст. — 30-ті роки XX ст.

На цьому етапі головними проблемами, які намагалися розв'язати за допомогою фінансового менеджменту, стали:

- розширення фірм шляхом створення відкритих акціонерних товариств з відповідним залученням додаткового капіталу за допомогою емісії цінних паперів;

- правові аспекти злиття та подібнення компаній.

■ Другий — 30-ті — 40-ві роки XX ст.

Характерною ознакою цього періоду стала депресія, яка охопила економіку США та інших країн Заходу. Численні банкрутства змусили підприємців шукати засоби збереження капіталу, мінімізації втрат і підтримки платоспроможності фірми.

■ Третій — 40-ві — 60-ті роки XX ст.

Цей етап характеризується виходом з депресії та початком швидкого економічного зростання. Головна увага у фінансовому менеджменті приділяється поліпшенню управління активами, підвищенню рентабельності підприємств. За допомогою впровадження методів фінансового аналізу, економіко-математичного моделювання й розширення використання комп'ютерної техніки якісно підвищується рівень фінансового планування і прогнозування, управління запасами і т. ін.

■ Четвертий — 60 — 70-ті роки XX ст.

В цей період на шляху пошуку джерел поповнення капіталу та оптимізації його структури найвизначнішими напрямками в розвитку теорії фінансового менеджменту стали створення "теорії портфеля цінних паперів" та оптимізація методів фінансування.

■ П'ятий — 70 — 90-ті роки XX ст.

Розширюється масштабність фінансового аналізу з урахуванням інфляції та її наслідків під час прийняття ділових рішень. Значно зменшується вплив держави на фінансово-кредитні установи, що сприяє утворенню великих фінансових корпорацій, діяльність яких спрямована на обслуговування галузей економіки. Значно зростає значущість світових фінансових ринків. У прийнятті фінансових рішень широко використовуються економіко-математичні методи, комп'ютерна техніка, що посилює їх обґрунтованість.

■ Шостий — сучасний етап.

Роль фінансового менеджменту як системи знань і вмінь щодо вибору управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості бізнесу, значно зросла. Знання фінансового менеджменту тепер необхідні не лише фінансистам, але й керівникам служб маркетингу, виробничих підрозділів і т. п. Основну увагу менеджери тепер приділяють пошуку шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестуванню коштів у найменш ризиковані високодохідні проекти. Наголос робиться також на оптимізації структури капіталу та проведенні виваженої розподільчої політики. Актуалізується й проблема довгострокового планування, використання нових фінансових інструментів, оцінки впливу на діяльність вітчизняних підприємств міжнародних фінансів.

Отже, фінансовий менеджмент є наукою, яка динамічно розвивається, досягнення якої досить швидко впроваджуються в практику, без знань фінансового менеджменту діяльність менеджерів сучасних підприємств навряд чи буде вдалою.

9.4. Визначення бізнесу як керованої фінансової системи

На думку одного з відомих у діловому світі експертів в галузі фінансового менеджменту Е. Хелферта, будь-який бізнес можна подати як взаємопов'язану систему руху фінансових ресурсів, викликаних управлінськими рішеннями. Такий системний підхід корисний, оскільки він відображає фінансову природу всієї діяльності бізнесу, а також подає її у фінансово-економічних термінах.

Практика свідчить, що жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів. Отже, від того, наскільки пов'язані між собою управлінські рішення та наявні фінансові можливості, залежать життєздатність і довготривалість бізнесу.

Наприклад, прийом людини на роботу приведе в майбутньому до серії виплат зарплати, а також відрахувань на соціальні заходи. Продаж у кредит звільняє від необхідності складування, розширює обсяг реалізації, але, з іншого боку — породжує напруження в готівкових ресурсах, купівля основного капіталу для виробництва може викликати цілу низку фінансових зобов'язань, водночас домовленість з кредитором про відкриття кредитної лінії викличе приплив капіталу в бізнес і т. ін.

Спільним для всіх рішень є базовий принцип "економічного компромісу", згідно з яким перед кожним рішенням менеджер повинен зважувати вигоди, які отримують, та фактичні витрати. Періодично сукупний ефект від цих компромісів можна спостерігати, коли робота чи фінансова вартість бізнесу оцінюються або через фінансову звітність, або за допомогою спеціального аналізу.

Стосовно механізму прийняття управлінських рішень будь-який бізнес можна розділити на три сфери: інвестиційну, виробничу й суто фінансову. В кожній сфері фінансовий менеджмент має свої специфічні основні завдання.

В інвестиційній сфері вони полягають:

- по-перше, у формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення нормальної виробничої діяльності за найнижчою ціною.
- по-друге, у виборі їді виконанні інвестицій на основі ґрунтового економічного аналізу й менеджменту.

У сфері виробничої діяльності — це забезпечення прибуткової поточної діяльності за допомогою ефективного використання всіх наявних ресурсів.

І, нарешті, у фінансовій сфері головні завдання полягають:

- в оптимізації розподілу отриманого прибутку,

- в обережному фінансуванні бізнесу, за якого свідомо поєднується користь і ризик у використанні зовнішнього кредиту.

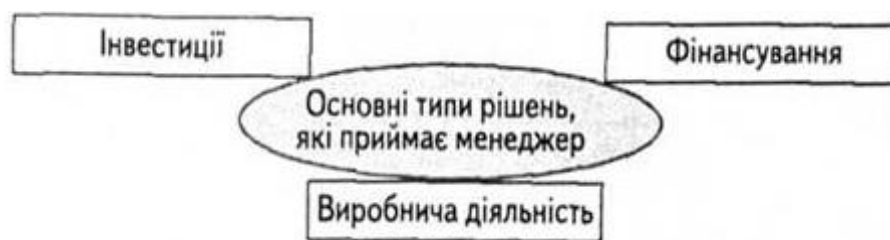


Рис. 53 Основні сфери ухвалення ділових рішень

Вирішення другого завдання у сфері фінансування, як бачимо, тісно пов'язане із завданнями, що виникають в інвестиційній сфері, і система набуває завершеного вигляду.

Рішення, які ухвалюють менеджери, впливають на рух контрольованих ними ресурсів. Ці рухи описуються терміном "фондові потоки" (funds flows), котрий означає ресурси, вкладені бізнесом у вигляді грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів, обладнання, чи отримані бізнесом у вигляді позик, облігацій або акціонерного капіталу.

За допомогою спрощеної схеми Е. Хелферт показує взаємозв'язок фондових потоків у бізнесі (див. рис. 54).



Рис. 54 Система бізнесу

Система складається з трьох сегментів, які відповідають трьом основним галузям прийняття рішень. Верхній сегмент показує три компоненти інвестицій: вже наявну інвестиційну базу, доповнення у вигляді нових вкладів і вилучення вкладів, які вже непотрібні.

Центральний сегмент показує взаємодію в процесі діяльності трьох основних елементів: ціни, обсягу продажу та витрат на продукцію.

Нижній сегмент подає подвійну основу фінансування бізнесу. Перша частина відображає розпорядження прибутком від виробничої діяльності, друга — можливі джерела фінансування довгострокового капіталу. Вона показує власність акціонерів, яка збільшена на суму нерозподіленого прибутку й довгострокові позики зі сторони. Рішення, що торкаються нерозподіленого прибутку й довгострокового капіталу, впливають на фондовий потенціал компанії, підтримуючи доповнення до інвестиційної бази.

9.5. Фінансова стратегія та фінансова політика

Запропонована Е. Хелфертом концепція базової системи бізнесу відображає чисельні динамічні взаємозв'язки між основними управлінськими рішеннями, стратегіями, типами фінансової політики та рухом фондів.

Впорядкованість між цими змінними є важливим аспектом довгострокового успіху фірми. Фінансовий менеджмент має багато прийомів для розв'язання складних проблем бізнесу.

Фінансова стратегія розробляється на основі орієнтирів довгострокового розвитку підприємства й, відповідно до основних аспектів його фінансової діяльності, формується фінансова політика.

Як відомо, головною метою фінансової діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості. Хоча для багатьох підприємств України ще довгий час головною метою буде уникнення банкрутства і великих фінансових втрат. До стратегічних цілей можна також зарахувати нарощування власного капіталу, оптимізацію структури капіталу з позицій мінімізації ризику, підвищення рівня рентабельності власного капіталу та ін. Система стратегічних цілей формує стратегічну модель розвитку підприємства.

Розробка і проведення фінансової політики підприємства, спираючись на фінансову стратегію, дає змогу вирішувати конкретні завдання з відповідних напрямів його фінансової діяльності.

Розробка фінансової політики може мати багаторівневий характер. Так, наприклад, політика формування капіталу може охоплювати політику його оптимальної структури щодо прийнятої ціни або рівня фінансової стійкості. Політика формування власного капіталу може охоплювати емісійну та дивідендну політику як самостійні блоки.

Основою успішного управління є логічно взаємопов'язаний набір стратегій розвитку фірми, інвестиційних цілей, цілей основної діяльності фірми та фінансової політики, де всі ці елементи посилюють свою дію, не суперечать одне одному. Наприклад, якщо фірма має на меті впроваджувати агресивну політику розширення своєї діяльності, то це не можна пов'язувати з

консервативною фінансовою політикою, в основі якої — розрахунок тільки на власні фінансові ресурси.

Спрямованість на виплату великих дивідендів суперечить меті розширення власного сегмента ринку, оскільки для цього потрібно більшу частину прибутку реінвестувати в діяльність фірми.

Особливу увагу слід приділяти пошуку шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестуванню коштів у проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику.

За наявності альтернативних можливостей необхідно проаналізувати вплив кожної з них на оцінку загальної вартості капіталу фірми. В ринковому середовищі дуже важливо визначити співвідношення між фінансуванням бізнесу за допомогою позик і продажем цінних паперів, а також звернути увагу на впровадження оптимальної дивідендної політики.

Усі ці елементи потрібно вибирати за допомогою ґрунтовного аналізу економічних вигод, як відокремлено по елементах, так і в цілісній системі бізнесу.

9.6. Фінансовий менеджмент як система управління

Фінансовий менеджмент, з одного боку, являє собою одну з провідних підсистем загального менеджменту, а, з іншого — виступає як система раціонального та ефективного використання капіталу, як механізм управління рухом фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент спрямований на зростання фінансових ресурсів, інвестицій та нарощування обсягу капіталу. В загальному вигляді фінансовий менеджмент можна визначити такою схемою (рис. 55).

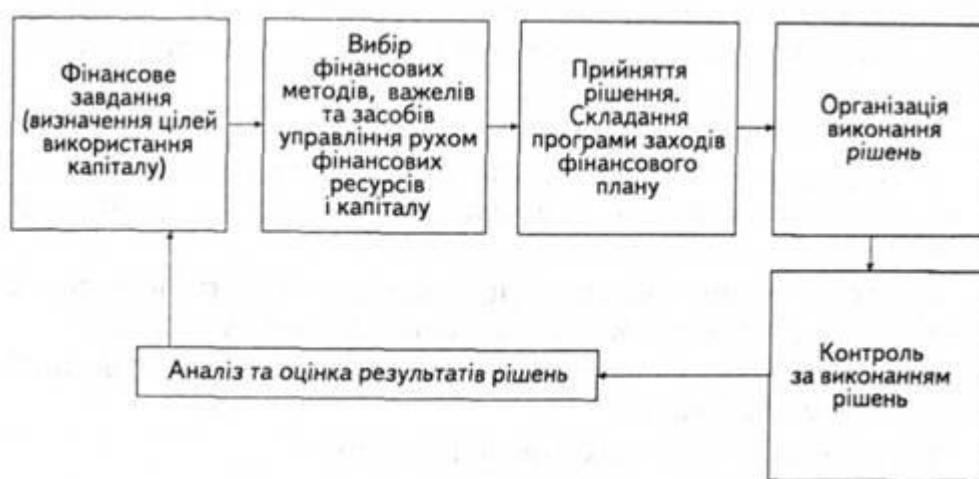


Рис. 55 Загальна схема фінансового менеджменту

Ця схема дає загальне уявлення про фінансовий менеджмент як про механізм управління фінансовими ресурсами. Кінцева мета такого управління відповідає цільовій функції суб'єкта господарювання — отриманню прибутку. Відомо, що збільшення прибутку можна досягти за рахунок зростання обсягу реалізації або за рахунок зменшення витрат. Фінансовий менеджмент, керуючи рухом капіталу, може спрямувати його на зростання виробничих потужностей, тобто

— виручки; керуючи рухом фінансових ресурсів можна використати їх для зниження собівартості продукції і збільшення капіталу.

Як система управління фінансовий менеджмент складається з об'єкта й суб'єкта управління.

Об'єкт управління у фінансовому менеджменті — це сукупність умов здійснення грошового обігу, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових відносин між суб'єктами господарювання та їхніми підрозділами у процесі господарювання.

Суб'єкт управління — це спеціальна група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як керівник), яка за допомогою різних форм управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Фінанси будь-якого підприємства охоплюють грошові відносини:

- з іншими організаціями (з оплати постачання сировини, товарів, інших матеріальних цінностей, з реалізації продукції, під час отримання фінансових і комерційних кредитів і вкладення капіталу тощо);

- із засновниками (в розподілі прибутку);

- з трудовим колективом (з оплати праці, в розподілі доходів і прибутку, у сплаті дивідендів за акціями, відсотків за облігаціями тощо);

- з державними органами управління (у сплаті податків, в обов'язковому продажі частини експортного виторгу тощо).

У цьому зв'язку слід виокремити такі основні функції фінансового менеджменту:

- формування грошових фондів (доходи);
- використання цих фондів (видатки);
- контроль за їх формуванням і використанням. До функцій об'єкта управління належать:
- організація грошового обігу;
- забезпечення фінансовими коштами та інвестиційними інструментами;
- забезпечення основними і оборотними фондами;
- організація фінансової роботи.

Функції суб'єкта управління являють собою конкретний вид управлінської діяльності, який послідовно складається зі збору, систематизації, передавання, зберігання інформації, прийняття рішення й перетворення його в наказ. Функції суб'єкта управління охоплюють: планування, прогнозування, організацію, регулювання, координування, стимулювання, контроль.

Планування у фінансовому менеджменті відіграє суттєву роль і охоплює весь комплекс заходів як з розробки рішень, так і з упровадження їх у життя. Для того, щоб ця діяльність була успішною, створюється методологія й методика розробки фінансових планів.

Прогнозування являє собою розробку на довготермінову перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин. Особливістю прогнозування є альтернативність у

побудові фінансових показників, варіантність розвитку фінансового стану об'єкта управління. Прогнозування може здійснюватись як на основі екстраполяції минулого в майбутнє з урахуванням експертної оцінки тенденцій зміни, так і на основі прямого передбачення змін. Управління на основі передбачення цих змін потребує вироблення у фінансового менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також використання гнучких загальних рішень.

Організація у фінансовому менеджменті — це об'єднання людей, які спільно реалізують фінансову програму на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать створення органів управління, встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик.

Регулювання являє собою вплив на об'єкт управління, аби досягти стійкого стану фінансової системи у разі виникнення відхилень від заданих параметрів. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи усунення відхилень від планових завдань, встановлених норм і нормативів.

Координація у фінансовому менеджменті — узгодженість роботи всіх ланок системи управління, апарату управління і спеціалістів. Координація забезпечує єдність взаємовідносин об'єкта управління, суб'єкта управління та окремого працівника.

Стимулювання — це спонукання працівників фінансової служби до заінтересованості в результатах своєї праці.

Контроль у фінансовому менеджменті являє собою перевірку організації фінансової роботи, виконання фінансових планів і т. ін. За допомогою контролю збирається інформація про використання фінансових засобів та про фінансовий стан об'єкта, виявляються додаткові фінансові резерви, вносяться зміни до фінансових програм. Контроль передбачає аналіз фінансових результатів. Аналіз, своєю чергою, є частиною процесу планування фінансів. Таким чином, контроль є зворотною стороною фінансового планування і його слід розглядати як власну складову.

Завдання фінансового менеджменту можна згрупувати за трьома напрямками.

■ **Загальний фінансовий аналіз і планування.** В рамках цього напрямку здійснюється загальна оцінка:

- активів підприємства і джерел їх фінансування;
- величини і складу ресурсів, необхідних для підтримки досягнутого економічного потенціалу підприємства й розширення його діяльності;
- джерел додаткового фінансування;
- системи контролю за станом і ефективністю використання фінансових ресурсів.

■ **Забезпечення підприємства фінансовими ресурсами (управління джерелами коштів).** В межах цього напрямку реалізується детальна оцінка:

- обсягу необхідних фінансових ресурсів;

- форми їх надання;
- рівня доступності й часу надання;
- вартості володіння даним ресурсом;
- ризику, пов'язаного з цим видом ресурсів.

■ Розподіл фінансових ресурсів (інвестиційна політика та управління активами). В рамках цього напрямку втілюється аналіз і оцінка:

- оптимальності трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів (матеріальні, трудові і т. д.);
- доцільності й ефективності вкладень у основні фонди, їхнього складу та структури;
- оптимальності оборотних коштів;
- ефективності капітальних вкладень.

Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому фінансовий менеджмент має бути багатоваріантним. Головне у фінансовому менеджменті — це правильне визначення мети, яка відповідає фінансовим інтересам об'єкта управління. Фінансовий менеджмент вельми динамічний, ефективність його функціонування багато в чому залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового стану об'єкта управління. Тому фінансовий менеджмент має базуватися на знаннях стандартних засобів управління, на вмінні швидко і безпомилково оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здатності відразу знайти оптимальний вихід з неї.

У фінансовому менеджменті готових рецептів бути не може. Він учить тому, як завдяки методам, засобам вирішення тих чи інших господарських завдань досягти помітного успіху для конкретного суб'єкта господарювання.

9.7. Організаційна структура фінансового менеджменту

Фінансовий менеджмент як економічний орган управління суб'єкта господарювання являє собою частину апарату управління.

Організаційна структура фінансового менеджменту, а також кадровий склад можуть бути побудовані різними способами залежно від розміру, виду діяльності, забезпеченості фінансовими ресурсами та умов функціонування суб'єкта господарювання. Фінансова служба не обов'язково виділяється як окремий підрозділ (у цьому разі оперативну фінансову діяльність здійснює бухгалтер), але для великих промислових підприємств характерне відособлення фінансової служби.

Служба фінансового менеджменту на промисловому підприємстві повинна керуватися чітко визначеними цілями, які мають бути сформульовані й закріплені внутрішніми документами, а також доведені до персоналу підприємства. Це сприятиме вирішенню поставлених завдань у належний термін і на необхідному організаційному рівні.

За умов ринку фінансовий менеджер стає однією з провідних фігур на підприємстві. Він відповідає за постановку фінансової проблеми на підприємстві й ухвалює найприйнятніший

варіант її розв'язання^ Фінансовий менеджер здійснює оперативну фінансову діяльність. Його обов'язки полягають у контролі за грошовими витратами на підприємстві. Найчастіше фінансовий менеджер входить до складу найвищого керівного персоналу, оскільки бере участь у вирішенні всіх основних питань, пов'язаних з управлінням підприємством.

Будь-яка організація відпрацьовує для себе взаємодію наявних рівнів управління й функціональних сфер у такій формі, щоб успішно досягти мети організації. Фінанси мають для підприємства виняткове значення, адже будь-яке підприємство потребує засобів для діяльності й розвитку. Тому створенню раціональної структури управління фінансами слід приділяти велику увагу.

Структура фінансових служб підприємства має будуватися за лінійно-функціональним принципом, тобто мають бути чітко означені функції кожного підрозділу і працівника. Як правило, очолює фінансову службу фінансовий директор (або менеджер) на великих підприємствах або головний бухгалтер на малих підприємствах.

Враховуючи необхідність виконання завдань, які стоять перед фінансовими службами, їхні структури значно різняться залежно від розмірів підприємств.



Рис. 56 Структура фінансової служби малих підприємств

У даному разі головний бухгалтер виконує й низку функцій фінансового менеджера (прогнозування, планування, аналіз, контроль, забезпечення розвитку підприємства).

На середніх підприємствах функції рахівництва виокремлюються й виконуються бухгалтерією. Фінансовий менеджер зосереджується на завданнях планування і прогнозування, аналізу, контролю, пошуку джерел фінансування тощо (докладний перелік див. вище). При цьому працює в тісному зв'язку з головним бухгалтером.



Рис. 57 Структура фінансових служб середніх підприємств

На великих підприємствах фінансова служба має приблизно таку ж структуру, як і на середніх, однак розподіл праці глибший, формуються підрозділи фінансового відділу. Водночас зростає роль фінансового контролера, який здійснює внутрішній контроль фінансової діяльності підприємства і не тільки відповідає за виявлення відхилень між фактом і планом, але й виступає радником у всіх сферах управління.

Роль фінансового контролера в загальній структурі управління фірмою можна показати на прикладі компанії Eсо-Med-Poll, яка постачає на ринок України товари виробництва Procter & Gamble та інших виробників. Фірма має представництва в чотирьох регіональних центрах (Одеса, Харків, Дніпропетровськ, Львів) і для її продуктивної роботи необхідна дійова система звітності, яка б захищала від заморожування продукції на складах і створювала базу для прогнозів і планування. Структуру управління компанії Eсо-Med-Poll зображено на схемі:



Рис. 58 Структура управління компанії Eсо-Med-Poll

У кожному регіоні працює Sales team (команда продажу). До неї входять 5—10 продавців і керівник, який координує роботу на довіреній йому території і передає інформацію про стан справ на наступний рівень управління.

На ньому знаходяться Country Logistics Manager і Country Sales Manager. Перший відповідає за розмитнення, складування і розподіл товарів за регіонами. Другий аналізує інформацію, передану з регіонів, і складає дуже детальну й реалістичну картину того, що відбувається на ринку. Ця інформація надходить фінансовому директорові й головному бухгалтерові, в руках яких практично перебуває вся фірма. На основі отриманої інформації приймаються рішення. Якщо питання серйозне й може спричинити масштабні наслідки, рішення приймається колегіально. У цьому беруть участь як фінансовий директор, головний бухгалтер, так і Country Logistics Manager і Country Sales Manager.

Усі функції з контролю передаються фінансовому контролерові. Директор бере участь переважно у визначенні стратегії.

9.8. функції фінансового менеджера

У керівництві фінансовою діяльністю головна дійова особа — **фінансовий менеджер**. Його функціональними обов'язками можуть бути:

- організація фінансової роботи на підприємстві;
- розробка прогнозів, проектів і планів укладання капіталу (пряме й венчурне укладання, укладання в цінні папери);
- оцінка різних варіантів укладень капіталу з урахуванням міри ризику й розміру отриманого доходу, добір оптимального варіанта;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів, планів надходження й використання іноземної валюти;
- участь у розробці бізнес-плану суб'єкта господарювання в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів;
- проведення валютної і кредитної політики;
- аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання;
- контроль за виконанням планових показників.

Функції фінансового менеджера можуть бути узагальнені в зразковій посадовій інструкції. Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, можна сформулювати основні положення їхньої кваліфікаційної характеристики.

Кваліфікаційна характеристика фінансового менеджера висуває до нього вимоги у сфері його теоретичної підготовки і практичних навичок роботи. Вона складається з двох розділів "повинен знати" і "повинен уміти".

Повинен знати:

- теорію менеджменту;
- теорію фінансів, кредиту і грошового обігу;
- теорію фінансового менеджменту;
- бухгалтерський облік;
- економічну статистику, чинну статистичну звітність;
- чинне законодавство України в галузі фінансової, кредитної, валютної, банківської і біржової діяльності;
- основні нормативно-правові акти з міжнародних розрахунків і зовнішньоекономічної діяльності;
- види цінних паперів і порядок їх обігу;
- правила й порядок проведення операцій на внутрішньому фінансовому ринку України;
- основи здійснення операцій на міжнародному фінансовому ринку;
- основи економіки господарського суб'єкта;
- методологію й методику економічного аналізу;
- діловодство й кореспонденцію. Повинен уміти:
- читати бухгалтерський баланс;
- розумітися на статистичній, бухгалтерській і оперативній звітності суб'єкта господарювання;

- розбиратися у фінансовій інформації, у тому числі закордонній;
- аналізувати результати виробничо-торговельної і особливо фінансової діяльності суб'єкта господарювання;
- аналізувати і оцінювати економічну ефективність заходів з укладання капіталу;
- прогнозувати результати вкладання капіталу, оцінювати їх і ухвалювати остаточні рішення;
- розробляти програми використання фінансових ресурсів;
- складати фінансовий план;
- складати звіт про використання фінансових ресурсів і виконання показників фінансового плану;
- готувати документи з фінансових питань для подання їх до банку, податкової служби та інших органів управління;
- вести листування з фінансових питань з органами управління та суб'єктами господарювання;
- здійснювати контроль за виконанням показників фінансового плану й фінансових програм, за ефективним використанням фінансових ресурсів, основних фондів, нематеріальних активів, оборотних засобів.

Контрольні запитання й завдання

1. Що таке фінансовий менеджмент?
2. Що таке бізнес з погляду Е. Хелферта?
3. Від чого залежить успішна діяльність фірми?
4. На які три частини можна розділити систему бізнесу?
5. Сформулюйте основні завдання, які необхідно вирішувати в кожній сфері бізнесу.
6. Дайте характеристику фінансового менеджменту як системи управління.
7. Що є об'єктом, а що суб'єктом у фінансовому менеджменті?
8. Назвіть основні риси елементів фінансової системи.
9. Які функції мають об'єкт і суб'єкт управління фінансовою системою?
10. Що являє собою фінансовий менеджмент як орган управління?
11. Назвіть приклади організаційних структур фінансового менеджменту.
12. Які функції виконують фінансові менеджери?
13. Що повинні знати і вміти фінансові менеджери?

Рекомендована література

- Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент. М., 1994.
- Брігхем С. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. К., 1997.
- Никбахт Е., Гроппелі А. Фінанси. К., 1992.
- Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: Российская практика. М., 1995. Хелферт 9. Техника фінансового аналізу. М., 1996.

Розділ 10. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Складові операційного менеджменту ♦ Оперативне управління виробництвом ♦ Управління товарними ресурсами ♦ Управління продуктивністю ♦ Управління якістю й конкурентоспроможністю продукції ♦ Управління трудовими ресурсами

10.1. Складові операційного менеджменту

Операційний менеджмент є центральною ланкою підприємства і створюється на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці. За допомогою операційної функції проводиться сукупність дій з переробки ресурсів і постачання результатів діяльності в зовнішнє середовище. Операційна система складається із трьох підсистем:

- переробної — виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати;
- забезпечення — не пов'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи;
- планування та контролю — отримує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, опрацьовує цю інформацію й видає рішення про те, як має працювати переробна підсистема.

Структура управління операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси, прийоми, пов'язані з безпосереднім випуском продукції (наданням послуг).



Рис. 59 Структура управління операційною системою (підсистеми операційного менеджменту)

Усі ці підсистеми управління (рис. 5У) рівноправні й мають свою відповідну політику, методологію та інструментарій здійснення.

10.2. Оперативне управління виробництвом

Ранг цілі	Шифр цілі	Характеристика цілей
1-й	1	Забезпечити злагоджену роботу всіх ланок виробництва з випуску продукції встановлено? номенклатури виробів відповідно до замовлень за найкращого використання всіх виробничих ресурсів і оптимізації витрат на управління
2-й	1.1	Виконання планових завдань з виготовлення та випуску номенклатури виробів у встановлених обсягах і термінах за найкращого використання виробничих ресурсів
	1.2	Оптимізація затрат на виконання завдань
1-й рівень	1.1.1	Забезпечення якісного контролю, облік та аналіз ходу виконання планових завдань
	1.1.2	Забезпечення високоефективного планування й виконання планових завдань
	1.1.3	Забезпечення ефективного виконання плану виробництва
	1.1.4	Організація виконання плану
	1.2.1	Забезпечення раціонального використання робочого часу і зниження простоїв обладнання
	1.2.2	Раціоналізація затрат незавершеного виробництва
	1.2.3	Оптимізація затрат на оперативне управління виробництвом
2-й рівень	1.1.1.1	Забезпечення якісно? нормативної бази оперативного управління
	1.1.1.2	Розробка раціональних планів виробництва
	1.1.1.3	Розробка ефективних планів роботи цехів, дільниць
	1.1.1.4	Забезпечення змінно-добових планів
	1.1.2.1	Забезпечення ефективного контролю за ходом виробництва
	1.1.2.2	Забезпечення якісного обліку виробничого процесу
	1.1.2.3	Забезпечення проведення якісного аналізу ходу виробничого процесу
	1.1.3.1	
	1.1.4.1	
	1.1.4.2	
	1.1.4.3	Організація забезпечення цехів, дільниць, робочих місць матеріалами, напівфабрикатами
	1.1.4.4	Організація забезпечення інструментами і пристроями відповідно до календарного плану
	1.1.4.5	Організація забезпечення цехів, дільниць, робочих місць необхідною технічною документацією
	1.2.1.1	Оптимальне планування завантаження робочих місць
	1.2.1.2	Зниження простоїв обладнання через планове обслуговування
	1.2.1.3	Організація своєчасного забезпечення робочих місць інструментами , документацією
	1.2.1.4	Організація якісного контролю і обліку простоїв робітників
	1.2.2.1	Організація робіт зі зниження нормативів незавершеного виробництва
	1.2.2.2	Зниження витрат на транспортування незавершеного виробництва
	1.2.3.1	Раціоналізація організаційної структури системи оперативного управління виробництвом
	1.2.3.2	Застосування засобів механізації та оргоснастки

	1.2.3.3	Застосування автоматизованих систем оперативного управління виробництвом
	1.2.3.4	Вдосконалення методів виконання функцій управління в системі оперативного управління
	1.2.3.5	Підвищення якості роботи працівників оперативного управління виробництвом

Основний зміст операційного менеджменту полягає у виконанні таких функцій:

- планування — конкретизація й забезпечення завдань, встановлених поточним планом (уточнення обсягу й номенклатури продукції, встановлення декадних графіків, виробничих програм тощо);
- оперативний контроль — зіставлення фактичних параметрів технології та продукції, даних про хід виробництва з нормативними величинами;
- оперативний аналіз — своєчасна оцінка безперервного ходу виробництва, виявлення причин відхилень процесу виробництва від запланованих.

10.3. Управління товарними ресурсами

Найсучасніший підхід до управління товарними ресурсами — застосування логістики. За даними досліджень у галузі маркетингу й логістики, проведеними В. Стюартом, застосування концепції комерційної логістики на промисловому підприємстві дає:

- скорочення кількості продажу "втрачених" у результаті відсутності запасів необхідної продукції за рахунок точного розміщення запасів і контролю над ними; скорочення циклу "обслуговування споживача";
- зміцнення й закріплення зв'язків постачальника зі споживачем;
- економія витрат;
- можливість більше уваги приділяти попиту;
- більш ефективно і прибутково конкурувати на окремих ринках. Для підприємств, що діють у країнах з розвинутою ринковою

економікою, характерна увага до підрозділів, які обслуговують основне виробництво, в тому числі й тих, що пов'язані з рухом матеріалів. Причиною цього є той факт, що управління операційною системою неодмінно пов'язане з організацією та управлінням, забезпеченням кадрами, сировиною, матеріалами, енергетичними ресурсами, збутом продукції, внутрішніми розміщеннями й переміщеннями матеріальних та інших ресурсів, обміном інформацією. З посиленням процесу становлення ринкових відносин в Україні основним завданням промислових підприємств стає забезпечення своєчасного постачання та обробки необхідної кількості ресурсів, що відповідають усім вимогам за якістю, з мінімальними витратами часу й засобів. Складське господарство, запаси, транспорт, планування виробництва, обробка замовлення та інші підсистеми залежать одні від інших. Спроби мінімізувати витрати якогось окремого виду діяльності без урахування цього взаємного впливу можуть призвести до підвищення загальних витрат під час організації матеріалопотоку. Тому необхідним є проведення аналізу діяльності виробничої системи з урахуванням загальних витрат.

Найдоречнішою для комплексного аналізу матеріалопотоків та інформаційних потоків, що їх супроводжують, буде концепція логістики, яка, за твердженням американської ради з управління логістикою, є загальною стратегією господарської діяльності, засобом конкурентної боротьби; стратегією оптимізації матеріальних та інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і забезпечення конкурентоспроможності, що перекриває кілька окремих галузей діяльності.

Класичну схему комерційної логістичної системи наведено на рис. 61.

Узагальнюючи відомі визначення, доходимо висновку, що призначення логістики полягає у:

- плануванні, управлінні й контролі матеріалопотоку й пов'язаного з ним інформаційного потоку;
- здійсненні господарської практики для координації постачання, складування і транспортного обслуговування;
- підвищенні ефективності взаємодії органів управління матеріально-технічним забезпеченням і транспортом;
- інтеграції матеріально-технічного забезпечення, транспортування вантажів і систем передавання інформації про фізичне спрямування ресурсів;
- комплексному, скоординованому управлінні загальним процесом товарообігу на всіх рівнях, у масштабах окремих регіонів і всього господарства.

Таким чином логістика виступає основною функціональною сферою управління й контролю матеріалів як усередині підприємства, так і поза його межами, найважливішим науково-практичним напрямом удосконалення інфраструктури суспільного виробництва.

Для забезпечення організаційно-економічної стійкості підприємства необхідно комплексно розглянути всі підрозділи, які беруть участь у здійсненні логістичного циклу підприємства.

Логістичний цикл — це інтервал часу між оформленням замовлення на постачання товару (засобів виробництва) та доставкою замовлення споживачеві.

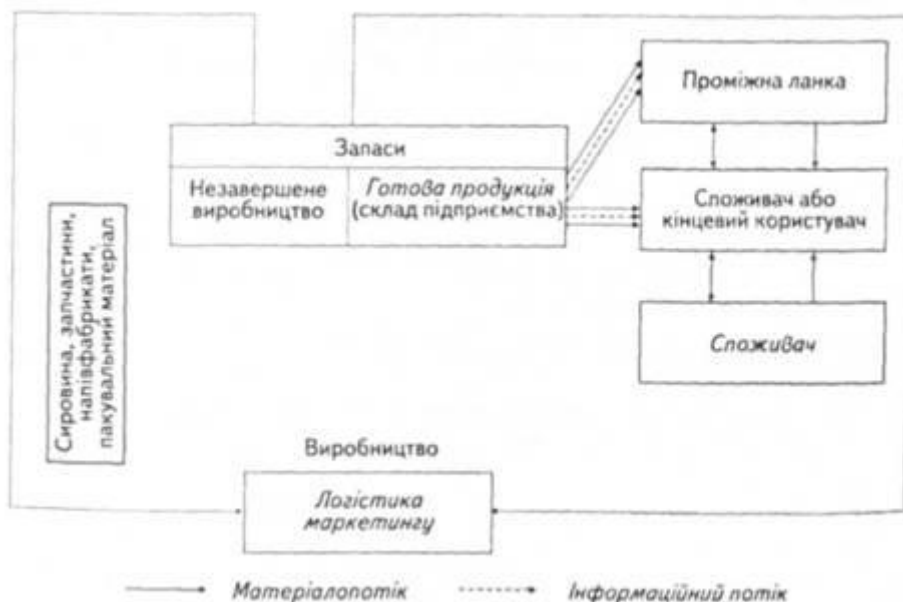


Рис. 61 Схема комерційної логістичної системи

Під час розробки моделі логістичної системи варто керуватися такими настановленнями:

- розміщення й кількість виробничих одиниць необхідно здійснювати з урахуванням постачальників продукції, транспортних витрат, кількості продукції, що виробляється;
- розмір запасів має бути оптимальним для всієї операційної системи;
- на підприємстві слід мати складський центр накопичення та обробки вантажів, проміжний склад для тимчасового зберігання продукції;
- визначити оптимальну транспортну модель для кожного варіанта системи;
- усі підрозділи, які входять до логістичної системи, мають бути пов'язані інформацією, контрольною і транспортною мережею;
- необхідно налагодити чіткий інформаційний зв'язок.

Причини, які привертають увагу операційного менеджменту до проблем логістики:

- концентрація зусиль на підвищенні ефективності окремих процесів постачання, виробництва чи реалізації не дає ніяких результатів;
- система логістики стає важливим конкурентоспроможним засобом та основою контролю над розподілом;
- досягнення НТП прискорили консолідацію системи логістики в одне ціле;
- логістика почала визначати стратегію в цілому, а не лише мінімізувати витрати.

В межах концепції комерційної логістики розглянемо модель матеріалопотоку.

Припустимо, що величина попиту (матеріалопотік) Q залежить від тарифу на перевезення продукції P_0 і сукупного доходу споживача Y .

Ця залежність виражається рівнянням попиту:

$$Q^d = D(P_b; Y). \quad (1)$$

Припустимо також, що матеріалопотік залежить від тарифу на перевезення P_b і ціни на пально-мастильні матеріали P_s .

Ця залежність виражається рівнянням:

$$Q^s = S(P_b; P_s). \quad (2)$$

Припустимо, перевезення зміниться так, щоб забезпечити рівновагу попиту і пропозиції:

$$Q^d = Q^s \quad (3)$$

Система означених рівнянь складає модель матеріалопотоку. Цю модель можна навести у вигляді графіка попиту D і пропозиції A (рис. 62).

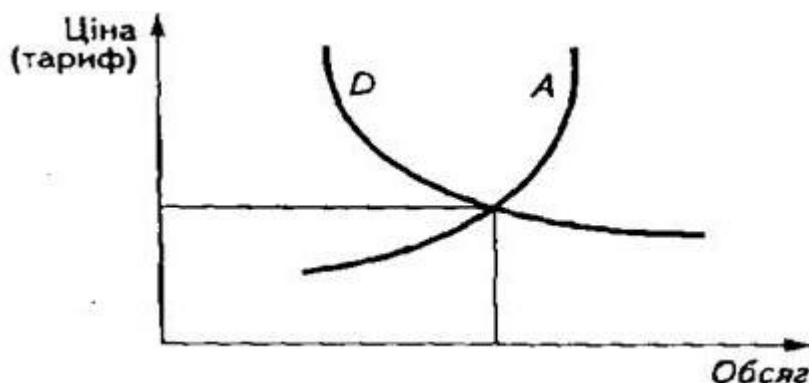


Рис. 62 Графік попиту і пропозиції

Узагальнюючи все вище викладене, можна подати функціональну схему управління товарними запасами (рис. 63).

Проведені дослідження процесу управління товарними ресурсами на промислових підприємствах машинобудівної галузі дали змогу зробити такі висновки.

■ Досягнення основної мети виробничо-збутової системи та забезпечення її стабільності протягом тривалого періоду можливе тільки після всебічного дослідження процесу управління функціонуванням матеріальних, інформаційних і фінансових потоків конкретного підприємства і, як свідчить практика країн з розвинутою економікою, найефективніше вивчати їх з позицій концепції логістики. Основою для проведення аналізу має бути визначення організації та ефективності діяльності управлінського персоналу, співвіднесеності чисельності і кваліфікації персоналу, трудомісткості і складності робіт, що ними виконуються, а також співвіднесеності якості виконання цих робіт і витрат на їх здійснення, відповідній діяльності апарату управління щодо виробленої стратегії розвитку підприємства за пропонованою системою параметрів.

■ Виробнича структура досліджуваних підприємств не відповідає вимогам охоплення всіх етапів розширеного виробництва; вплив цього недоліку на виробничо-логістичну систему підприємств невеликий, хоча зменшує ефективність усього логістичного ланцюга

■ Практично на всіх стадіях управління і просування матеріалів усередині підприємства бере участь кілька підрозділів структури управління, більшість з яких вже на практиці об'єднана в комерційну службу, підпорядковану комерційному директорові, який фактично виконує більшу частину обов'язків, що можуть бути покладені на провідного керівника з логістики на промислових підприємствах.

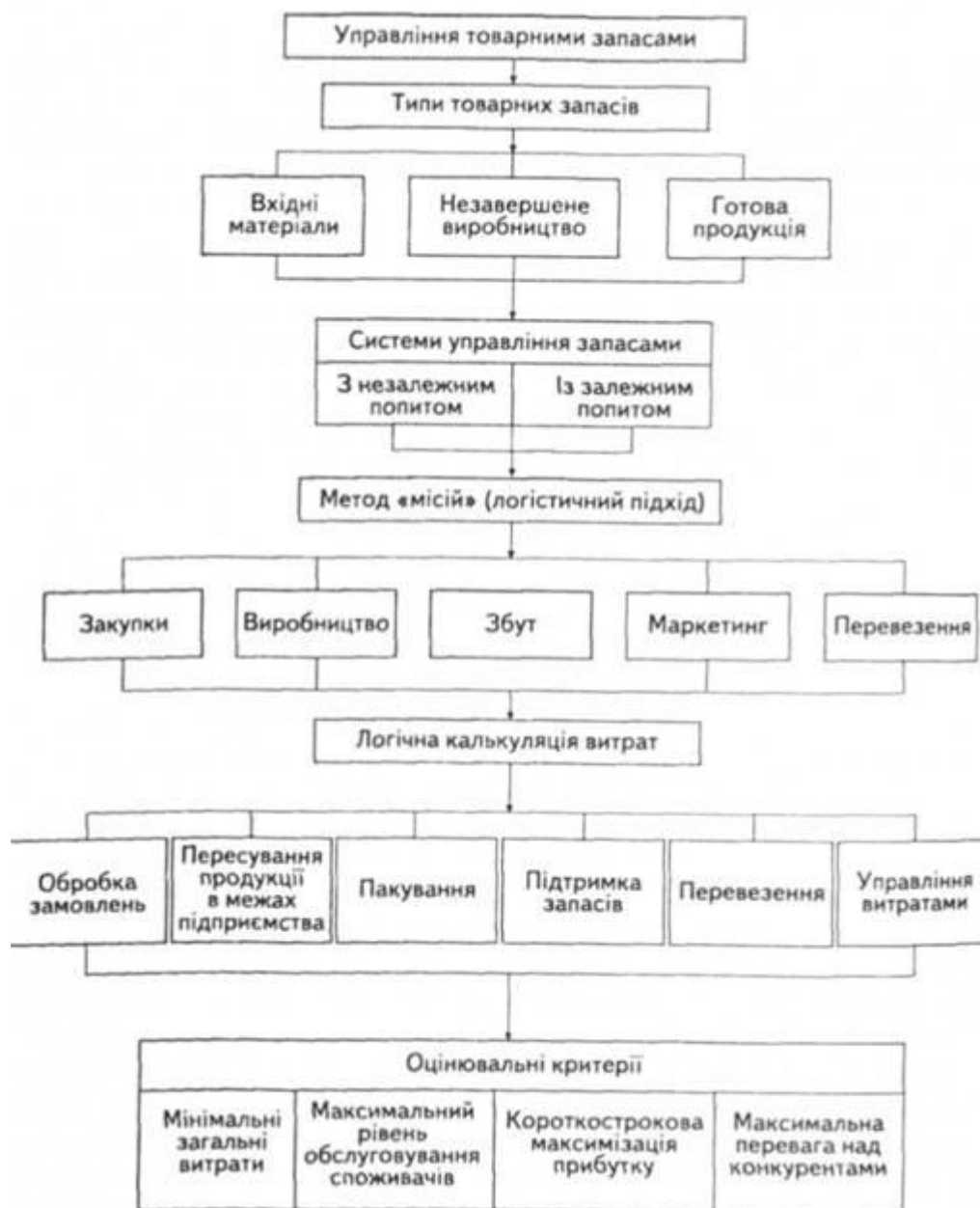


Рис. 63 Функціональна схема управління товарними запасами

■ Кількість рівнів ієрархії структури управління и чисельність зайнятих спеціалістів управлінців на більшості підприємств можна визнати прийнятними, хоч і спостерігається деяка перевантаженість керівників середньої ланки, що призводить до недостатнього рівня керованості, усунути яку можна оптимізацією кадрового складу служб; перевищення кількості рівнів ієрархії над нормативною не відіграє визначальної ролі в зниженні ефективності управління, але дає змогу зменшити або усунути зайве навантаження на керівництво, тому теж може бути визнане прийнятним.

■ Стан справ з нормативною документацією на підприємствах можна визнати задовільним. Роботи, виконання яких регламентоване нормативними документами, практично не дублюються, що є позитивною ознакою та свідчить про задовільну культуру організації управління.

■ Порівняння тенденцій у змінах чисельності апарату управління й темпах зростання його ефективності та ефективності підприємств у цілому вказують на негативні тенденції та свідчать про недостатню заінтересованість керівництва у проведенні реформування внутрішньо-фірмового управління. Скорочення чисельності управлінського персоналу в 1998—1999 рр. було виправданим, а в подальшому — ні.

■ Організаційна структура управління підприємствами змінюється в напрямі пристосування до ринкових умов, але надто повільними темпами. Відсутня визначеність із виробничою стратегією, є деякі недоліки як у спрямованості змін, так і в їх реалізації; відсутні докорінні зміни, хоч вони і здійснюються протягом кількох останніх років.

Під час проведення надскладної роботи з дослідження та аналізу системи управління матеріалопотоками та інформаційними потоками промислових підприємств передусім необхідно визначитися з тими чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють найбільший вплив на цю систему. До факторів внутрішнього середовища, окрім згаданих вище, слід віднести також рівень оптимізації транспортних маршрутів, рівень автоматизації транспортно-складських процесів і можливість створення автоматизованої транспортно-складської системи, готовність до експедиції продукції за першою ж вимогою, методи організації розподілу готової продукції, структуру пріоритетів управління.

Щодо пріоритетів управління логістичною системою, то для кожного підприємства вона може бути особливою. Проведені дослідження засвідчили, що для промислових підприємств вони такі:

- надійність постачання — 100 %;
- якість матеріалів, що постачаються, — 98;
- мінімальна вартість придбання — 90;
- гнучкість системи — 88;
- мінімальна тривалість постачання — 75;
- швидкість опрацювання інформації — 70 %.

Оцінюючи ступінь координації діяльності підрозділів у процесі управління матеріальними та інформаційними потоками підприємств у межах логістичної концепції можна виокремити два напрями її вдосконалення, які взаємно доповнюють один одного.

Перший — пов'язаний з посиленням міри взаємодії між різними функціональними ділянками завдяки поліпшенню планових і контрольних процедур, економічних механізмів.

Другий — полягає в досягненні необхідного рівня координації через організаційну перебудову в структурі управління або підприємства в цілому.

З досвіду зарубіжних країн відомі різні підходи до формування організаційних структур та органів управління потоками підприємств. Найдоцільнішим для застосування в практиці вітчизняних великих промислових підприємств може стати так званий інше-граційний підхід, коли в межах підсистеми управління матеріальними потоками об'єднуються всі види діяльності,

пов'язані з управлінням матеріальними ресурсами й запасами підприємства. При цьому створюється підрозділ, що відповідає за всі етапи просування матеріалопотоку через підприємство. Саме цей підхід зорієнтований на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у всьому ланцюзі "постачання — виробництво — збут".

Основними недоліками застосування даної схеми є високий рівень ризику дублювання функцій і складність виконуваних новоствореним підрозділом завдань, що потребує застосування потужної обчислювальної техніки й висококваліфікованих спеціалістів. Перевага полягає в тому, що оптимізуються обсяги запасів матеріальних ресурсів на всіх етапах просування матеріалопотоку. Тому саме цей підхід є найприйнятнішим для великих промислових підприємств і виробничих об'єднань, що випускають матеріаломістку складну продукцію на технологічно тісно пов'язаних між собою підприємствах з розгалуженими внутрішніми зв'язками, великою кількістю постачальників та складною системою збуту.

Значною часткою аналізу наявної та створюваної нової системи логістики є дослідження системи управління матеріальними потоками з погляду її спроможності ефективно здійснювати збір, опрацювання та поширення управлінської інформації.

Структура управління матеріальними потоками на досліджуваних підприємствах набувала різних модифікацій, адаптуючись до створюваних ринкових умов. Розрив економічних зв'язків з давніми постачальниками, нові умови ціноутворення та просування матеріалів і готової продукції поза межами підприємства, необхідність врахування численних факторів, що впливають на розвиток підприємства, викликали зміни в структурі й методах функціонування підрозділів постачання та збуту. Ефективність діяльності цієї підсистеми структури управління логістикою підприємства на сьогодні досить велика, що підтверджується даними проведених досліджень та експертними висновками фахівців інших машинобудівних підприємств України. Але при цьому просування матеріалів усередині підприємств не було об'єктом оптимізації ні практиками-спеціалістами підприємств, ні науковцями з позицій нових концепцій та систем управління. Тому тепер ця проблема є надзвичайно актуальною. Для цього необхідна розробка та впровадження в управлінську практику цілої системи заходів, причому їх впровадження відокремлено, безсистемно не дасть корисного ефекту або навіть може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому необхідний ретельний економічний аналіз впливу кожного заходу та всієї системи на структуру управління, виробничу, обслуговувальну системи підприємства та на ефективність їх функціонування.

До першої групи належать організаційно-економічні заходи: забезпечення збереження матеріальних ресурсів; дотримання режиму економного використання ресурсів; стимулювання працівників за економію ресурсів; організація обліку, аналізу й контролю за використанням матеріалів у межах встановлених центрів витрат тощо. Як правило, впровадження таких заходів не потребує великих капітальних вкладень; значні додаткові витрати можливі тільки за умови

повного або значного технічного переозброєння виробничої системи, придбання ліцензійного програмного забезпечення провідних фірм.

До другої системи заходів входять виробничо-технологічні заходи: вдосконалення конструкції виробів; зменшення ваги продукції, що зменшує й потребу в матеріалах; підвищення якості й надійності продукції, завдяки чому зменшуються витрати на гарантійні ремонти; використання матеріалів-замінників з меншою сукупною вартістю придбання та зберігання за умови, що вони не погіршують характеристик виробу; впровадження технологій, що спираються на використання відходів і вторинних ресурсів.

Розробка та впровадження в практику сучасної системи управління матеріальними та інформаційними потоками промислових підприємств, заснованої на логістичному підході, в цілому дасть змогу знизити транспортні витрати на 2,34 %; зменшити витрати на придбання матеріалів на 1,66 %; поліпшити стан навколишнього середовища; створити додаткове джерело отримання обігових коштів; знизити витрати виробництва зі збереженням якості продукції; підвищити заінтересованість персоналу підприємства в його ефективному і сталому функціонуванні; поліпшити оперативне управління матеріальними ресурсами та їхніми потоками; спростити процедури, що відбуваються в постачанні та просуванні матеріалів; збільшити рівень контролю матеріальних потоків; зменшити витрати на їх здійснення та управління; поліпшити загальні показники ефективності підприємств.

Необхідність і доречність застосування логістики обґрунтовується аналізом витрат системи управління нею (розглядається як взаємозв'язок між логістикою й витратами виробництва).

Складське господарство, запаси, транспорт, планування виробництва, опрацювання замовлень та інші витрати залежать одне від одного. Тому загальні витрати розподілу продукції можна відобразити формулою:

$$ЗВ = ТВ + СВ + ІВ + ЗВ + ПВ + УВ + УЗ,$$

де

В — транспортні витрати;

В — витрати, пов'язані зі складуванням;

В — інформаційні витрати;

В — витрати, пов'язані із запасами;

В — витрати, пов'язані з пересуванням продукції всередині підприємства;

- В — витрати на пакування;
- З — управлінські витрати.

Докорінна перебудова, реорганізація, реструктуризація виробничих підприємств пов'язані з істотними витратами. Створення логістичної системи дасть змогу заздалегідь визначати межі розвитку та оптимізувати комплексні витрати, пов'язані з організацією матеріалопотоку.



Рис. 64 Міжфункціональний "компроміс" "логістика — виробництво"

Увага операційного менеджменту до впровадження логістики викликана такими чинниками:

- наявністю конфліктних моментів між окремими функціями процесу розподілу продукції (постачання — виробництво — маркетинг);
- логістика — основа контролю над розподілом;
- можливістю створення єдиної інформаційної системи, що дає змогу управляти процесом розподілу;
- підвищенням вимог до якості обслуговування споживачів. Важливо враховувати головний компроміс, який сприяє найбільш ефективному розподілові ресурсів (рис. 64).

10.4. Управління продуктивністю

Продуктивність можна розглядати в різних аспектах. Традиційний підхід — це вимірювана продуктивність праці, яка характеризує ефективність затрат праці в матеріальному виробництві.

Класичне поняття продуктивності зображено у вигляді схеми (рис. 65).



Рис. 65 Загальне поняття продуктивності

Підвищення продуктивності — результат управління і втручання у вирішальні перетворення. Воно відбувається за дотримання будь-якої з перелічених нижче умов:

- продукція зростає, затрати зменшуються;
- продукція зростає, затрати залишаються незмінними;
- продукція зростає, затрати зростають, але повільнішими темпами;
- продукція залишається незмінною, затрати зменшуються;
- продукція скорочується, затрати скорочуються, але швидшими темпами.

Алгоритм процесу управління продуктивністю операційної системи організації охоплює такі етапи:

- чітке встановлення межі системи;
- визначення організаційного оточення;
- ухвалення цілей організаційної системи;
- виокремлення основних підгруп ресурсів, які споживає операційна система;
- визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення витрат у продукцію;
- планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції;
- розроблення критеріїв чи вимірювачів результативності та їхніх пріоритетів;
- визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допоміжною корисною інформацією продукціонування системи;
- розробка критеріїв оцінки, регулювання зворотного зв'язку та планування поліпшень.

Традиційно ефективність використання трудових ресурсів на вітчизняних підприємствах втілюється в зміні продуктивності праці — результативному показникові роботи підприємства, в якому поєднуються задовільні сторони роботи та її недоліки.

Продуктивність живої праці визначається затратами робочого часу в даному виробництві, на даному підприємстві, а продуктивність суспільної праці — затратами живої і суспільної праці.

Загальноприйнятий рівень продуктивності праці характеризується двома показниками:

- виробленням продукції за одиницю часу (прямий показник);
- трудомісткістю виготовлення продукції (зворотний показник).

Ці показники виробітку та трудомісткості представлені такими формулами:

$$b = B/T; \quad t = T/B,$$

де b — виробіток продукції за одиницю часу;

B — обсяг виробленої продукції;

T — затрати живої праці на виробництво продукції;

t — трудомісткість виготовлення продукції.

Залежно від складу трудових затрат розрізняють:

- технологічну трудомісткість, яка охоплює всі затрати основних працівників, $t_{\text{тех}}$;
- трудомісткість обслуговування виробництва, що вбирає затрати допоміжних робітників, $t_{\text{обсл}}$;
- трудомісткість управління виробництвом, яка охоплює затрати праці ІТП, службовців, персоналу обслуги та охорони, $t_{\text{упр}}$
- повну трудомісткість, яка являє собою затрати праці всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$t_{\text{пов.}} = t_{\text{тех.}} + (t_{\text{обсл.}} + t_{\text{упр.}}).$$

Важливим етапом аналітичної роботи на підприємствах є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів реалізації цих резервів.

Сучасна вітчизняна класифікація резервів підвищення продуктивності праці вирізняє такі групи:

- підвищення технічного рівня: механізація та автоматизація виробництва, запровадження нових видів обладнання; впровадження нових технологічних процесів; поліпшення конструктивних властивостей виробів; поліпшення якості сировини й конструктивних матеріалів;
- поліпшення організації виробництва і праці: підвищення норм і зон обслуговування; скорочення кількості робітників, які не виконують норм; спрощення структури управління операційною системою; автоматизація облікових та обчислювальних робіт; зміна робочого періоду; підвищення рівня спеціалізації виробництва;
- структурні зміни у виробництві: зміна питомої ваги окремих видів продукції; зміна трудомісткості виробничої програми; зміна частки купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів; зміна питомої ваги нової продукції.

10.5. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції

Система якості функціонує водночас із рештою видів діяльності, які впливають на якість продукції чи послуги і взаємодіють з ними, її дія поширюється на всі етапи від початкового до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача (в ІСО серії 9000 — "петля якості"). Основні етапи "петлі якості" зображено на класичному рис. 66, вимоги до цих етапів наведено в табл. 25.



Рис. 66 "Петля якості"

Таблиця 25. Вимоги до якості продукції

№	Етапи "петлі якості"	Суть вимог до якості продукції
1	Маркетинг	<p>Функція маркетингу має відігравати провідну роль у визначенні вимог до якості продукції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначати потреби в продукції; - давати точне визначення ринкового попиту в продукції; - давати чітке визначення вимог споживачів на основі постійного аналізу господарських договорів, контрактів чи потреб ринку; - чітко інформувати в межах підприємства про всі вимоги, які висувають споживачі
2	Проектування й розробка технічних умов	<ul style="list-style-type: none"> - планування робіт при проектуванні; - комплекс заходів, спрямованих на запобігання помилкам при проектуванні; - випробування й вимірювання параметрів продукції на різних етапах проектування; - перевірка відповідності проекту початковим вимогам; - періодичний аналіз усіх компонентів проекту; - аналіз готовності споживача до використання продукції; - контроль за змінами проектів
3	Матеріально-технічне постачання	<ul style="list-style-type: none"> - чітке встановлення вимог до покупних матеріалів; - означення процедур, методів і норм роботи з постачальниками; - вхідний контроль; - процедури узгодження з постачальниками планів вхідного контролю; - процедури, положення щодо вирішення спірних питань з якості готової продукції і ведення претензійної роботи; - реєстрація даних про якість покупної продукції і оцінка постачальників
4	Підготовка виробництва та виробництво продукції	<ul style="list-style-type: none"> - має давати впевненість у тому, що технологічний процесі стан усіх елементів виробництва забезпечать виготовлення продукції відповідно до вимог технічної документації; - усі елементи виробництва мають бути в керованих умовах, тобто контролюються та координуються;

		- контроль та випробування готової продукції, а також контроль та випробування в процесі виробництва; - результати оцінки слід використовувати для вироблення коригувальних заходів; стимулювання підрозділів та окремих працівників за якість; цілеспрямованого планомірного поліпшення якості виготовленої продукції
5	Післявиробничі етапи	- забезпечення якості під час вантажно-розвантажувальних робіт, зберігання, транспортування, монтажу; - передбачення необхідних ресурсів, умов і заходів, які запобігали б появі дефектів на післявиробничих етапах; - забезпечення гарантованої роботи з проведення технічних консультацій, навчання персоналу, технічного обслуговування та ремонту виробів у період гарантійного терміну, постачання запасних частин, забезпечення інструментами для використання, складування, монтажу, введення в дію, експлуатації, обслуговування та ремонту виробів; налагодження системи зворотного зв'язку; - аналіз задоволення потреб споживача щодо якості продукції, охоплюючи безпеку, надійність, вплив на довкілля
6	Безпека продукції	- проведення випробувань для оцінки проекту й дослідного зразка; - аналіз інструкцій, рекламних матеріалів; - розробка заходів відстежування для забезпечення процесу повернення продукції в разі виявлення характеристик, що не відповідають безпеці; - утилізацію продукції слід проводити тоді, коли є можливість, якщо матеріали, комплектуючі деталі, готова продукція не задовольняють чи можуть не задовольняти встановлені вимоги; - рішення стосовно використання продукції в тому вигляді, як вона є (без переробки), мають супроводжуватися відповідними документами із зазначенням обґрунтування цього висновку та необхідних заходів безпеки

Якість продукції і затрати, пов'язані з якістю, стають важливим фактором економічного стану підприємств. Облік затрат на якість вимагає впорядкування збору первинної інформації про дефекти, затрати на їх усунення і пов'язаний з бухгалтерським обліком.

Для того, щоб операційна система продуктивно функціонувала, як правило, необхідно розв'язати низку проблем, основні з яких:

- всебічне вивчення ринку збуту продукції;
- забезпечення спроможності підприємства освоїти стабільне виробництво продукції, споживчих властивостей, які б відповідали вимогам замовників;
- формування й підтримування іміджу організації як надійного постачальника продукції, якість, ціна і терміни поставки якої повністю задовольняють партнерів.

Розв'язати ці проблеми можна лише шляхом проведення змін на підприємстві відповідно до рекомендацій і вимог світових стандартів ISO серії 9000, а систему якості, яка буде отримана в результаті впровадження одного із ISO, — сертифікувати.

Етапи формування моделі якості на підприємстві:

- формування заінтересованості керівників і персоналу у створенні та функціонуванні системи якості;

- оцінка наявної системи управління виробництвом і якістю продукції;
- визначення цілей розвитку підприємства у сфері управління якістю продукції;
- розробка робочого плану системи якості і створення робочої групи з її реалізації;
- впровадження системи якості.

Оскільки відмінною рисою системи якості, яка відповідає вимогам стандартів ISO серії 9000, є суворая документованість її побудови й функціонування, то документація має оформлятися за стандартною ієрархією (рис. 67).

Для забезпечення достатнього рівня результативності й ефективності управління системою якості слід створити певну організаційну структуру управління якістю.

Типові функції служби управління якістю:

- розподіл продукції і маркетинг;
- проектування й розробка;
- аналіз та оцінка якості проекту;
- аналіз технологічного процесу, контрольних карток;
- аналіз управління та зниження дефектності;
- контроль контрактів і якості закупівель;
- вхідний контроль;
- контроль і випробування;
- аналіз правил і технології зберігання і транспортування замовників;
- технічне обслуговування й ремонт;
- аналіз та оцінка надійності.

За ринкових умов різко зросли і змінилися позиції споживача щодо процесів придбання й використання товарів і послуг. Виробникам товарів необхідно постійно освоювати нові методи господарювання, які б відповідали вимогам економічних обставин, змінювати умови і принципи діяльності, результати якої прямо залежатимуть від конкурентоспроможності вироблених товарів.

Широкий вибір продукції, оновлення її номенклатури й підвищення якості змушують глибше вивчати проблему конкурентоспроможності, освоювати методи управління нею. Необхідність використання цих методів диктується можливістю значних затрат на (підвищення якості товарів у межах їхнього життєвого циклу та освоєння нових видів технологічних процесів.

Політика у сфері якості; керівництво з управління якістю; методологічні інструменти з управління якістю; методики випробувань								
Міжнародні стандарти	Державні стандарти	Галузеві стандарти	Технічні умови	Стандарти підприємства	Керівні документи	Рекомендації	Методичні інструменти	Інші норми

Рис. 67 Структура документації системи управління якістю

Управління конкурентоспроможністю являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю продукції має забезпечити максимальне використання можливостей виробництва й орієнтацію його на задоволення наявних і потенціальних вимог споживача.

Незважаючи на те, що якість і ціна товару є його визначальними параметрами, велике значення за ринкових умов мають так звані "нетоварні властивості", які значно впливають на конкурентоспроможність товару. Властивості, які формують конкурентоспроможність товару, показані на рис. 68 у вигляді ієрархічної структури. Якщо конкурентоспроможність оцінювати за показниками якості й ціни (рівень 1), то передбачається, що решта властивостей, які характеризують конкурентоспроможність (рівень 2), проявляються в цьому товарі й у товарі конкурентів однаковою мірою.



Рис. 68 "Дерево" властивостей, що визначають конкурентоспроможність товару

Усі властивості, подані на рисунку, слід розглядати як самостійні багатофакторні структури.

Під конкурентоспроможністю конкретного товару слід розуміти його відмінність від товарів конкурентів за ступенем відповідності конкретній потребі й витратам на його отримання й використання. Будь-який товар цікавить споживача своїм призначенням і можливостями задовольняти його потреби. Тому в даному разі якість слід трактувати як сукупність зовнішніх функцій товару (послуги), що проявляється під час його використання.

10.6. Управління трудовими ресурсами

Функція управління трудовими ресурсами розглядається з позицій соціотехнічної системи та провідної ідеї менеджменту організацій — мотиваційного механізму. Дана функція різниться від кадрового менеджменту за своєю ієрархією і статусом в організації: кадровий менеджмент як проблемний функціональний менеджмент на рівні всього підприємства відповідає за його кадрову політику, а управління трудовими ресурсами (підлеглими) діє на рівні операційного менеджменту з позицій "кожний лінійний керівник — керівник відділу кадрів". Основне завдання на цьому рівні — чітке розуміння мотиваційного механізму активізації індивідуальної та групової економічної поведінки членів трудового колективу на підставі їх самоорганізації.

За умов ринкової економіки, коли робітники чимраз ближчі до результатів своєї праці, особливу роль відіграють економічні методи мотивації, але необхідно також пам'ятати, що ефективно діють і такі методи управління, як соціальні, психологічні, організаційні та правові. Побудова та дія мотиваційного механізму операційного менеджменту засновується на комплексному застосуванні методів управління, необхідності створення умов для обмеження негативної поведінки, орієнтації управлінських дій на усунення наслідків негативної поведінки, її профілактику та мотивування поведінки працівників.

Безпосередня залежність матеріальної забезпеченості людини від результатів її праці — основа системи ефективних економічних методів мотивації. Ця система має найбільше поширення за умов ринкової економіки. Водночас організаційні методи (організаційно-адміністративні) сприяють оздоровленню економіки в цілому, тому що передбачають чіткі функції, структуру, права та обов'язки, положення про підрозділи, трудову дисципліну, компетенцію керівників і спеціалістів. Побудувати мотиваційний механізм менеджменту сучасного підприємства можна, застосовуючи принципи самоорганізації індивідуальної та групової поведінки працівників у процесі їхньої спільної діяльності.

Організація операційної системи являє собою двоєдине завдання для керівника. Організаційна діяльність поєднує функції з організації виробничої системи та ролі організатора роботи колективу. Основною ознакою визначення рівня управління є ступінь наближення до управлінських процесів виробництва. На низовому рівні управління процесом виробництва здійснюється через безпосередніх виконавців, на середньому — через підлеглих керівників та

за допомогою спеціалістів, на вищому — через лінійних керівників та за допомогою функціональних ланок управління (функціональних менеджментів).

Системний підхід потребує виконання трьох основних організаційних функцій:

- встановлення внутрішньо-системних і зовнішніх зв'язків;
- управління процесом реалізації зв'язків;
- управління організаційним розвитком системи.

Реалізація організаційних функцій зумовлює встановлення певних вимог до рівня професіоналізму менеджера. Йому необхідні практичні знання, пов'язані з об'єктом управління. Зміст цих знань динамічний, що вимагає безперервного оновлення знань. Операційний менеджер повинен приділяти більше уваги роботі, пов'язаній з тлумаченням, інструктажем підлеглих. Важливо, щоб менеджер умів дати правильну установку, правильно зорієнтувати виконавців, пробудити зацікавленість та ініціативу, добрати форму спілкування та психологічні дії на підлеглих, сформувати у них правильну соціальну позицію, засновану на економічному мисленні.

Пізнаючи структуру технологічних, коопераційних, економічних зв'язків, які поєднують членів колективу, кожний із виконавців отримує можливість зрозуміти й відчувати механізм поєднання його особистих інтересів з інтересами організації. Загальною умовою до керівника, врахуванням усіх організаційних завдань, є вміння приймати обґрунтовані та ефективні рішення, володіння механізмом їх формування та прийняття. Від керівника вимагається вміти аналізувати ситуацію, правильно формулювати головну проблему, ставити мету й визначати її місце в "дереві" цілей загальної системи менеджменту, визначати вимоги до рішення та основні критерії ефективності, прогнозувати сценарії можливих наслідків рішень, що приймаються.

У процесі управління операційною системою менеджер повинен уміти користуватися даними аналізу, підготовленими фахівцями. Важливо також бути здатним до організаційно-економічного мислення, вирізняти істотні чинники та зв'язки, що впливають на результат. Окрім цього, необхідно знати життєвий цикл організаційного розвитку й методологію системного управління розвитком виробничої системи. Слід уміти розпізнавати проблеми інноваційного процесу, володіти навичками впровадження нових ідей.

Операційний менеджер повинен мати підготовку в галузі організації виробничих систем у цілому, організації технологічної частини виробництва, технології прийняття рішень, застосування програмно-цільових методів в управлінні розвитком виробничої системи й управлінні інноваційними процесами, управління персоналом в умовах організаційної перебудови.

Соціологічні дослідження, проведені на промислових підприємствах, дали змогу вирізнити фактори, які, на гадку працівників, впливають на привабливість їхньої роботи:

- робота без великого напруження та стресів (61 % респондентів);
- зручне розташування місця роботи (40 %);

- достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49 %);
- несталий темп роботи (49 %);
- гнучкий час роботи (49 %);
- додаткові пільги (45 %);
- чистота й порядок у робочих приміщеннях (56 %);
- справедливий розподіл обсягів роботи (45 %);
- доброзичливі стосунки між людьми (54 %);
- добрі відносини з безпосереднім керівником (52 %).

Водночас були названі чинники підвищення продуктивності праці

(з погляду примусу працювати більш інтенсивно та створення умов до збільшення ступеня привабливості самої роботи як такої):

- шанси просування по службі;
- достатній заробіток;
- визнання та схвалення виконаної роботи;
- можливість розвивати свої здібності;
- сприяння самостійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання людей працювати за принципами сучасного менеджменту, коли працівники — це співробітники, "команда" односторонніх, сама робота — цікава "гра" за цивілізованими правилами; керівник — "один із нас", який упроваджує демократичні методи управління, мотиваційний механізм, започаткований на економічних та правових засадах (рис. 69).

Під час роботи члени колективу формують свою організаційну культуру, мають шанси реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити конкретні потреби в процесі виконання поставленої мети організації. На жаль, на більшості вітчизняних підприємств такі побажання працівників залишаються лише побажаннями. Наслідки кризи виробництва, викликані як об'єктивними причинами (на ранніх її етапах), так і суб'єктивними (передусім, відсутністю кваліфікованих сучасних керівників-менеджерів, а не автократів), вносять дезорганізацію в роботу, спричиняють відчай, втрату кваліфікації, нерозуміння своєї ролі та місця на даному підприємстві.

Тільки економічна стабільність, застосування економічних методів мотивації спроможні змусити людей продуктивно працювати. Створення підприємств з високою інноваційною культурою забезпечить конкурентоспроможність, неперервне економічне зростання і на цій основі задоволення особистих і колективних інтересів своїх працівників.

Ідеальний стан — коли спеціаліст високого класу має солідну заробітну плату й регулярно її отримує. До цього стану повинні постійно наближатися керівники. За умов нестабільної ринкової ситуації з метою збереження високопрофесійних кадрів необхідно застосовувати такі засоби:

- дії, спрямовані на соціальний захист висококваліфікованих спеціалістів;
- конкретні дії на підтримку авторитету чи статусу висококваліфікованих спеціалістів.

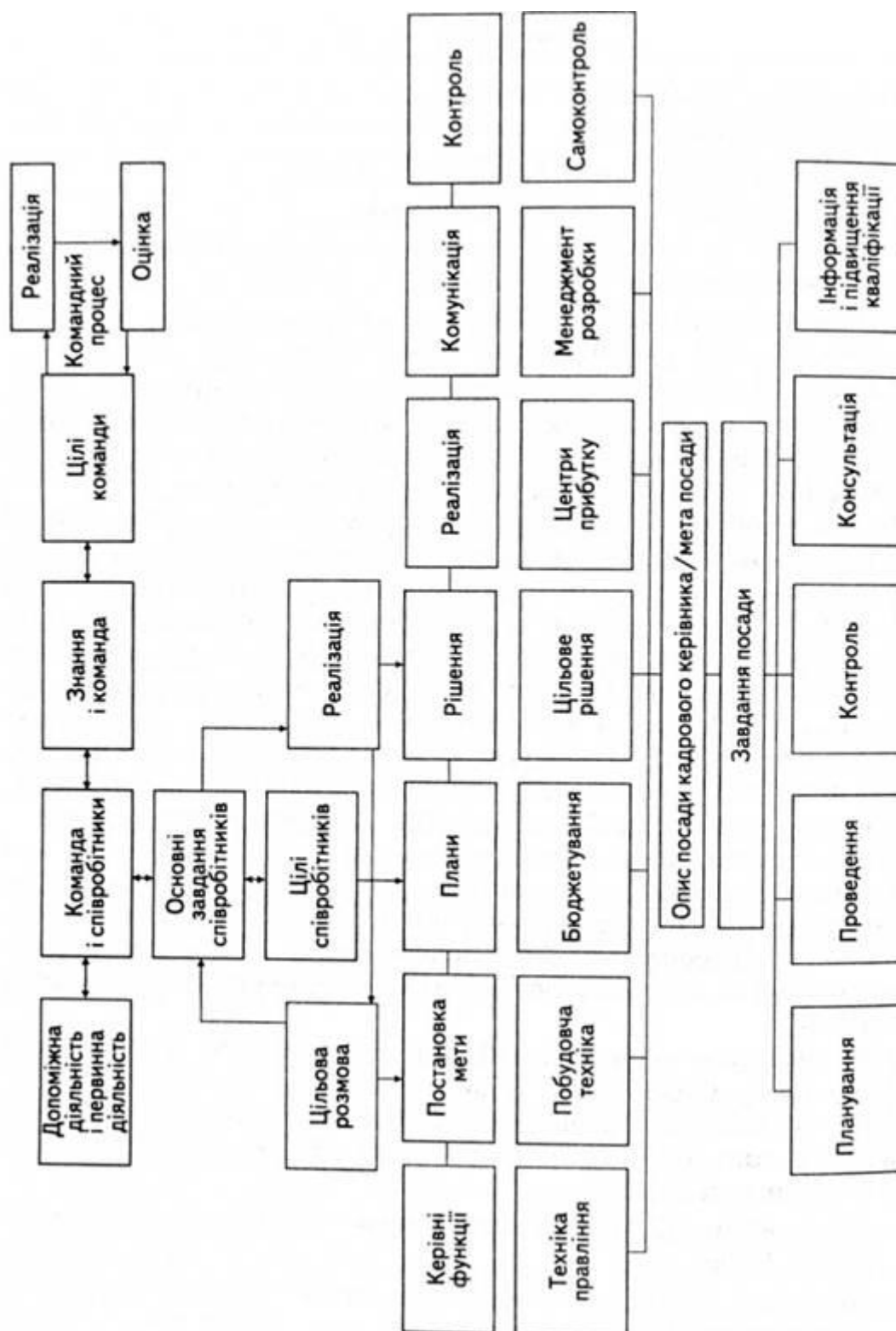


Рис. 69
Модель організації роботи «команди» співробітників

Доцільним може бути застосування концепції "якості робочого життя", досить поширеної на провідних зарубіжних підприємствах. Ця концепція спрямована на створення умов, які перешкоджають втраті привабливості праці, на відтворення цілісності праці та культури, підвищення статусу людини як творчої особистості.

Основні критерії якості трудового життя:

- справедлива й належна винагорода за працю;

- безпечні та здорові умови праці;
- безпосередня можливість використовувати й розвивати свої здібності;
- трудова демократія та правова захищеність працівника;
- гідне місце роботи в житті людини;
- соціальна корисність роботи.

Методи підвищення якості трудового життя:

- ротація роботи — чергування робочих місць знижує монотонність роботи, психологічну стомленість;
- подовження робочого циклу — досягається за рахунок горизонтального групування робочих операцій;
- розширення сфери праці — дає змогу посилити її творчий та змістовий характер у результаті вертикального групування робочих функцій;
- організація автономних робочих бригад — спільне виконання всіх функцій з управління роботою;
- використання гнучких графіків робочого часу — робітники самі встановлюють початок і кінець робочого дня;
- стимулювання праці.

Цілі програми підвищення якості трудового життя:

- гуманізація праці, збагачення її змісту;
- вдосконалення організації та управління;
- розвиток моральних форм стимулювання, робочої демократії;
- розширення участі робітників у прийнятті виробничих рішень.

Дослідження свідчать, що впровадження програм підвищення якості трудового життя сприяє скороченню коефіцієнта виробничого травматизму на 60 %, кількості випадків тривалої відсутності на роботі через хворобу — на 16; збільшенню виробітку на одного робітника на — 25; скороченню браку на — 39 %. Праця стає більш безпечною та гарантованою. Кількість зайнятих збільшується майже в 1,5 рази, звільнення за власним бажанням скоротились на 72 %, а з ініціативи адміністрації — майже в 2 рази.

Впровадження програм підвищення якості трудового життя стають важливими чинниками соціально-економічного розвитку організацій.

Контрольні запитання й завдання

1. Назвіть складові операційного менеджменту.
2. Як вибудовується ієрархія цілей оперативного управління?
3. В чому полягає суть комерційної логістики на виробничому підприємстві?
4. Назвіть фактори, що впливають на побудову логістичної моделі.
5. Які умови підвищення продуктивності операційної системи?
6. Охарактеризуйте вимоги до якості на етапах "петлі якості".

7. Назвіть класифікацію витрат на забезпечення якості.
8. Чим визначається сутність управління конкурентоспроможністю продукції?
9. В чому полягає мотиваційний механізм менеджменту виробничого підприємства?
10. Назвіть методи підвищення якості робочого життя на підприємстві.

Рекомендована література

- Виссемо Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Пер. с англ. М., 1996.
- Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Пер. с англ. М., 1996.
- Курочкин А. С. Операционный менеджмент. К., 2000.
- Макаренко М. В., Махалина О. Лі. Производственный менеджмент. М., 1998.
- Менеджмент, предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Д. Борман, Р. Федерманн, Л. Воротима. Гамбург, 1992.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.
- Неруш Ю. М. Коммерческая логистика. М., 1997.
- Оучи У. Методы организации производства (американский и японский подходы). М, 1994.
- Ревентлоу Р. Экономика фирмы. М., 1995.
- Саломатин Н. А. Управление производством: системное представление. М." 1993.
- Скотт Синк Д. Управление производительностью. М., 1989.
- Теория и практика управления персоналом / Авт.-сост. Г. В. Щекин. К., 1998. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, И. А. Саломатиной. М., 1999.
- Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. М., 1997.
- Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2000.
- Федулова Л. І. Організаційно-економічні моделі багатофункціонального управління виробничою діяльністю на основі сучасного менеджменту. Миколаїв, 1997.
- Федулова Л. І., Сіренко І. В. Організаційно-методологічні підходи до створення системи управління матеріальними та інформаційними потоками промислового підприємства на основі логістичного підходу. К., 2001.

Розділ 11. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Сучасна екологічна ситуація в Україні ♦ Суть екологічного менеджменту ♦ Стандарти й міжнародні рекомендації в галузі систем екологічного менеджменту ♦ Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності ♦ Шляхи формування екологічного менеджменту в Україні ♦ Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві ♦ Екологічна паспортизація підприємства ♦ Концепція екоефективності

11.1. Сучасна екологічна ситуація в Україні

Серед сучасних глобальних світових проблем людства екологічні проблеми посідають чи не найголовніше місце. Охороні навколишнього середовища й раціональному використанню

природних ресурсів нині приділяють особливу увагу урядові структури й міжнародна громадськість. На порядок денний виноситься питання екологічної безпеки держави.

Термін "екологія" вперше запропонував у 1866 р. німецький учений Е. Геккель. Він визначив екологію як біологічну науку, що вивчає взаємовідносини організмів з довколишнім середовищем. У наш час цей термін став звичайним і з ним пов'язується екологізація сучасних наукових дисциплін. Будь-яка зміна природного середовища існування є компетенцією екології. Екологія, постійно збільшуючи набір чинників зовнішнього середовища, вивчає їх вплив на живу й неживу природу, і, зокрема, на людину. Звідси випливає прямий зв'язок екології з господарською діяльністю людини.

Природний і штучний, створений людиною, матеріальний світ є тим середовищем, в якому людина існує, господарює, задовольняє свої потреби і, зрештою, впливає на стан довкілля. Навколишнє середовище завжди було необхідною умовою і складовою процесу відтворення матеріальних і духовних цінностей, водночас виконувало функції і природних ресурсів, і життєвого простору. Відтворюючи природні ресурси й навколишнє середовище, суспільство відтворює і свої продуктивні сили. Деградація довкілля не лише погіршує загальний стан екосистем, а й скорочує забезпеченість виробництва сировиною, ускладнює технологічні цикли, погіршує умови життя. Екологічні чинники неодноразово ставали причиною багатьох кризових ситуацій в історії людства (дорожнеча паливно-енергетичних ресурсів, численні наслідки повеней, зсувів ґрунтів, техногенних аварій і катастроф).

Екологічні чинники — це елементи навколишнього середовища, які істотно впливають на живий організм. Вони поділяються на три великі групи:

- абіотичні (фактори неживої природи);
- біотичні (пов'язані з впливом живих істот);
- антропогенні.

На сьогодні поняття "екологічна ситуація", "екологічні умови" та "екологічні проблеми" є дуже актуальними, але єдиного їх визначення досі немає. Узагальнюючи різні підходи, пропонуємо зупинитися на таких:

- екологічна ситуація — зафіксований на певний момент часу сукупний екологічний стан компонентів навколишнього середовища відносно певного суб'єкта оцінки на конкретній території;
- екологічні умови — довготривалість певної екологічної ситуації;
- екологічна проблема — це невивчене чи слабо вивчене питання взаємодії населення й навколишнього середовища, яке потребує дослідження й вивчення.

Загострення кризи відносин суспільства на початку XXI ст. викликає необхідність радикальних заходів щодо цілей і пріоритетів розвитку. Сьогодні ідеї стійкого розвитку стали важливою складовою національної політики й безпеки розвинених країн світу, тому що там створені й діють структури, які організовують і координують діяльність у цьому напрямі. На

жаль, в Україні ідеї переходу до стійкого екологічно безпечного розвитку досі ще не стали загальнодержавним пріоритетом. Одна з основних причин такого положення є низька ефективність використання механізмів екологічного управління.

Дослідження та практика останніх часів свідчать, що основні причини складної екологічної ситуації в Україні такі:

- значна зношеність виробничих фондів і, в тому числі, систем очищення промислових викидів;
- відсутність ефективного управління в галузі поліпшення екологічних показників під час проектування та експлуатації промислових об'єктів;
- неспроможність чинних органів державного контролю вчасно виявити та провести належний контроль щодо того, чи відповідає діяльність підприємств вимогам природоохоронного законодавства;
- недостатність використання важелів економічного регулювання відносин у сфері охорони навколишнього середовища;
- недостатня кваліфікація управлінського персоналу підприємств з проблем екології і особливо управління екологічною діяльністю.

З огляду на складну еколого-економічну ситуацію в країні Верховна Рада України оголосила її територію зоною екологічного лиха. До основних екологічних проблем належить ситуація з промисловими відходами. Сьогодні 70 % валового продукту промисловості України виробляється на підприємствах металургійного й нафтохімічного комплексів, тобто саме на ці галузі припадає найбільша частина відходів. Лише 10—12 % таких відходів використовуються як вторинні матеріальні ресурси. Можна впевнено стверджувати, що досягнення економічного пожвавлення в Україні за рахунок екологічно шкідливих галузей промисловості викличе погіршення стану довкілля.

Процес реформування екологічної політики нашої держави відповідно до реалій економіки перехідного періоду неприпустимо затягнувся. Одним з наслідків цього є середньорічні втрати ВВП в Україні, що сягають 10—15 % і належать до числа найбільших у світі.

Отже, якщо в нашій державі збережеться нинішня тенденція природокористування, коли економічне зростання досягається за рахунок шкідливих виробництв, то екологічний чинник відходів може стати основною причиною в погіршенні стану здоров'я її населення.

11.2. Суть екологічного менеджменту

Гострота проблем, які неможливо розв'язати колишніми методами, вимагає глибокої перебудови у свідомості та світосприйманні. Це стосується всіх сфер нашого життя, і передусім — системи "економіка—екологія". Пошук нових шляхів розв'язання проблем екологічного характеру змусив звернутися до розробки систем екологічного менеджменту.

Слід розрізняти поняття "екологічне управління" та "екологічний менеджмент".

Екологічне управління — це діяльність державних органів і економічних суб'єктів, спрямована на дотримання обов'язкових вимог природоохоронного законодавства, а також на розробку й реалізацію відповідних цілей, проектів і програм.

Екологічний менеджмент — ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості. Екологічний менеджмент можна трактувати як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками.

Основні цілі й відповідні критерії їх досягнення в екологічному менеджменті пов'язані з процесами постійного поліпшення. Послідовне з року в рік поліпшення має досягатися в усіх екологічно значущих аспектах діяльності економічних суб'єктів. Подібне поліпшення в цілому неможливо імітувати чи фальсифікувати, що створює необхідну основу для оцінки екологічної спроможності економічних суб'єктів. Таким чином, ефективний екологічний менеджмент має забезпечити підприємству кредит довіри у відносинах з усіма заінтересованими в його діяльності сторонами. Саме в цьому полягає основна перевага екологічного менеджменту порівняно з традиційним формальним екологічним управлінням.

Екологічний менеджмент можна також трактувати як екологічно безпечне управління сучасним виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками.

Принципи екологічного менеджменту:

- опертя на економічне мотивування;
- своєчасність розв'язання проблем;
- відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня;
- пріоритетність розв'язання екологічних проблем. Завдання екологічного менеджменту:
 - налагодження екологічно безпечних виробничих процесів (таких, що передбачають відсутність забруднювальних речовин, ефективність ресурсоспоживання, низькі показники енергоємності тощо);
 - забезпечення екологічного сумісництва всіх підрозділів підприємства;
 - досягнення оптимальних еколого-економічних співвідношень (мінімальна собівартість чи максимальний обсяг випуску продукції за найменших збитків для навколишнього середовища);
 - попередження негативної антропогенної дії на природу в процесі виробництва, споживання чи утилізації продукції, яка виготовляється;
 - перетворення екологічних обмежень на нові можливості зростання виробничої діяльності (утилізація відходів, упровадження маловідходних технологій тощо);

- оновлення продукції відповідно до соціальної відповідальності перед споживачами та створення привабливого іміджу;
- створення "зеленого" іміджу в очах громадськості (вибір постачальників з урахуванням їхнього ставлення до навколишнього середовища, передбачуваність щодо ресурсів, які постачаються та ін.);
- стимулювання природоохоронних ініціатив, що вивільняють додаткові фінансові засоби внаслідок зниження витрат (за рахунок зменшення обсягів споживання енергії, природних ресурсів, ліквідації відходів) та зростання доходів (за рахунок продажу поліпшених чи дорожчих "зелених" товарів та створення принципово нової продукції).

Основу методів екологічного менеджменту становлять: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та екологічний аудит, а також управління якістю навколишнього природного середовища.

У країнах Західної Європи відповідно до проекту міжнародного стандарту ISO 14010 останнім часом здобула визнання така галузь діяльності, як екологічний аудит, що є одним із найефективніших інструментів економіко-екологічного контролю у процесі становлення ринкової економіки. Екологічний аудит виступає як інструмент управління та забезпечення виконання вимог природоохоронного законодавства України. До функцій екологічного аудиту має входити розробка стратегічних планів поліпшення екологічних показників матеріального виробництва. Зіставлення результатів аудиту з вимогами нормативних документів дасть змогу виробити план дій для коригування технологічних процесів і переналадження обладнання.

Плани екологічного менеджменту мають охоплювати такі заходи, спрямовані на поліпшення еколого-економічних показників виробництва:

- зниження ресурсоемності та енергоемності технологічних процесів;
- зниження токсичності сировини, що використовується;
- підвищення ефективності наявних та впровадження сучасних систем очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу та скидів стічних вод у водні об'єкти;
- утилізація й перероблення виробничих відходів;
- організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище;
- впровадження сучасних "екологічно чистих" технологій і технологічного обладнання.

Зарубіжний досвід наукових і практичних досліджень свідчить, що розв'язання проблеми поліпшення якості навколишнього середовища передусім пов'язане з розвитком системної структури й розширенням функцій екологічного менеджменту в матеріальному виробництві. Структура системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000 та ISO 14001 за сучасних умов має стати невід'ємною ланкою в управлінні цим виробництвом, спрямованим на поліпшення еколого-економічних показників підприємств.

У всьому світі екологічний менеджмент сприймається в тісному зв'язку із забезпеченням якості продукції, виробничої безпеки, сприятливих умов праці. Серед важливих ознак, за якими можна розпізнати прояв екологічного менеджменту, на відміну від традиційних форм виробничого екологічного управління, слід назвати такі:

- обґрунтоване та усвідомлене прийняття керівництвом підприємства екологічної політики — публічно декларованих основних принципів, пріоритетів та напрямів екологічної діяльності;
- наявність конкретних екологічних цілей і завдань, спрямованих на розвиток процесів послідовного поліпшення всюди, де це можливо; обов'язкове встановлення показників і критеріїв оцінки результатів, що досягаються;
- ефективне планування та організація екологічної діяльності відповідно до поставлених цілей і завдань; взаємозв'язок основної виробничої та екологічної діяльності;
- залучення всього персоналу до екологічної діяльності; максимальне використання всіх наявних можливостей і засобів для розв'язання екологічних проблем;
- незалежний аналіз та оцінка досягнутих результатів діяльності; системний перегляд і вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань, планування та організація діяльності відповідно до досягнутих результатів.

11.3. Стандарти й міжнародні рекомендації в галузі систем екологічного менеджменту

Британський стандарт у галузі систем екологічного менеджменту BS 7750.

Одним із лідерів апробації нових ринкових інструментів екологічного менеджменту є Великобританія, де в 1990 р. було прийнято новий "Екологічний Акт", на засадах якого в 1992 р. впроваджено Стандарт у галузі систем екологічного менеджменту BS 7750 (Specification for Environmental Management System), підготовлений і випущений Британським Інститутом Стандартизації відповідно до запиту Британської Конфедерації Промисловості.

Стандарт не визначає вимог до природоохоронної діяльності підприємства, але вміщує рекомендації, корисні для створення ефективної системи екологічного менеджменту, для розвитку ініціативного екологічного аудиту, що впливає на поліпшення екологічних характеристик діяльності організації в цілому. Він передбачає такі стадії розробки та впровадження системи екологічного менеджменту.

- Попереднє ознайомлення із ситуацією. Необхідно визначити всі екологічні нормативні вимоги до діяльності підприємства і встановити, які елементи екологічного менеджменту вже практично використовуються на цьому об'єкті.
- Розробка заяви про екологічну політику, яка б охоплювала всі аспекти діяльності і продукцію підприємства та була б прийнятою до виконання всіма вповноваженими сторонами (підрозділами, особами).
- Визначення структури розподілу зобов'язань і відповідальності в системі екологічного менеджменту. Оцінка міри впливу підприємства на довкілля. Необхідно встановити перелік

чинних нормативів, характеристик викидів в атмосферу, викидів у водневі відходи, розміщення відходів, а також опис аспектів впливу на довколишнє середовище підприємств-постачальників.

- Розробка екологічних цілей і завдань підприємства.
- Визначення тих стадій виробництва, процесів і видів діяльності, реалізованих на підприємстві, які можуть впливати на довколишнє середовище та розробка системи контролю їх функціонування.
- Створення програми екологічного менеджменту, призначення відповідального за її виконання старшого менеджера.
- Розробка й випуск детального керівництва, яке б дало змогу аудиторів системи екологічного менеджменту визначити, що система функціонує і враховує всі значущі аспекти дії підприємства на довколишнє середовище.

У 1992 р. в Європейській раді були ухвалені "Вимоги до екоаудиту". Мета цього документа — створити стимули використання прийомів екологічного аудитування для оцінки діяльності підприємств. До того ж, оцінки, яка охоплює не лише перевірку виконання вимог природоохоронного законодавства, а й завдань власної екологічної політики підприємства. Передбачалося, що впровадження систем екологічного менеджменту сприятиме постійному поліпшенню екологічних характеристик діяльності підприємств шляхом:

- розробки й реалізації екологічної політики та екологічних цілей;
- періодичної об'єктивної і систематизованої оцінки параметрів діяльності всіх підрозділів підприємства;
- надання населенню екологічної інформації про підприємство. Цикл системи екологічного менеджменту відповідно до вимог

EMAS містить п'ять основних компонентів:

- розробку екологічної політики та випуск документа (заяви), що описує спрямованість підприємства на досягнення конкретних екологічно значущих цілей;
- оцінку наявної ситуації, тобто встановлення початкових характеристик діяльності, відносно яких оцінюватиметься;
- ефективність функціонування;
- формулювання конкретних завдань, що відповідають меті екологічної політики підприємства;
- розробка екологічної програми, яка деталізує шляхи і стадії вирішення поставлених завдань;
- проведення екологічного аудитування для того, щоб періодично перевіряти, чи вирішуються організацією завдання й чи сприяє функціонування системи екологічного менеджменту поліпшенню екологічних показників.

Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту ISO 14000.

Рішення про розробку цих стандартів було результатом Уругвайського раунду переговорів зі Всесвітньої торгової угоди та зустрічі на вищому рівні з проблем навколишнього середовища й розвитку в Ріо-де-Жанейро в 1992 р. Стандарти ISO 14000 розробляються Технічним комітетом 207 (ТС 207) Міжнародної Організації Стандартизації (ISO) з урахуванням вже зарекомендованих міжнародних стандартів із систем менеджменту якості продукції (ISO 9000).

Документи, що входять до серії ISO 14000, можна умовно поділити на три групи:

- принципи створення й використання систем екологічного менеджменту;
- інструменти екологічного контролю і оцінки;
- стандарти, зорієнтовані на продукцію.

За названими групами розроблені та впроваджуються відповідні документи (див. табл. 26).

Таблиця 26. Перелік міжнародних стандартів серії ISO 14000

	Принципи створення й використання систем екологічного менеджменту
ISO 14001	Система екологічного менеджменту (EMS) — Специфікації та посібник з використання
ISO 14004	EMS — Загальний посібник з принципів, систем і методів
ISO 14014	Посібник з визначення "початкового рівня" екологічної ефективності підприємства
	Інструменти екологічного контролю і оцінки
ISO 14010	Посібник з екологічного аудиту — Загальні принципи
ISO 14011/1	Посібник з екологічного аудиту — Процедури аудиту. Аудит систем екологічного менеджменту
ISO 14012	Посібник з екологічного аудиту — Критерії кваліфікації екологічних аудиторів
ISO 14031	Посібник з оцінки екологічних показників діяльності організації
	Стандарти, зорієнтовані на продукцію
ISO 14020 (серія)	Принципи екологічного етикетування продукції
ISO 14040 (серія)	Методологія "оцінки життєвого циклу" — оцінки екологічного впливу, пов'язаного з продукцією, на всіх стадіях її життєвого циклу
ISO 14050	Екологічний менеджмент. Глосарій (словник)
ISO 14060	Посібник з обліку екологічних аспектів у стандартах на продукцію

Система стандартів має забезпечувати зменшення несприятливих дій на довколишнє середовище на трьох рівнях:

- організаційному — через поліпшення екологічної "поведінки" корпорацій;
- національному — через створення суттєвого доповнення до національної нормативної бази й компоненти державної екологічної політики;
- міжнародному — через поліпшення умов міжнародної торгівлі. У міжнародних стандартах серії ISO 14000 екологічний аспект

визначено як елемент діяльності підприємства, його продукції та послуг, який взаємодіє чи може взаємодіяти з навколишнім середовищем. Для впровадження та аудиту систем екологічного менеджменту (СЕМ) використовуються такі стандарти:

- ISO 14001 — специфікація та поради з використання СЕМ;
- ISO 14004 — основні характеристики принципів, систем і додаткових методик із СЕМ;
- ISO 14010 — загальні вказівки з екологічного аудиту — загальні принципи;
- ISO 14011 — загальні вказівки з екологічного аудиту — процедури аудиту, аудит систем екологічного управління;
- ISO 14012 — загальні вказівки з екологічного аудиту — кваліфікаційні критерії для екологічних аудиторів.

Окрім стандартів, у економічно розвинутих країнах використовують також ринкові інструменти екологічного менеджменту, серед яких:

- податкові інструменти (пільгові чи дискримінативні): податки на продукцію, види діяльності, джерела забруднення, вміст шкідливого компонента;
- інструменти системи кредитування (пільгові чи податкові);
- субсидії (прямі й непрямі) на державні екологічні проекти, на екологічні цілі населенню, дотації на екологічно досконалу продукцію;
- екологічні платежі за викиди шкідливих речовин в атмосферу, водні джерела, фунт;
- цінові інструменти;
- сплата за досягнення певних екологічних результатів тощо. Коли врахувати важкий фінансовий стан більшості промислових

підприємств, різке скорочення бюджетного фінансування, яке виділяється на охорону природи й відтворення природних ресурсів, недоліки законодавства, то бачимо, що західна модель екологічного управління нас не цілком влаштовує. Тобто нині Україна не в змозі застосовувати настільки сильний стимуляційний механізм ринкових інструментів, щоб підприємства самостійно переходили до екологічного виробництва, але деякі із західних моделей все-таки можна застосувати.

11.4. Роль екологічного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності

Слід зазначити, що вже на теперішньому етапі розвитку експорт країн, які проводять екологічну політику, має тенденцію до зростання й не в останню чергу завдяки збільшенню частки екологічно чистих товарів і послуг. Найновіші дослідження свідчать про те, що аналогічна тенденція спостерігається й у просуванні капіталів. Привабливими в ролі об'єктів інвестицій стають галузі, котрі підпадають під найжорсткіше екологічне регулювання. Є всі підстави вважати, що в майбутньому ці тенденції тільки посилюватимуться. Ось чому екологічний чинник стає одним із визначальних у формуванні міжнародної конкурентоспроможності країни.

На рівні країн екологічно зорієнтована економіка забезпечує підвищення конкурентоспроможності нації в цілому шляхом поліпшення середовища, поліпшення якості та збільшення тривалості життя населення. Окрема компанія відразу може не отримати результату від капіталовкладень в охорону навколишнього середовища, тоді як у масштабі країни такі переваги очевидніші, навіть якщо вони не завжди дістають чітку вартісну оцінку. Наприклад, уведення норм очищення стічних вод може підвищити витрати окремих фірм, але створить водночас позитивний ефект у масштабах країни завдяки зменшенню захворювань населення через застосування забрудненої води. В низці випадків екологічно зорієнтоване виробництво може підвищити й конкурентоспроможність галузей та окремих компаній.

На рівні окремих галузей промисловості вплив екологічного чинника не стільки однозначний і великою мірою залежить від типу галузі. Позитивний вплив природоохоронні заходи можуть чинити на галузі, що використовують сучасні технології. Наприклад, сталеливарна галузь, попри порівняно високі витрати на виконання природоохоронних вимог, може отримати суттєвий вигаш від утілення ресурсощадливих технологій, автомобілебудування — від розробки моделей з пониженим використанням палива.

Урахування екологічного чинника може підвищити конкурентоспроможність і окремих компаній. У 1980-ті та, особливо, в 1990-ті роки за умов жорсткої конкуренції кардинально змінилося ставлення до екології бізнесу. Він поступово став розглядати екологічно зорієнтоване виробництво як сферу перспективного розвитку, а в низці випадків — як єдину альтернативу свого виживання. Відома безліч чинників, що впливають на цей процес, серед них: формування нових цінностей у суспільстві, спрямованих на шанобливе ставлення до природи, що проявляється у зростанні попиту споживачів на екологічно чисту продукцію в розвинутих країнах; необхідність дотримання державних і міжнародних екологічних норм. Економічні важелі є найефективнішим стимулом підвищення екологічних характеристик виробництва.

Однією з найважливіших причин врахування екологічного чинника бізнесом слугує поява нових можливостей для компаній. Бізнес дедалі частіше розглядає екологічну складову у своїй діяльності вже не як перепону розвитку та обов'язкові витрати, а як сферу додаткових можливостей, новий засіб підвищення конкурентоспроможності. Заходи з охорони навколишнього середовища часто призводять до прямого зниження витрат виробництва завдяки скороченню виробничих витрат, мінімізації втрат і переробці відходів.

Досить часто екологічні проблеми відкривають перед компаніями додаткові можливості для розвитку ділової активності. Основна причина виникнення таких можливостей — поява й постійне вдосконалення нових технологій, що слугують запорукою реалізації стратегії розвитку компаній.

Першорядним завданням на сьогодні є формування екологічно справедливого ринку, який має бути створеним як у межах світової спільноти, так і всередині кожної країни. На сьогодні на вітчизняному ринку конкурентоспроможність промислових товарів практично не залежить

від екологічної чистоти його виробництва. Проблема формування зорієнтованої на експорт економічної стратегії та вплив екологічної чистоти виробництва на конкурентоспроможність товарів і послуг — найважливіше завдання майбутнього.

Створення екологічно справедливих ринку потребує розвитку таких напрямів у галузі нормативно-правової бази:

- нормативно-правового регулювання міжнародних і національних систем екологічної сертифікації продукції, технологічних процесів, відходів виробництва і природних об'єктів (регулювання світового ринку може здійснюватися за допомогою цін і мита);
- перегляд податкової політики: сучасна податкова система має спрямовуватися на забезпечення умов виживання. У зв'язку з цим слід істотно збільшити мито, а в низці випадків затвердити нові податки на викиди забруднених речовин у навколишнє середовище та інші види антропогенних дій, на використання природних ресурсів і споживання матеріальних ресурсів. За такої системи податків стимулюватимуться прискорення технічного прогресу і зниження забруднення навколишнього середовища та споживання природних ресурсів;
- вдосконалення всього комплексу еколого-правових відносин у суспільстві.

В Україні питанням екологічної політики не надається достатньої уваги. Можна констатувати, що фактично відсутня сучасна екологічна політика, яка б урахувала реалії сьогодення, спиралася на передовий міжнародний досвід і розглядала екологічний чинник як один з пріоритетів економічного розвитку. Прийнята стратегія стійкого розвитку має декларативний характер, не будучи підкріпленою відповідними законодавчими та фінансовими важелями.

Однак найголовніша проблема полягає в тому, що більшість українських підприємств до цих пір не змінили свого ставлення до екології як до затратного механізму. Вони далекі від розуміння тих конкурентних переваг, які можуть бути отримані в результаті підключення до цього нового та перспективного напрямку розвитку світової економіки.

У нашій країні склалася думка, що врахування екологічного чинника — це витрати винятково на заходи, які можуть лише знизити конкурентоспроможність держави та компаній. Слід зазначити, що навіть у розвинутих країнах, де вже втілюється екологічна політика, з цього приводу відомі досить суперечливі думки. Однак врахування екологічної складової в економічній діяльності може бути вигідним і в масштабах окремих країн, і для конкретних фірм. Це підтверджує велика кількість досліджень, а також практична діяльність провідних компаній.

Україні слід використовувати міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності для розробки нової економічної стратегії, враховуючи екологічний чинник та можливості використання конкурентних переваг, що відкриваються на ринку екологічно чистої продукції.

11.5. Шляхи формування екологічного менеджменту в Україні

На нинішньому етапі розвитку цивілізації прискореними темпами почали розвиватися нові тенденції і технології у сфері управління. Тому з усією очевидністю постає проблема радикальної перебудови відносин між виробництвом і навколишнім середовищем. Безумовно, раціональні й локальні природоохоронні заходи мають суттєве значення, але процес запобігання екологічних проблем необхідно здійснювати на рівні кожного підприємства. Використання лише жорстких адміністративних методів і примусу не може впливати на екологічну ситуацію в повному обсязі. З огляду на зазначене лише ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх екоефективних програм, може привести до глобального поліпшення стану навколишнього середовища.

Розв'язання проблеми оптимізації виробництва і природокористування пов'язане з розвитком двох напрямів:

- створенням нових ефективних технологій;
- створенням досконалішої системи управління розвитком техніки й технології виробництва та природокористування на основі математичного моделювання.

Економіко-правовий механізм у галузі екології на макрорівні визначає його напрями в діяльності кожного підприємства і являє собою систему економіко-правових засобів для регулювання еколого-економічних відносин, спрямованих на досягнення мети й завдань екологічної політики підприємства.

Відповідно до такої політики кожному підприємству слід мати економічно обґрунтовані засоби у вигляді платежів, стягнень, розрахунків, виплат, спрямованих на формування бюджетного й позабюджетного фінансування заходів для екологічної безпеки та ефективності використання природних ресурсів.

Джерелами формування системи екологічного фінансування можуть бути: платежі за спільне користування ресурсами, плата за погіршення якості природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища; страхові розрахунки; грошові стягнення; стимули — пільги при оподаткуванні; короткострокові й довгострокові платежі; підвищення норм амортизації основних виробничих природоохоронних фондів; застава природних ресурсів.

Ці засоби більшою мірою можуть бути застосовані в екологічній політиці держави. Але багато з них можуть бути задіяні в організаційно-економічному механізмі функціонування на рівні підприємства і, доповнюючи макрорівень і враховуючи особливості діяльності, здатні сприяти ефективності управління екологічною безпекою. Взагалі ж управляти охороною довкілля на рівні окремого підприємства дуже важко. Тому екологічний менеджмент має здійснюватися на всіх рівнях управління. Виконання екологічної політики вимагає використання певних коштів, основна частина яких має надходити за допомогою дії системи еколого-економічних засобів. Визначаючи стратегічні напрями розвитку підприємства,

обов'язково слід формувати завдання в галузі екології. Сформовані під ці завдання бюджети можуть бути використані на:

- розробку екологічних програм;
- виконання науково-дослідних робіт у галузі екології;
- розробку екологічних стандартів, нормативів;
- здійснення профілактичних робіт зі зниження забруднення довкілля;
- стимулювання працівників у разі здійснення ними екологічної діяльності;
- оснащення підприємств приладами, устаткуванням, транспортними засобами.

Як показують дослідження, на виробничих підприємствах сьогодні основним напрямом діяльності екологічних служб є розробка екологічних стандартів, нормативів, методик, які б давали змогу мати обґрунтовану нормативно-методичну базу для управління безпекою довкілля на ефективному та якісному рівні.

Для успішного виконання екологічних програм питання екологічної безпеки слід розглядати системно. Ця система, на нашу думку, має охоплювати три підсистеми: природну, соціальну, економічну. Саме в цьому напрямі слід проводити наукові дослідження на кожному виробничому підприємстві з метою створення конкретної екологічної моделі й методів управління нею для управління рівновагою системи.

Саме від нових ефективних технологій хімічних та біохімічних процесів залежать в основному кількість і концентрація хімічних речовин, які регламентуються шляхом встановлення ГДК (гранично допустимої концентрації).

Етапами комплексного екотехнічного аналізу виробництва, який спирається на ситуаційний підхід, мають стати визначення:

- науково обґрунтованої потреби в тому типі виробу, матеріалів чи послуг, які розглядаються;
- варіантів технології виробництва, матеріалів, надання послуг;
- технології утилізації виробів, матеріалів після використання;
- вибору оптимального вироблення матеріалів, послуг для задоволення потреби, найкращої технології виробництва й технології утилізації виробів після її впровадження.

Перш ніж приступити до випуску того чи іншого виду продукції керівництву підприємств слід переконатися, що ця продукція справді потрібна і зможе задовольнити конкретні потреби споживачів. Науково-обґрунтоване рішення щодо вибору варіанта технології виробництва дасть змогу ще на стадії проектування продукції гарантувати екологічну безпеку як самого підприємства, так і природного навколишнього середовища.

Враховуючи життєвий цикл товару, ще заздалегідь потрібно розв'язувати проблеми утилізації після відпрацювання товаром своєї функції.

Таким чином, ситуаційний підхід до аналізу доцільності того чи іншого виду виробництва, дасть змогу уникнути багатьох як екологічних, так і економічних проблем, спрямувати необхідні ресурси на поліпшення якості роботи підприємства.

Погляд на забруднення як на економічну проблему потребує врахування погляду як об'єкта, так і суб'єкта цих відносин та аналізу її з позиції економії ресурсів (попит на ресурси, вартість ресурсів, витрати ресурсів та ін.). Суть проблеми полягає в тому, як вимірювати соціальні втрати від забруднення навколишнього середовища. При цьому потрібно враховувати такі чинники:

- збитки, заподіяні власності;
- витрати на підтримання здоров'я (на медичне обслуговування і втрати робочого часу);
- вартість понівеченої природи.

Дані про втрати від забруднення довкілля в кращому разі обмежені, а то й зовсім відсутні чи просто будуються на підставі здогадок. Дані про витрати на зменшення викиду відходів отримати легше, тому що ці процеси локалізовані, а методики їх підрахунків добре розроблені.

Під час вивчення витрат на контроль забруднення й користь від таких заходів їм протиставляються дані в грошовому вираженні за витратами на незрозумілі суб'єктивні претензії.

Вирішення завдання оптимального природокористування в межах управління виробництвом дає змогу запропонувати алгоритм ведення екологічного менеджменту й мінімально збиткове інформаційне забезпечення функціонування його економіко-організаційної моделі. Застосування ситуаційного підходу передбачає використання інформації щодо різноманітних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Екологічний менеджмент підприємства своєю чергою має формувати й поширювати інформацію, яка надходить із таких середовищ:

- природно-екологічне середовище — про стан водного й повітряного басейну, наявність особливо шкідливих речовин у ньому;
- соціальне середовище — інформація про робочі місця, їх зручність (ергономічна);
- технологічне середовище — інформація про нові види сировини й матеріалів, енергії, про високопродуктивне обладнання, яке працює за екологічно безпечною технологією;
- функціональне середовище — обґрунтованість завдань і рішень у галузі екології від генерального менеджменту;
- організаційне середовище — раціональна організація виробництва, можливості використання безвідходних технологій, ефективність використання сировини та ін.;
- економічне середовище — розрахунки ефективності побудови очисних споруд, окупність "чистих" технологій;
- інноваційне середовище — повідомлення про найраціональніші варіанти використання довкілля (розвиток і вдосконалення).

Важливість заповнення на виробництві первинної екоінформації очевидна й зумовлена не лише вимогами природоохоронних та інших органів контролю. Ця категорія звітності в ринковій економіці стає такою ж важливою, як і складання балансової звітності підприємства. В багатьох країнах компанії досить вміло використовують первинні екологічні дані для створення іміджу "чистих" виробництв і продукції, а також для отримання пільгових кредитів для розширення й модифікації діяльності.

Вищий рівень керівництва поєднує в собі інформаційні потоки від усіх підрозділів підприємства. Але до цих пір відчувається відсутність якісних маркетингових досліджень ринкового середовища, так само й екологічного аспекту управління. Цим пояснюється більшість екологічних проблем, які виникають у підприємств. Нині необхідно чітко усвідомлювати той факт, що випускати екологічно небезпечну продукцію, використовувати екологічно небезпечні технології стає не тільки небезпечно, а й економічно невигідно.

Для того, щоб розв'язати проблему формування системи екологічного менеджменту підприємствами України, необхідно:

- усвідомити концепцію екологічного управління як складову методології забезпечення сталого розвитку суспільства;
- враховувати те, що одним із основних напрямів виходу з екологічної кризи має стати участь України в міжнародних заходах із захисту навколишнього середовища: розробка та прийняття міжнародних стандартів, які стосуються екологічного аудиту та управління й формування своїх адекватних систем екологічного менеджменту;
- відповідно до міжнародної "Схеми екологічного менеджменту і аудиту" (EMAS) науковцям та практикам під час розробки й запровадження екологічного менеджменту враховувати такі завдання екологічного менеджменту: економія сировини й енергії; мінімізація кількості відходів і забруднень навколишнього середовища; скорочення відходів, спричинених надлишком матеріалу, використовуваного під час упакування чи внаслідок короткого терміну служби товару; створення безпечних умов праці співробітників; проведення оцінки міри екологічного ризику й витрат для наступного розрахунку можливих фінансових інвестицій, необхідних для створення "зеленого" іміджу компанії та підвищення екологічної відповідальності працівників; інформування громадськості й населення про характер виробничої діяльності і стан навколишнього середовища в районі розміщення виробництва.

Упровадження екологічного менеджменту в систему діяльності підприємств разом із раціональною державною підтримкою підприємств, зіставляючи її з підсумками фінансової діяльності. Стимули, які можуть перетворити підприємства в об'єкти централізованого регулювання: платежі й податки за забруднення, що розраховуються на основі кількості викидів; субсидії, які дадуть змогу підприємствам скоротити обсяги забруднень, такі, як пільгові та інвестиційні кредити; додаткові кредити, що допоможуть врегулювати ціни на кінцеву продукцію; створення системи екологічного страхування й спеціалізованих екологічних

банків. На рівні кожного підприємства слід розробляти відповідні стратегії, які б ставили перед персоналом конкретні цілі й допомагали розвивати екологічну свідомість. Важливо, щоб екологічне мислення охоплювало всі функціональні сфери підприємства й визначало прийняття рішень.

Для подолання екологічних кризових явищ необхідна підготовка висококваліфікованих управлінців, які б володіли сучасними методами й технологіями екологічного менеджменту.

11.6. Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві

У країнах Західної Європи економічні втрати від неефективного екологічного менеджменту, за різними оцінками, досягають 3—5 % від розміру валового внутрішнього продукту; в Російській Федерації — 10—15 %; дані по Україні — відсутні. Тому найперспективнішим шляхом розв'язання екологічних проблем промислового виробництва слід вважати саме екологічний менеджмент — внутрішньо мотивовану ініціативну діяльність економічних суб'єктів, спрямовану на досягнення їхніх екологічних цілей і завдань. Протягом останніх 5—10 років у всьому світі серед компаній спостерігається зростання усвідомлення тих обставин, що екологічний менеджмент є важливим чинником забезпечення основного напрямку діяльності компаній, тісно пов'язаним, зокрема, із системою менеджменту якості. Дедалі більша кількість компаній використовує провідні стандарти ISO 14001 для впровадження в себе систем екологічного менеджменту, що є важливим чинником забезпечення основного напрямку менеджменту. Ядром системи екологічного менеджменту є програма — комплексний документ, що описує організацію діяльності підприємства в галузі екологічного менеджменту, а також конкретні заходи та дії з її реалізації, розроблені відповідно до екологічної політики, цілей і завдань. У розробці програми підприємство керується принципом послідовного поліпшення, тобто досягнення кращих показників у всіх екологічних аспектах діяльності підприємства.

Перший етап розпочинається з того, що керівництво підприємства має визначити місію і стратегічні цілі у сфері природоохоронної діяльності й розробити свою екологічну політику, екологічні цілі та зобов'язання з даного процесу в письмовій формі. Цей документ необхідно надрукувати в організації і забезпечити підтримкою управлінського персоналу. Частиною даного процесу підготовки має стати попередній внутрішній аудит з метою оцінки того, наскільки наявна система екологічного менеджменту далека від вимог стандарту ISO 14001.

На другому етапі будуть дописані та впроваджені відповідні елементи системи, також виконується модифікація тих складових, які не цілком задовольняють вимоги. Зазвичай це набирає форми написання і/або коригування процедур чи робочих інструкцій. Реалізація цього процесу може потребувати також удосконалення організаційної структури, уточнення відповідальності й повноважень співробітників, що залучаються до роботи системи екологічного менеджменту. Можливо, слід також провести один чи більше "нульових" внутрішніх аудитів, які інколи називають попередньою оцінкою. Якщо результати цих аудитів оцінюються задовільно, компанія переходить до третього етапу.

Третій етап — сертифікація системи екологічного менеджменту.

Детальніше зміст етапів проведення процесу впровадження системи екологічного менеджменту показано в табл. 27.

Таблиця 27. Принципова схема впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві

№.	Етапи	Звітні документи
1	Етап 1. Діагностика й дослідження Виявлення екологічних аспектів діяльності підприємства та визначення законодавчих природоохоронних вимог, що застосовуються до конкретного підприємства На основі зібраної інформації оцінювання достатності виділених ресурсів, таких як обладнання, персонал, засоби вимірювання, фінанси, визначення та обґрунтування ресурсів, яких не вистачає Примітка: отримані дані можуть використовуватися для прийняття вищим керівництвом рішення про виділення ресурсів, необхідних для цілей впровадження системи екологічного менеджменту, а також впливати на суть екологічної політики, її цілі та завдання, обсяг і терміни виконання робіт Створення тимчасової координаційної групи (ТКГ)" головним завданням якої є акумулювання екоінформації, що надходить Ті аналіз та прийняття дієвих рішень	Звіт про проведення діагностики й результати та аналіз дослідження Детальний перелік з обґрунтуванням Протокол наради ТКГ, з питань діагностики
2	Етап 2. Підготовка та організація Розробка задекларованих принципів та зобов'язань щодо екоаспектів діяльності підприємства — екологічної політики, яка забезпечить основу для встановлення екологічних цілей і завдань Доопрацювання структури адміністративного екологічного управління — створення екологічної служби підприємства Організація і проведення необхідного навчання персоналу, визначення складу тих, хто навчається, розробка та затвердження програм навчання	Проект тексту екологічної політики Проект функціональної структури СЕМ Програми та план навчання
3	Етап 3. Розробка і впровадження Розробка системи конкретних заходів і дій, сукупний опис яких являє собою Програму екологічного менеджменту з: • документування СЕМ; • експертизи впроваджених документів; • розробки (доопрацювання) планів реагування на аварійні ситуації; • аналізу ефективності СЕМ; • встановлення адміністративних, фінансових та інформаційних комунікацій; • встановлення принципів зворотного зв'язку й моніторингу в СЕМ підприємства. Базова структура Програми являє собою сукупність дій та заходів, для кожного з яких затверджуються відповідальний виконавець, терміни реалізації, необхідні ресурси та методи визначення кількісних критеріїв (показників) результативності	Програма екологічного Менеджменту
4	Етап 4. Аудит і оцінка ефективності Організація та	Програма і план навчання внутрішніх

	участь у проведенні внутрішнього екологічного аудиту СЕМ підприємства, підготовка аудиторів, програм навчання, планування перевірок і координація їх проведення Участь в аналізі СЕМ керівництва підприємства. Розробка та впровадження заходів, запланованих за результатами аналізу СЕМ керівництвом	аудиторів, акти перевірок Проект протоколу аналізу СЕМ
5	Етап 5. Підготовка й сертифікація Проведення передсертифікаційного аудиту системи екологічного менеджменту. Оформлення результатів і подання керівництву підприємства. Розробка плану заходів за результатами передсертифікаційного аудиту. Вибір органу із сертифікації, одання замовлення на сертифікацію й підготовка підрозділів підприємства до взаємодії із зовнішніми аудиторами, "впровадження й методологічна підтримка системи екологічного менеджменту під час сертифікації	Звіт про передсертифікаційний аудит. План заходів

11.7. Екологічна паспортизація підприємств

Екологічна паспортизація підприємств та інших господарських об'єктів є одним із ефективних перспективних заходів охорони навколишнього природного середовища. **Екологічний паспорт** підприємства належить до його основної проектно-технологічної документації. Поряд з технологічним регламентом він має бути на кожному підприємстві. У цьому документі наведено дані, що характеризують взаємовідносини підприємства з довкіллям.

У першій частині паспорта подаються загальні відомості про виробництво: назва підприємства та види продукції, що виготовляється, район розташування, потужність підприємства, займана площа, кількість працівників та основні витрати величини споживаної сировини, води, енергії, палива, пари, повітря тощо, а також відомості про фактично споживану сировину, джерела водо-і теплопостачання, короткий опис технологічних систем виробництва основної продукції, технології очищення газодимових викидів в атмосферне повітря і стічних вод, оборотність, зберігання, транспортування й вилучення твердих відходів (назва, кількість, хімічний склад і деякі основні властивості, технологія перероблення або складування), утримання приміщень і споруд, плани дій за аварійних умов, небезпечні матеріали (в тому числі й радіоактивні), відомості про найкращі альтернативні технології, які застосовуються на інших підприємствах країни (чи здобутки світової практики) й завдають меншої шкоди довкіллю. Характеризується також санітарно-захисна зона підприємства (величина зони, прилеглі об'єкти, її оформлення).

У другій частині паспорта відображено заплановані природоохоронні заходи із зазначенням конкретних термінів, виконавців, обсягів і витрат, питомих і загальних газодимових викидів в атмосферне повітря і скидів стічних вод та відходів виробництва до й після впровадження кожного заходу.

Екологічні паспорти дають змогу зробити аналіз екологічного стану на підприємстві та навколишнього природного середовища в регіоні, порівняти техніко- й еколого-економічні дані з даними інших підприємств, що характеризуються кращими природоохоронними заходами. Водночас можна оцінити й ефективність застосованої технології, повноту використання сировини й палива, ефективність технології очищення стічних вод і газодимових викидів та перероблення відходів виробництва. Можна також зробити еколого-економічну оцінку збитків взагалі і завданих природі зокрема, ефективності використання палива та енергії, вилучення площі земельних ресурсів та площі земель, які можуть бути рекультивовані.

Розробка екологічного паспорта на підприємстві складається з таких етапів:

- призначення робочої групи й видання наказу про складання екологічного паспорта;
- розробка плану роботи групи та розподіл функцій між виконавцями й лінійними підрозділами з його складання;
- збирання нормативно-технічної та звітної документації;
- розробка балансової схеми виробництва, кількісний та якісний аналіз матеріальних потоків, визначення джерел забруднення природного середовища;
- проведення інвентаризації викидів, встановлення ГДВ або ТПВ (гранично допустимі або тимчасово погоджені норми викидів в атмосферу шкідливих речовин);
- інвентаризація водокористування й водовідведення, а також визначення ГДС або ТПС (гранично допустимі або тимчасово погоджені норми стоків у водоймища);
- інвентаризація природокористування й визначення кількісних показників сировини, матеріалів, енергії за видами продукції та питомих показників на одиницю випущеної продукції;
- інвентаризація відходів і визначення кількісних показників відходів за видами продукції і питомих показників на одиницю випущеної продукції;
- інвентаризація використовуваних земельних ресурсів та обсягів рекультивації земель;
- заповнення форм екологічного паспорта.

Екологічний паспорт затверджується після погодження з органами охорони природи. За результатами екологічної паспортизації видається наказ з додатком, в якому вміщується комплекс природоохоронних заходів на підприємстві.

11.8. Концепція екоефективності

Термін "**екоефективність**" уведено Всесвітньою радою підприємців з питань сталого розвитку — World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) — і означає поєднання екологічної та економічної ефективності.

Екоефективність підприємства досягається наданням конкурентоспроможних за ціною товарів і послуг, які задовольняють потреби людини й підвищують якість життя, сприяють зменшенню навантаження на довколишнє середовище та інтенсивності використання ресурсів протягом усього життєвого циклу товару чи послуги. Спрощено дане визначення можна

сформулювати як збільшення обсягів виробництва зі зменшенням впливу на довкілля. Екоефективність є філософією управління, яка спонукає керівництво підприємства до пошуку шляхів поліпшення якості навколишнього середовища з одночасним отриманням економічної вигоди. Вона є важливою складовою для будь-якої діяльності як усередині підприємства, так і за його межами, і стосується кожного етапу створення вартості товару й його використання чи споживання, а також утилізації.

Концепція екоефективності полягає у вирішенні трьох завдань:

- зменшення використання ресурсів стосується виявлення можливостей економії енергії, матеріальних, водних, земельних ресурсів, удосконалення процесу повторного використання та збільшення довговічності товару;
- зменшення навантаження на довкілля означає зменшення викидів у навколишнє середовище, перевитрат природних ресурсів, видалення токсичних речовин, збільшення використання відновлених ресурсів;
- збільшення споживчої цінності товару полягає в наданні більших вигід споживачеві завдяки тривалішому функціонуванню товару, його безпечності у сфері використання та споживання.

Нині різко зростає функція початкової інформації в моделюванні та управлінні природоохоронними проектами. З урахуванням цього чинника основна увага має приділятися формуванню нових показників, що взаємопов'язують обсяги викидів забруднювачів у навколишнє середовище, завдані ними соціальні та економічні збитки, обсяги й собівартість продукції, регіональні аспекти, інвестиційний клімат для природоохоронних проектів, соціальну значущість тощо. Система даних стосується:

- висунутих цілей оцінки (екологічного управління);
- потреб суб'єктів управління в аналітичній оцінці;
- передових наукових досягнень у галузі економіки та природокористування;
- специфічних особливостей формування виробничих систем і регіонів;
- певних вимог, принципів і властивостей побудови системи показників (простота розрахунків, інформативність, комплексність, порівнянність, можливість використання непараметрованої та важкопараметрованої інформації, експертний підхід, рейтингова оцінка).

В результаті оцінювання формується система показників, які є діагностичним інструментарієм у визначенні екологічної політики підприємства та встановлення екологічної конкурентоспроможності підприємства. Окрім того, система показників дає змогу розглядати з різних поглядів формування фінансового механізму екологічної діяльності й вирішувати оптимізаційні завдання.

Процедура прийняття рішень у сфері екологічного менеджменту керівниками підприємств визначається багатьма чинниками і залежить від цілої низки показників. Виявлення екстремальних умов стабільної дієвості виробничої системи на основі правових, екологічних та

техніко-економічних критеріїв, як правило, ускладнене, оскільки оптимізація одного з параметрів може стати неприпустимою через недосконалість системи цін, методики їх розрахунку, дефіциту сировини та енергоресурсів, специфіки господарського механізму розрахунків між постачальниками і споживачами продукції, а також інших, незалежних від керівників підприємств причин.

Підприємства активно діятимуть у природно-охоронній сфері, коли буде розроблено й широко впроваджено механізм стимулювання, за якого дотримується така нерівність:

$$Z_{\text{вид}} < (P_{\text{ут}} + \Pi_{\text{п}} + K_{\text{п}} + \text{Ц}_{\text{н}}), \quad (1)$$

$$Z_{\text{вид}} < (\Pi_{\text{пн.в}} + \Pi_{\text{пн.з}} + \Pi_{\text{с.р.}} + \text{Щ} + D_{\text{н}}), \quad (2)$$

де

— видатки підприємства на природоохоронну діяльність;
вид

— прибуток від утилізації відходів;
ут

— пільги оподаткування;
п

— кредитні пільги;
п

— надбавка до ціни;
н

— плата за понаднормативне використання ресурсів при роди;
пн.в

— плата за понаднормативне забруднення навколишнього
пн.з середовища;

— плата за розташування відходів у навколишньому середовищі;
с.р

— штрафи;

— додаткове оподаткування.
н

Елементи формули (1) мають збільшувати прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства за умови реалізації ефективної природоохоронної діяльності, а елементи формули (2) — знижувати його, коли підприємство намагається заощаджувати на природоохоронних видатках.

Способи стимулювання за результатами природоохоронної діяльності слід передбачати й для окремих працівників підприємства, котрі беруть безпосередню участь у ній.

На сучасному етапі розвитку економіки можна виокремити такі елементи економічного механізму регулювання природоохоронної діяльності:

- плата за природокористування;
- система економічного стимулювання природоохоронної діяльності;
- плата за забруднення навколишнього середовища та розміщення відходів;
- створення ринку природних ресурсів;
- удосконалення системи ціноутворення з урахуванням екологічних чинників, особливо на продукцію природовитратних галузей народного господарства;
- створення екологічних фондів;
- екологічне програмування;
- торгівля ліцензіями;
- платежі за заставу;
- екологічне страхування.

Характеризуючи особливості сучасного стану розвитку економічних відносин у суспільстві, ми повинні вирізнити деякі особливості, пов'язані зі взаємовідносинами між суспільством і природою. А саме:

- впровадження досягнень НТП спрямовується на підвищення ефективності суспільного виробництва, сприяє підвищенню добробуту людини;
- економічним результатом господарської діяльності є задоволення матеріальних та інших потреб людства;
- екологічним результатом сучасної господарської діяльності, на жаль, є забруднення й погіршення навколишнього середовища.

Природоохоронна і господарська діяльність — дві сторони єдиного процесу господарювання людини. Відтак екологічним результатом господарювання має стати забезпечення потреб людини у високоякісних умовах існування. Впроваджуючи досягнення НТП, слід намагатися гармонізувати господарську та природоохоронну діяльність, зменшити негативні наслідки для навколишнього середовища.

Контрольні запитання й завдання

1. Назвіть причини складної екологічної ситуації в Україні.
2. Чим різняться поняття "екологічне управління" і "екологічний менеджмент"?
3. У чому полягає сутність серії міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту ISO 14000?
4. Як екологічний чинник впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
5. Назвіть заходи, що сприятимуть розв'язанню проблеми формування екологічного менеджменту підприємствами України.
6. Охарактеризуйте етапи впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві.

7. В чому суть екологічної паспортизації підприємства?

8. Що таке "концепція екоефективності"?

Рекомендована література

Балацький О., Лук'янихін В., Лук'янихіна О. Екологічний менеджмент: проблеми і перспективи становлення та розвитку // Економіка України. 2000. № 5.

Власенко А., Станкевич П. Экологический менеджмент в бассейне Днепра // Бизнес-Информ. 1997. № 24.

Галушкіна Л., Харичков С. Экологический менеджмент в Украине: реалии и перспективы. Одесса, 1998.

Дементьева А. Г. Конкурентоспособность международных компаний. М., 2001.
Запольський А. К., Салюк А. І. Основи екології / За ред. К. М. Ситника. К. 2001.

Карагодов И. Экологический менеджмент природопользования // Бизнес-Ип-форм. 1998. № 19.

Мельник Л. Принципи екологобезпечного розвитку // Економіка України 1996. № 2.

Портер М. Международная конкуренция. М., 1997.

Стигер У, Хан Ш. Экологический менеджмент: верен ли Ваш путь? // Маркетинг. 2001. № 3.

Фштюв А. 3. Промислова екологія (транспорт). К., 1995.

Хусанов Т., Безбородое А., Безбородое Ю. Основы экологического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5.

Царенко О. М., Несветов О. О., Кабацький М. О. Основи екології та економіка природокористування: Курс лекцій. Суми, 2001.

Розділ 12. КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

♦ *Концепція контролінгу* ♦ *Види контролінгу* ♦ *Організаційна структура контролінгу* ♦
Проблеми впровадження системи контролінгу

12.1. Концепція контролінгу

Економічне середовище за умов переходу до ринкової економіки вкрай нестабільне, що вимагає нових підходів до управління: на перший план виходять економічні критерії ефективності, які підвищують вимоги до гнучкості управління. Для забезпечення керованості таких складних систем, як сучасне підприємство, виникає потреба в застосуванні **контролінгу** як функціонального напрямку економічної роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських функцій.

Слово "контролінг" походить від англійського to control — контролювати, управляти, яке своєю чергою утворилося від французького controle, що означає "реєстр, перевірочний список". Контролінг — концепція інформації та управління. Найповніше система контролінгу була вперше описана й застосована у США. На сьогодні контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто систему управління прибутком (рис. 70).

Перебуваючи на перехресті обліку, інформаційного забезпечення, контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує

воедино всі ці функції, інтегрує та координує їх, до того ж не підмінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

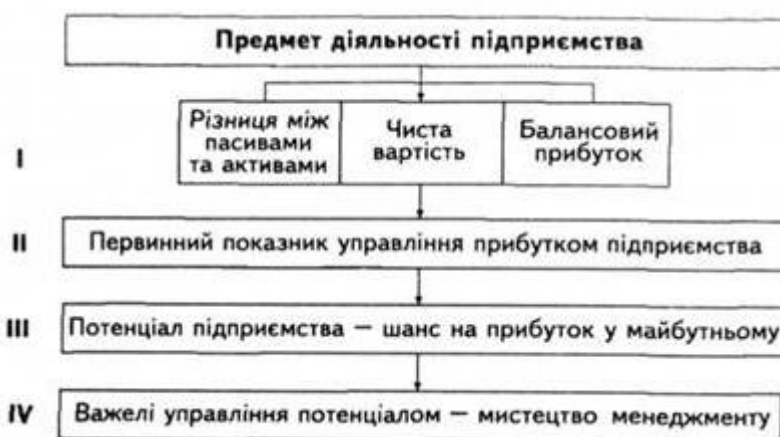


Рис. 70 Загальна система управління прибутком на чотирьох рівнях

Умови функціонування контролінгу:

- наявність філософії фірми, тобто розробленої системи узгодження цілей її генерального менеджменту;
- застосування планування, що ґрунтується на системі прямого і зворотного зв'язку, з циклічним аналізом планових і фактичних показників;
- існування саморегульованого зворотного зв'язку з навколишнім середовищем;
- розроблена система обліку повних затрат і система обліку сум покриття;
- активізація нематеріальних чинників, таких як мотивація і можливість проявити всі особисті риси для надійного забезпечення дієвості фірми.

Контролінг, як один з механізмів та інструментів майстерності економічного управління, дає змогу прогнозувати господарську й комерційну ситуацію та визначати причини відхилення та оптимізувати співвідношення витрат і результатів. Він спирається на досягнення різних наукових дисциплін: економічної теорії, аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування, менеджменту, кібернетики, соціології. Для оволодіння контролінгом необхідні широкий кругозір і здатність мислити аналітично.

Основна мета контролінгу — орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед організацією.

Функції контролінгу:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення й забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;

- забезпечення результативності управлінського процесу. Вирізняють такі об'єкти контролінгу:

- ресурси підприємства (матеріальні, засоби підприємства, персонал, інформація);
- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні роботи тощо);
- фінансова діяльність підприємства;
- показники ефективності діяльності підприємства.

За сучасних умов дослідники не мають єдиної думки щодо сутності й функцій контролінгу. Узагальнюючи ці думки, можна сформулювати основні **концепції контролінгу**:

- опертя на систему обліку, основними завданнями якої є: переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства;
- курс на управлінську інформаційну систему, основними завданнями якої є створення загальної інформаційної системи управління;
- орієнтація на систему управління, основними завданнями якої є планування та контроль діяльності структурних підрозділів підприємства та координація діяльності системи управління підприємством (управління управлінням).

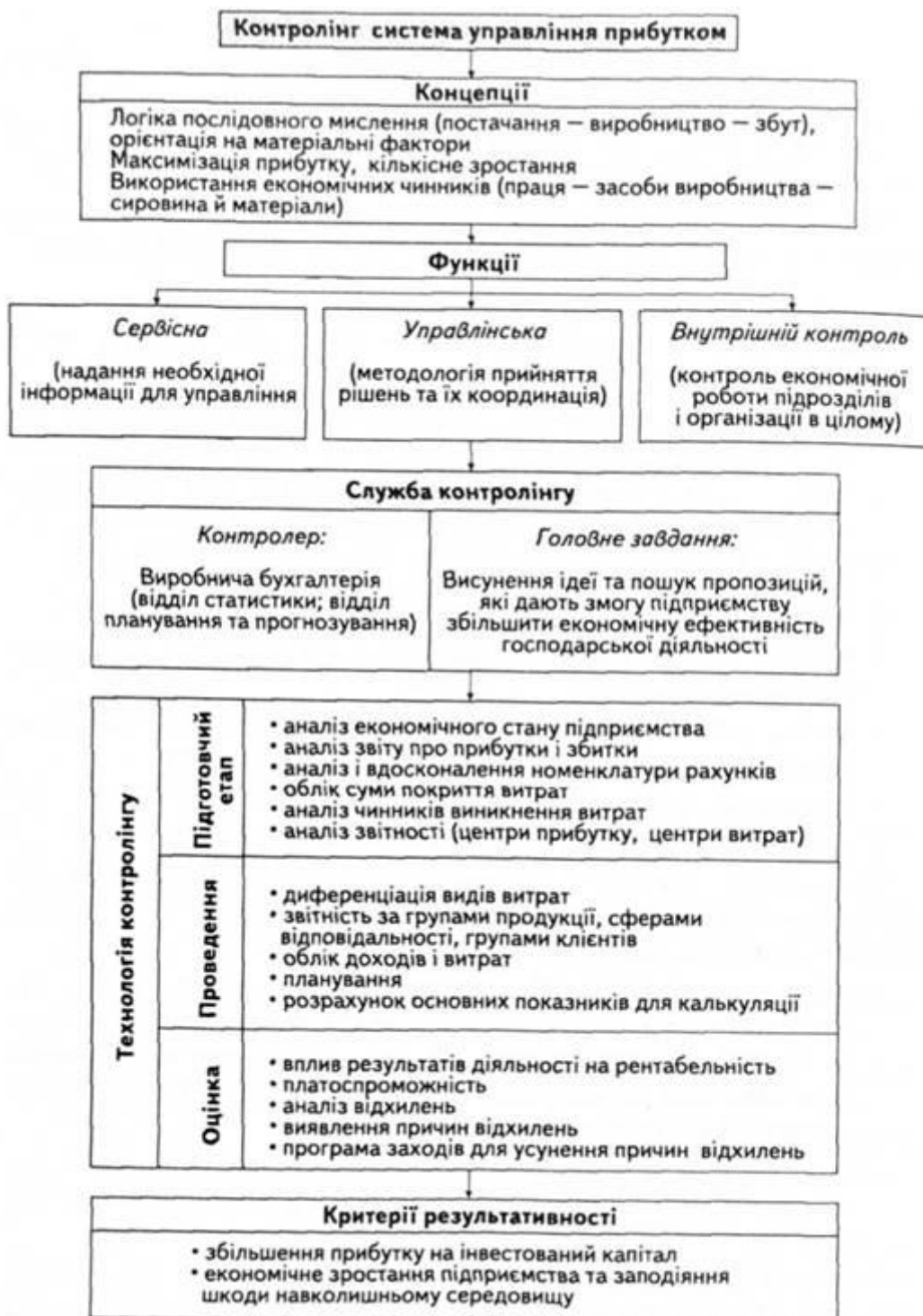


Рис. 71 Структурна модель контролінгу підприємства

Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах:

- посилення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум за нестачі релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- прагнення до системності, синтезу, інтеграції різних галузей знання та людської діяльності.

Слід розрізняти поняття "контролінг" та "контроль". Контроль має за мету виявлення помилок, прорахунків та проблем, які мали місце в минулому (як здійснене явище), а контролінг — управління майбутнім для того, щоб запобігти помилкам, відхиленням і прорахункам надалі.

Особливо ефективна й бажана система контролінгу там, де створено функціональний менеджмент, де функції управління делеговані відділам і службам.

Контролінг — це керівна концепція підприємства, спрямована на ліквідацію "вузьких місць", зорієнтована на майбутнє відповідно до поставлених мети й завдань отримання певних результатів, пов'язана з комплексним використанням методів оперативного і стратегічного менеджменту.

Враховуючи все вищесказане, можна побудувати загальну структурну модель контролінгу підприємства {рис. 71}.

12.2. Види контролінгу

Контролінг як система охоплює два основних аспекти: стратегічний та оперативний. Отож слід розрізняти стратегічний і оперативний контролінг.

Стратегічний контролінг — система, яка спрямована на забезпечення виживання та "відслідковування" руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Основні завдання стратегічного контролінгу:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;
- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень;
- аналіз економічної ефективності.

Оперативний контролінг спрямований на створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень для оптимізації співвідношення "затрати—витрати".

Завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;

- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

12.3. Організаційна структура контролінгу

Для ефективної роботи й чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві створюється спеціальний структурний підрозділ — **служба контролінгу**. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві — аналіз та управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість отримувати всю необхідну інформацію й створювати на її основі рекомендації для прийняття рішень.

Інформація, яку готує служба контролінгу, призначена для вищого керівництва (генерального директора, заступника директора з економіки, фінансового директора, комерційного директора), й доцільно підпорядковувати службу контролінгу безпосередньо заступникові директора з економіки.

Завдання служби контролінгу:

- створення системи збору оперативної інформації;
- підготовка аналітичних звітів про витрати для керівників;
- аналіз документообігу;
- взаємовідносини з керівниками всіх рівнів;
- допомога в постановці завдання автоматизації фінансово-господарської діяльності;
- методичні вказівки з економічного аналізу та оцінки інвестиційних проектів тощо.

У службі контролінгу, яка налічує 3—4 співробітників (контролерів), у кожного є свої посадові обов'язки. Досвід впровадження контролінгу на великих промислових підприємствах свідчить, що оптимальним є такий склад служби контролінгу:

- начальник служби контролінгу — найкваліфікованіший спеціаліст з достатнім досвідом роботи на підприємстві, який знає його "зсередини";
- контролер — куратор цехів — кваліфікований фахівець, що знає організацію роботи і проблеми всіх цехів підприємства, розуміє сутність роботи й технологічні аспекти кожного цеху;
- контролер — спеціаліст з управлінського обліку — фахівець" здатний до аналітичного мислення, який володіє теорією та інструментарієм контролінгу.

Зазвичай контролер — це фахівець, який володіє необхідними знаннями у сфері бухгалтерського обліку, аналізу, фінансів, планування та управління; знає сучасні методи обліку витрат за допомогою зіставлення нормативних і фактичних витрат, облік капітальних вкладень і методи оцінки ефективності; має навички з організації виробничих процесів, використання програмного забезпечення і обов'язково вміє створювати та впроваджувати оперативні і стратегічні методи планування, оперативного і стратегічного контролінгу.

Оскільки важливим аспектом роботи керівника будь-якого рівня є прийняття управлінських рішень, тому провідним завданням системи контролінгу на підприємстві має

бути підтримка процесу прийняття управлінських рішень. Основними вимогами до контролінгу як системи підтримки прийняття рішень є:

- орієнтація на стандартизацію, уніфікацію висхідної документації та критеріїв прийняття рішень, розробку єдиних процедур, чітко спланованих дій (в подібних ситуаціях);
- творчий характер; система інформації, що надається ним, а також самі критерії прийняття таких рішень передусім орієнтуються на специфіку конкретної ситуації;
- за умов ризику контролінг має оцінювати не лише ефект від кожного можливого варіанта дій, але й вірогідність отримання цього ефекту, тому має використовувати апарат теорії ймовірності й математичної статистики.

12.4. Проблеми впровадження системи контролінгу

Впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах перебуває у проектному стані. Пов'язано це з відсутністю спеціальних служб, які б мали час і можливість проводити детальний аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства з метою управління його прибутковістю.

Контролінг — нове явище в організації, тому його запровадження може викликати опір. Запровадженню контролінгу заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі й соціально-психологічні фактори.

Джерела групового опору:

- інерція структур;
- групова інерція;
- загроза статусу групи;
- небезпека відносинам влади, що склалися всередині підприємства;
- загроза порядку розподілу ресурсів, що встановився на підприємстві;
- інформаційний фільтр в організації.

Відповідно до теорії новатики, під час поширення будь-якого нововведення спочатку його сприймає група "ранніх новаторів", що орієнтується на зовнішні джерела інформації. Група, об'єднана певною ідеєю, завжди має перевагу в усій організації, і тому саме через неї процес поширюється на всіх співробітників.

Основною ідеєю в ході впровадження контролінгу має бути спрямованість на швидкий збір контролінгової інформації для того, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролінгу.

Послідовність робіт із впровадження системи контролінгу на підприємстві така:

■ Проведення комплексного дослідження наявної системи планування та обліку витрат на підприємстві, а саме:

- дослідження системи обліку витрат за всіма їхніми елементами;
- вивчення системи планування витрат;
- дослідження системи документообігу, пов'язаного з формуванням витрат;

- ознайомлення з інформаційними системами на підприємстві.
- Розробка методичних положень для збору даних службою контролінгу на підприємстві.
- Впровадження системи збору даних для служби контролінгу (організаційні та методичні аспекти).

■ Початок регулярної роботи системами контролінгу зі збору та обробки фактичної інформації.

- Розробка методичних положень для перетворення системи планування на підприємстві.
- Розробка пропозицій з оптимізації бізнес-процесів і документообігу на підприємстві.

Чинники, які впливають на швидкість впровадження системи контролінгу:

- економічний і соціальний ефект від впровадження;
- узгодженість із корпоративною культурою та з методами інформаційного забезпечення управління;
- складність системи;
- наочність (результат у повному обсязі з'являється не відразу).

Контрольні запитання й завдання

1. Охарактеризуйте сутність контролінгу як системи управління прибутком.
2. В чому полягає основна концептуальна ідея контролінгу?
3. Назвіть відмінності оперативного і стратегічного контролінгу.
4. Які принципи побудови організаційної структури контролінгу?
5. Назвіть основні Функції контролера.
6. Які проблеми й можливості запровадження контролінгу на підприємствах України?

Рекомендована література

- Майер Дж. Контролинг как система мышления и управления. М, 1993.
- Ивашкевич В. Б. Контроллинг: сущность и назначение // Бухгалтерский учет; 1991. №4.
- Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. Мм 1998.
- Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. Тернопіль, 1997.

Розділ 13. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ! ОРГАНІЗАЦІЙ

- ◆ Управлінська інформація ◆ Технологія інформаційної діяльності
- ◆ Внутрішньо-фірмова інформаційна система ◆ Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством ◆ Роль інформаційного забезпечення системи управління виробництвом ◆ інформаційний менеджмент організацій ◆ Корпоративні інформаційні системи
- ◆ Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет ◆ Інформаційне і програмне забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту "АДІС"

13.1. Управлінська інформація

Будь-який процес управління — це передусім інформаційний процес, який передбачає перетворення повідомлень, що надійшли, і формування таких керівних дій, за яких досягаються поставлені цілі управління. При цьому прийняття управлінського рішення можливе тільки за наявності достовірних, актуальних і зрозумілих повідомлень та подальшого опрацювання тих із них, які необхідні для вирішення саме цього економічного завдання. Для управління потрібні різні повідомлення, які відображають господарські процеси та явища, що відбуваються на підприємстві й поза ним. Опрацювання даних є процесом доведення їх до таких відомостей, які дають змогу ухвалювати раціональні управлінські рішення. На основі потреб управління інформацію можна визначити як повідомлення та знання, які допоможуть вирішити те чи інше завдання. На всіх етапах перетворення Даних вони відіграють роль інформаційного ресурсу, а інформація як продукт отримується на останній стадії опрацювання даних.

Але не всі повідомлення, дібрані з даних, можна вважати інформацією. **Інформацією** є ті дані, які поглиблюють знання про

певну подію та викликають безпосередній інтерес під час вирішення того чи іншого функціонального завдання управління.

Відомий американський менеджер Якокка Лі стверджував, що для прийняття рішення необхідно володіти 95 % інформації з відповідної галузі. Через відсутність решти 5 % (ентропія — міра невизначеності ситуації) під час прийняття рішення виникає ризик. Хоч деякі автори вважають, що повна поінформованість обмежує творчу фантазію.

Менеджери провідних фірм змушені витратити до 30 % робочого часу на пошук інформації. На сьогодні вони мають у своєму розпорядженні спеціальної інформації на 60 % більше, ніж десять років тому. Але час, відведений для прийняття рішень, скоротився в 3 рази.

Для успішної діяльності будь-якій фірмі потрібен постійний потік правдивої та своєчасної інформації. На основі цієї інформації ухвалюються всі управлінські рішення. Система управлінської інформації на підприємстві складається із чотирьох підсистем:

- внутрішньої звітності;
- зовнішньої поточної інформації про зовнішнє середовище;
- показників маркетингових досліджень;
- даних аналізу інформації.

Є багато видів інформації, наприклад: технологічна, економічна, наукова, соціальна, медичинська, культурна, семантична (інформація, представлена у вигляді таблиць, формул і документів), але нас передусім цікавить економічна інформація, яка відображає дію економічних законів і містить характеристику господарських явищ і процесів.

Сприйняття та оцінка інформації і реакція на інформацію передбачає необхідність вольового й фізичного зусилля керівників усіх рівнів. Кожний керівник повинен бути налаштований на прийом, переробку, передавання інформації у вигляді управлінських рішень.

Це допоможе йому зрозуміти випадкові та непередбачені проблеми, зробити прорив у невідоме, адаптуватися в мінливій обстановці та проявити інноваційний підхід, коли для досягнення результатів необхідно буде відшукати цілком нові рішення та ідеї.

13.2. Технологія інформаційної діяльності

Розвиток матеріально-технічної бази інформаційної діяльності можна поділити на кілька етапів (рис. 72).



Рис. 72 Схема розвитку інфраструктури опрацювання даних

Перший етап охоплював період 50—60-х років XX століття й характеризувався створенням великогабаритних ЕОМ; появою та швидким розвитком техніки, яка накопичує, систематизує, опрацьовує та видає інформацію; створенням і вдосконаленням техніки, спеціалізованих систем зв'язку (мережі передавання даних), у тому числі за допомогою засобів космічної техніки; формуванням цільових інформаційних банків; створенням і розповсюдженням термінальних установок, які забезпечують найзручнішу форму подання інформації, в тому числі й у діалоговому режимі.

Другий етап тривав упродовж 70-х років і вирізнявся створенням і використанням мікропроцесорів у різноманітних виробничих, інформаційних, транспортних та інших засобах. Цей напрям розвитку електроніки дав поштовх швидкому розповсюдженню мініатюрних видів обчислювальної техніки — міні-, мікро-, персональних ЕОМ, що забезпечило можливість накопичення інформації в різних формах та різного призначення.

Під час третього етапу — 80-ті й початок 90-х років — інформаційні технології стають дедалі ефективнішими, охоплюють як виробничі процеси, так і самі процеси управління, забезпечують формування автономних та інтегрованих комп'ютерних систем.

Революція в галузі інформаційних технологій, що почалася більше десяти років тому, змінила становище обчислювальних центрів та зміст АСУ. Раніше АСУ посідала монопольне місце на підприємстві, адже до її завдань входила інформаційна підтримка керівництва. На сьогодні роль обчислювальних центрів не зовсім зрозуміла, це пояснюється відсутністю належного розуміння специфіки інформаційних систем, їх експлуатації і технології опрацювання інформації.

13.3. Внутрішньофірмова інформаційна система

В діяльності великих фірм передавання інформації є першочерговим чинником нормального їх функціонування. Тому за сучасних умов важливою сферою стало інформаційне забезпечення, що полягає в збиранні та переробці інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цілому в діяльності підприємства можна виокремити три основні потоки — матеріальний, вартісний та інформаційний. Кожний із них відображає стан підприємства та його перспективи. Управління являє собою цілеспрямовану діяльність, зорієнтовану на досягнення певної кінцевої мети, і використовує головним чином інформаційний потік. Цілеспрямовано пов'язана інформація утворює інформаційну систему підприємства. Обмін інформацією між усіма взаємопов'язаними підрозділами фірми здійснюються на базі сучасної електронно-обчислювальної техніки та інших засобів зв'язку.

Підвищення ефективності використання інформаційних систем досягається шляхом наскрізної побудови та поєднання інформаційних систем, що дає змогу позбутися дублювання та забезпечити багаторазове використання інформації, встановити певні інтеграційні зв'язки, обмежити кількість показників, зменшити обсяг інформаційних потоків, підвищити ступінь використання інформації. Інформаційне забезпечення передбачає поширення інформації, тобто надання користувачам інформації, необхідної для вирішення науково-практичних завдань; створення найсприятливіших умов для поширення інформації, тобто проведення адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів, що забезпечують її ефективне передавання.

Ще у 80-ті роки відбувся перехід від окремих управлінських інформаційних систем до створення єдиної інформаційної системи збору, опрацювання, зберігання й подання інформації. Такий перехід спонукав до переорієнтації всієї діяльності у сфері опрацювання інформації на забезпечення її кінцевої мети: задоволення потреб в інформації керівників на усіх рівнях внутріфірмового управління.

Завданнями внутріфірмової системи інформації в організації є:

- координація діяльності зі збирання та опрацювання даних фінансових звітів на вищому рівні управління та у виробничих відділеннях з метою поліпшення якості і своєчасності надходження фінансової інформації в цілому;
- планування основних напрямів системи збирання, опрацювання та зберігання первинних даних;
- визначення основних напрямів розвитку технології обробки інформації.

Внутріфірмова система інформації виконує такі функції:

- визначення потреб кожного керівника в характері та змісті необхідної йому інформації для цілей оперативного управління виробничо-збутовою діяльністю фірми;
- передбачення потреб у технічних засобах фірми в цілому та кожного керівника для забезпечення всією необхідною інформацією;

- централізоване планування всіх витрат на отримання, оренду технічних засобів для забезпечення безперервного функціонування системи інформації;
- визначення рівня витрат на використання технічних засобів у системі інформації (утримання й навчання обслуговуючого персоналу, оплати використовуваних приміщень, витрати на комплектуючі тощо);
- забезпечення відповідного рівня збору, зберігання та надання інформації;
- розробка програмних засобів, прикладних програм.

Представлена інформаційна піраміда (рис. 73) відображає інформативність (конкретність, рівень агрегування) даних і характеризує ступінь задоволення потреб різних рівнів управління системи управління.



Рис. 73 Інформаційна піраміда

Зміни, що постійно відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації, викликають необхідність вдосконалення системи управління, переключаючи основну увагу з оперативного на стратегічне управління, орієнтоване на майбутнє (тобто переміщення центру тяжіння до вершини інформаційної піраміди). Інформаційні системи управління роблять певний внесок у вирішення різноманітних завдань, забезпечуючи послідовність і актуалізацію бази даних, а також синхронізацію всього процесу опрацювання інформації на основі єдиної бази даних.

Кожне рішення на підприємстві приймається з використанням усього обсягу інформації про поточну діяльність і ту, яка планується. Додавши до цього зручність у використанні, опрацюванні та збереженні інформації, можна отримати характеристику інформаційних систем управління підприємством, які побудовані на базі комп'ютерних технологій.

Інформаційні системи управління базуються на стандартних технологіях. До основних класів систем управління підприємством належать:

- **MSP (Master Schedule Planning)** — об'ємно-календарне планування. Системи управління підприємством такого класу дають змогу вести планування та облік матеріальних, фінансових і людських ресурсів на малих та середніх підприємствах.

■ MRP (Material Requirement Planning) — планування матеріальних ресурсів. Метою функціонування цієї системи управління є визначення кінцевої потреби в ресурсах за даними об'ємно-календарного плану виробництва. Провідним у даній системі є створення списку виробів, за яким здійснюється замовлення матеріалів чи планування виробництва для внутрішнього споживання.

■ MRP II (Manufacturing Recourse Planning) — планування виробничих ресурсів з аналізом результатів виробничого плану. Системи цього класу охоплюють три рівні планування:

- визначення засобів, необхідних для виконання довгострокових прогнозів на сімейство продуктів;
- утворення загального реєстру на основі комбінації реальних замовлень із середньогодинними прогнозами;
- детальний план потреб у ресурсах і потужностях.

■ ERP (Enterprise Recourse Planning) — клас інтегрованих систем управління підприємством. Системи цього класу являють собою найдосконаліші системи управління, тому що вони передбачають уніфіковану, централізовану базу даних, єдиний додаток і загальний споживацький інтерфейс для фінансово-господарських завдань усього підприємства: виробничих, економічних, збуту і зберігання продукції.

Інтегровані системи управління підприємством побудовані на принципах управління процесами. Типова система цього класу охоплює процеси п'яти рівнів:

- процеси першого рівня об'єднують постачальників, споживачів, персонал, акціонерів, транспортних агентів, органи влади, а також сторони, які беруть участь у діяльності організації, тобто управління збутом, персоналом, виробництвом, фінансами, проектами;
- процеси другого рівня являють собою деталізацію процесів першого рівня, зокрема встановлення вимог до поставок, ведення реєстру постачальників, оцінка постачальників, вхідний контроль продукції тощо;
- процеси третього та четвертого рівнів — це деталізація процесів попередніх рівнів;
- п'ятий рівень процесів містить опис діяльності окремо взятого працівника. Такий підхід робить організацію мобільною й нею легко управляти.

Запровадження інтегрованої системи управління на великому підприємстві дає такі результати:

- зменшення складських приміщень на 25 %;
- зниження обсягу товарів на складах на 40 %;
- збільшення обігу товарно-матеріальних запасів на 65 %;
- зростання обороту розрахункових засобів на 30 %;
- зменшення витрат на адміністративно-управлінський апарат на 30 % тощо.

На практиці немає повних і завершених інформаційних систем, які б уміщували і опрацьовували всю не лише внутрішню, а й зовнішню інформацію. Це зумовлено такими причинами:

- деякі види інформації важко підлягають кількісній оцінці (наприклад, важко оцінити схильність до нововведень, мотивацію);
- інформаційна система здатна враховувати лише формальні інформаційні зв'язки й відносини, водночас важливе значення мають більшість неформальних контактів;
- попри підвищення гнучкості інформаційних систем шляхом децентралізації, сфера їх застосування обмежена певними внутрішніми й зовнішніми умовами.

ЕОМ слід розглядати лише як помічника, що дає змогу прискорити аналіз і моделювання, а водночас і прийняття рішення. Саме зв'язок обох функцій ЕОМ створює основу для реальної підтримки вищого керівництва. Коло проблем, пов'язаних з управлінськими інформаційними системами, дуже широке. За умов ринку змінюються цілі, філософія і суть інформаційної системи підприємства. Вони мають враховувати переорієнтацію вищої та середньої ланки управління підприємства з оперативного на стратегічне управління зі збереженням гнучкості у прийнятті рішень. Тільки за дотримання такої умови вони зможуть виконати вимоги ринкової орієнтації управління, що в інформаційній галузі означає:

- орієнтацію стратегії на кінцевого користувача;
- партнерські відносини між користувачем та інформаційною системою;
- зосередження зусиль на критичних напрямках і важливих галузях застосування інформаційної системи з погляду кінцевого користувача;
- інтегровану підтримку кінцевого користувача;
- посилення уваги до навчання персоналу.

13.4. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством

Сучасні інформаційні технології, які базуються на професійному використанні інформаційного ресурсу, дають змогу менеджерам ефективно діяти, мінімізуючи ризик.

Залежно від поставлених управлінських завдань можуть застосовуватися такі види інформаційно-управлінських технологій:

- зберігаючі (економлять витрати, матеріали й фінансові ресурси, але не впливають суттєво на зміну стану й рівня функціонування підприємства) — передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом;
- раціоналізуючі — відповідають за використання інформації;
- творчі — "виробляють" нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління. Вимога до спеціалістів, що готують інформацію для керівників: фундаментальна підготовка з теорії і практики управління, розуміння суті функціонального навантаження відповідних керівників, знання механізму прийняття управлінських рішень;

- професійні — мають навички з підготовки інформації. Керівники повинні дотримуватись таких принципів систематизації інформаційних потоків:
- забезпечення повноти й достовірності обліку всіх сторін господарської діяльності;
- мінімізація інформаційного шуму та обмеження інформаційного надлишку тільки вимогами надійності;
- забезпечення безперервного зв'язку між зовнішньою і внутрішньою інформацією та прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління.

На сьогодні відомі такі проблеми впровадження інформаційних технологій (ІТ) у практику вітчизняних підприємств:

- безперервне збільшення обсягу технологічних пропозицій, що потребують великих інвестицій, і, відповідно, — посилення залежності від зовнішніх послуг (наприклад постачальників програмного забезпечення);
- зміна ролі ІТ у господарській діяльності багатьох підприємств; під час виконання внутрішньофірмових процесів функція ІТ перестала бути допоміжною, а перетворилась у важливу складову продукту чи виробничих потужностей;
- зростання витрат у сфері ІТ.

Вирізняють шість заінтересованих груп, від яких залежить прийняття рішень у сфері ІТ:

- вище керівництво, яке повинне управляти ІТ як стратегічним потенціалом підприємства.
- Керівництво фірми на сьогодні має визначитися з таких питань: який вклад зобов'язана внести ІТ у процес виробництва товарів і послуг. На увагу заслуговують передусім найважливіші аспекти: ІТ як функція забезпечення виробничого процесу; ІТ як інтегральна складова продукту; ІТ як організаційний інструмент для створення віртуальних форм підприємства; хто повинен виконувати перелічені та інші функції. На передній план висувається питання про координаційний механізм для окремих видів інформаційно-технологічних послуг.

- спеціалісти, основним обов'язком яких є пошук системних рішень для оптимізації функціональних спеціальних завдань. Вони через обмеженість своєї сфери діяльності не завжди мають можливість конкретно уявляти процес виробництва товарів і послуг;

- менеджери окремих функціональних підрозділів, які мають використовувати ІТ з огляду на логіку своєї господарської діяльності і приділяти увагу аналізу можливих наслідків рішень, що приймаються, а також потенційним ризикам.

- менеджери бухгалтерсько-фінансових служб, які відповідають за чіткість і зрозумілість щодо очікувань клієнтів та користувачів, пов'язаних з інформаційно-технологічними послугами;

- постачальники ІТ, що повинні пропонувати послуги відповідно до проблемних установок своїх споживачів, виробивши стратегію, яка базується на орієнтації на клієнта, довгострокових зв'язках з клієнтурою на засадах взаємної довіри, гнучкості й готовності до ризику.

- власний інформаційно-технологічний підрозділ. На співробітників цього підрозділу покладається вирішення технологічних завдань у своїй сфері та соціальних проблем, пов'язаних із упровадженням та експлуатацією ІТ; координувати роботу з групами осіб та організаціями, заінтересованими у використанні потенціалу й визначенні проблематики ІТ. Вони спільно з керівництвом повинні шукати шляхи розвитку підрозділів та підприємства в цілому, завоювання конкурентних переваг для окремих господарських зон.

13.5. Роль інформаційного забезпечення системи управління виробництвом

Інформація як сукупність даних і знань характеризує рівень організаційного розвитку системи і є її стрижневим елементом. Наскільки ефективні процеси збирання, накопичення, зберігання, пошуку, передавання та методів опрацювання інформації, настільки дієва й уся система управління виробництвом у цілому.

Компонентами інформаційної системи підприємства (виробництва) є банк даних і відповідні бази даних, використовувана мова (сукупність знаків і класифікаторів), а також комплекс моделей і програм, що забезпечують роботу з даними. Банк і бази даних являють собою сховище інформації та основний компонент інформаційної системи в багаторівневій інтегрованій автоматизованій системі управління підприємством.

Банк даних — комплекс, що охоплює спеціальні структури організації інформації, алгоритми, спеціальні мови, програмні й технічні засоби, що в сукупності забезпечують створення та експлуатацію системи накопичення інформації, яка надходить із декількох джерел, її оновлення, коригування та багатоаспектне використання в інтересах об'єктів управління підприємства, а також прямий зв'язок із користувачем для отримання відповіді на певні запити.

Основні вимоги до банку даних: інтегрованість баз даних і цілісність кожної з них; незалежність; мінімальна збитковість даних, що зберігаються; здатність до розширення.

База даних є сховищем спеціально організованих та логічно пов'язаних інформаційних елементів. Вона складається із самих даних та їх опису. Між даними, що містяться в базі, підтримуються певні зв'язки. База даних зорієнтована на інтегровані вимоги й тим самим задовольняє інформаційні потреби будь-яких користувачів. Центральну роль у функціонуванні банку даних виконує система управління базами даних. Ця система усуває, додає, замінює старі записи даних на нові і являє собою ефективний інструмент обробки даних.

Бази даних створюються в банку даних підприємства для вирішення на ЕОМ завдань управління виробництвом на міжцеховому рівні. В кожному цеху під час створення автоматизованої системи управління формуються відповідні бази даних, серед них:

- технологічні процеси;
- поопераційно-трудова витрати;
- оснастка;
- цінник на матеріали та напівфабрикати;

- планова інформація про номенклатуру, кількість, терміни, трудоемність, вартість деталей (виробів), що випускає цех, календарно-планові нормативи руху виробництва тощо;
- обладнання (паспортні дані, вартісні показники, графік планово-запобіжних ремонтів);
- персонал (робітники, службовці, молодший обслуговуючий персонал);
- довідники (класифікатори) з операцій, деталей, обладнання, професій;
- облікова інформація про хід виробництва, яка отримується з документів: супроводжувальна карта, повідомлення про брак, облікові картки заготовок та інше;
- нормативна інформація для економічних розрахунків (вартість основних матеріалів, покупних напівфабрикатів, трудоемність виготовлення деталей, основна й додаткова зарплата, цехові витрати) тощо.

Для програмної реалізації робіт з базами даних створюються допоміжні програми їхніх структур, довідників і файлів, друку та ін.

База знань містить інформацію про накопичений практичний досвід спеціалістів з управління, використовується в підготовці управлінських рішень і є необхідним компонентом експертних систем, що забезпечують вироблення варіантів рішень в автоматизованому (чи автоматичному) режимі.

При функціонуванні багаторівневої системи управління виробництвом за умов І АСУ, наділеної розвинутою мережею ЕОМ, в цехах і на виробничих ділянках створюються обчислювальні комплекси (ОК), які мають автоматизовані робочі місця (АРМ) спеціалістів з управління виробництвом. АРМ — це проблемно зорієнтований апаратно-програмний комплекс, що охоплює апаратні, програмні та інформаційні засоби для вирішення завдань користувача безпосередньо на його робочому місці в режимі діалогу з ЕОМ.

Дані системи інформаційного забезпечення, необхідні для виробничих менеджерів:

- оцінка надійності продукції та ефективність її на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- відомості про науково-технічний рівень своєї та аналогічної продукції;
- прогнози розвитку підгалузі, підприємства-аналога, виробництва окремих виробів;
- дані для ухвалення рішень про постановку власних НДДКР, промислового випуску або зняття з виробництва того чи іншого виробу;
- результати науково-дослідних, техніко-економічних, патентно-ліцензійних досліджень;
- маркетингова, кон'юнктурна ситуація на внутрішньому та на міжнародному ринках;
- дані про ефективні системи, матеріально-технічне забезпечення й кооперативні поставки;
- відомості про зміни в чинному законодавстві, нові закони, постанови.

Ефективність інформаційного забезпечення управління багато в чому залежить від спроможності долати інформаційні бар'єри: комунікаційні, мовні, часові, екологічні, психологічні, організаційні, методичні.

Створення інформаційної інфраструктури — важливе завдання, яке вимагає чіткого розуміння ролі інформації, що є цінним ресурсом, необхідним для вдосконалення сучасного виробництва. Але одні лише комп'ютери, за словами Поля Страссмана, не перетворять погану фірму в хорошу. Автоматизація — прекрасний засіб, але він не виліковує всі недуги. Тому керівникам в ухваленні рішень щодо капіталовкладень в інформаційну технологію слід дотримуватися таких рекомендацій:

- Підпорядковуйте вкладення в технологію стратегічним ідеям!
- Не прагніть до конкретного обґрунтування закупок обслуговуючої апаратури!
- Застосовуйте інформаційну технологію в нововведеннях!
- Спочатку плануйте витрати на персонал і тільки потім — на техніку!
- Використовуйте інформаційну технологію для поліпшення комунікацій!
- Не вкладайте ресурсів у технологію, яка обмежує зростання!
- Сприяйте тому, щоб персонал інформаційної системи відчув себе причетним до загальної справи фірми!

- Внесіть ясність у функції спеціалістів!
- Скористайтеся професійними знаннями ваших постачальників!
- Уникайте дилетантства!
- Запровадьте тарифікацію діяльності, що належить до накладних витрат!
- Визначайте продуктивність!
- Оцінюйте якість інформаційних послуг!

Під час створення інтегрованої інформаційної системи необхідно знайти відповіді на такі запитання:

■ Кому необхідна інформація?

- усім менеджерам, що приймають рішення;
- усім менеджерам, контролерам і прогнозистам, які повинні інформувати підлеглих;
- усім працівникам;
- зовнішнім органам, які за статусом мають право на інформацію про справи компанії;
- іншим власникам акцій підприємства.

■ Яка інформація потрібна?

- ступінь деталізації подання інформації залежить від кінцевого отримувача. Чим вищий статус менеджера, тим загальніша інформація йому потрібна.

■ Чому потрібна інформація?

- менеджери часто не в змозі сформулювати, вживаючи точні терміни, вимоги до інформації і тому таке завдання покладається на особу, яка надає інформацію. Менеджер сподівається, що інформація допоможе йому прийняти рішення без залучення його до процесу збирання інформації. Але він бажає отримати необхідну інформацію в належній формі і в потрібний час.

Для визначення ефективності внутріфірмової системи управління виробництвом використовується показник співвідношення отриманого прибутку з витратами на технічні засоби й забезпечення функціонування інформаційної системи.

Основні принципи для забезпечення ефективності інформаційної системи виробничого процесу:

- визначення вимог до змісту інформації та її характеру залежно від спрямованості;
- вироблення системи зберігання, використання" подання інформації в централізованому і децентралізованому управлінні;
- розробка програмного забезпечення, створення й використання банків даних;
- автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі використання комп'ютерної техніки тощо.

13.6. Інформаційний менеджмент організації

З позиції системного підходу інформаційний менеджмент 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.

Інформаційний менеджмент — це:

- 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.

Умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту:

■ Кількість комп'ютерів та їх периферії, встановлені в інформаційних системах усього світу, дуже велика, а їх світове виробництво являє собою велику й потужну галузь індустрії. Її продукти сформували широкий ринок засобів і послуг інформатизації. Орієнтуватися на цьому ринку та оперативно реагувати на всі його зміни можна лише за допомогою інформаційного менеджменту.

■ Багато сфер діяльності стали міжнародними й потребують кооперації інформаційних систем і, відповідно, вирішення завдань інформаційного менеджменту.

■ Розробка та експлуатація інформаційних систем залежить від вирішення завдань інформаційного менеджменту. Ресурси систем обмежені, а кількість вирішуваних завдань велика, відповідно, необхідно забезпечувати ефективність інформаційних систем та адекватність вирішуваних завдань.

■ Потужним чинником розвитку інформаційних систем є конкуренція, яка вимагає найбільш оперативної та вичерпної інформації, що надає переваги перед конкурентом. Тому

розвиток і вдосконалення інформаційних систем — провідне завдання інформаційного менеджменту.

■ Обсяг інформації безперервно зростає (подвоєння обсягу інформації в усьому світі нині відбувається протягом 2,5—3 років), її внутрішні зв'язки обтяжуються, ускладнюються її пошук та ефективне використання (особливо під час прийняття рішень у фінансовій сфері). І це також можна здійснити тільки за допомогою інформаційного менеджменту.

Завдання інформаційного менеджменту:

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

З огляду на високий ступінь взаємозв'язку між успіхом підприємства та інформаційними технологіями необхідно наголосити на важливості розвитку інформаційного менеджменту. Як процес розробки стратегічного плану підприємства, так і його складові блоки мають враховувати можливості інформаційних технологій.

Сьогодні підприємства вже не можуть дозволити собі технологічну стратегію, розроблену технічними менеджерами, які не знають суті господарської діяльності. Стратегія вибору архітектури ІТ й відповідного обладнання, програмного забезпечення й засобів комунікацій має базуватися на таких чинниках:

- розмір організації;
- напрям основної діяльності;
- характеристика споживачів;
- орієнтація на внутрішній і/чи міжнародний ринок;
- вимоги до ІТ в організації;
- наявні можливості ІТ в організації;
- ступінь готовності вищої управлінської ланки до функціональних ризиків.

Ці фактори безпосередньо дають змогу визначити необхідний обсяг інвестицій в ІТ, управлінські рішення в галузі планування, бюджетування й побудови організаційної структури інформаційного менеджменту. Загалом вони визначають такі важливі рішення:

- вибір архітектури системи;
- надання переваги придбання готового продукту або розробці прикладної системи;
- орієнтація на застосування власної системи чи користування послугами або орендою системи в інших фірм;
- вибір інструментальних засобів і методів;
- курс на стратегію впровадження та здійснення інвестицій. Застосування методів і прийомів інформаційного менеджменту

на підприємстві дає змогу підвищити ефективність наявних інформаційних систем, уникнути не виправданих витрат і підвищити конкурентоспроможність.

Критерії ефективності організації інформаційного менеджменту:

ш Насиченість комп'ютерами. Цей найчастіше застосовуваний критерій оцінки, відображає лише одну зі складових інформаційних систем. Але насиченість комп'ютерами сама по собі не приведе до якісної зміни в діяльності як підприємства, так і всього суспільства в цілому. До якісної зміни може привести лише впровадження нових інформаційних технологій, які реалізуються за допомогою комп'ютерів.

■ Інтеграція інформаційних технологій. Інтеграція — це система узгоджень і сукупність функцій, що їх реалізують. Розрізняють функціональну та інформаційну інтеграцію. Інформаційна інтеграція та засновані на ній комунікації умовно розподіляють на: корпоративні, орієнтовані на ІС державного сектора і структур змішаних форм власності; загального користування, що формуються поступово й самостійно в надрах малого бізнесу, приватного ринку й ринку інформаційних технологій.

■ Мережі загальнодоступних інформаційних банків. Цей критерій характеризує інтеграцію та комунікацію інформаційних систем у мережі загального користування, що передбачає гетерогенний розподіл системи БД, дружній інтерфейс, загальнодоступні й дешеві мережі зв'язку. Основна складова таких мереж — це БД, що підтримуються своїми виробниками. Інтеграція інформаційних систем у такі БД залежить від вимог конфіденційності, захищеності власної інформації і таких параметрів, як вартість звернення до гетерогенних БД і час їх актуалізації.

13.7. Корпоративні інформаційні системи

Комплексна **корпоративна інформаційна система** охоплює всі бізнес-функції і всі управлінські процеси корпорації. За умов великих підприємств і корпорацій вона може бути ефективною, оскільки забезпечує взаємодію масових і добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня. Корпорації мають вищий рівень організації і спеціалізації виробничої та адміністративної діяльності, значну розгалуженість підрозділів, численні дані, високий рівень регламентації не лише форм висхідної зовнішньої документації, але й внутрішніх управлінських документів і процесів, тобто в цілому розвинутішу інформаційно-технологічну інфраструктуру.

Головними особливостями корпоративних інформаційних систем є:

- комплексність охоплення функцій управління;
- підвищена впорядкованість ділових процесів;
- масовість операцій;
- ефективність використання комп'ютерно-телекомунікаційного обладнання і програмного забезпечення;

- можливість локальної установки та впровадження окремих частин системи;
- адаптивність функціональної та інструментальної структури системи до особливостей керованого об'єкта;

- можливість розвитку системи після її впровадження на об'єкті.

Чинники розвитку корпоративних інформаційних систем:

- внутрішній чинник упорядкованості робочих та управлінських процесів як важлива передумова їх ефективної комп'ютеризації;

- зовнішній фактор ринкової конкуренції за умов посилення дії чинника розосередженості підрозділів як стимул, що спонукає корпорації підвищувати оперативність власних інформаційних систем і отримувати допоміжні конкурентоспроможні переваги;

- вища (порівняно з локальними системами) складність і вартість;

- культура організації (як один із важливих принципів сучасного менеджменту).

Вартість комплексних корпоративних інформаційних систем відповідає фінансовим можливостям великих корпорацій. Разом з тим модульна структура корпоративних інформаційних систем допускає впровадження модулів по черзі, з наступним нарощуванням до повних можливостей.

Прикладом корпоративної інформаційної системи може бути система "Галактика", яка успішно функціонує на ринку автоматизованих систем фінансово-економічного призначення та систем управління виробництвом і апробована більш ніж на 1200 об'єктах.

Система "Галактика" як комплексна система управління організацією (корпорацією) розроблена під комплекс таких вимог:

- адаптивність відносно профілю діяльності організації будь-якої форми власності за рахунок параметрів, що дають змогу налаштувати систему на специфіку господарської, фінансової та виробничої діяльності організації-користувача;

- розмежування оперативно-облікових завдань за повної їх інтеграції на рівні бази даних;

- підтримка розподілу баз даних для забезпечення інформаційної взаємодії мережових корпорацій і територіально віддалених підрозділів;

- охоплення всього спектра типових виробничих і адміністративних функцій;

- одноманітність інтерфейсу користувача для всіх вирішуваних завдань;

- надання зручного інструментарію для розвитку системи користування;

- прискорена підготовка системних адміністраторів до експлуатації системи.

Корпоративні інформаційні системи впливають на теорію і практику менеджменту. Дослідження провідними американськими аналітиками впливу мережових технологій і комп'ютерно-інтегрованих виробництв на менеджмент корпорацій довели глобальну тенденцію підвищення загальної інформованості, ролі знання, довіри та усвідомленості менеджерів усіх рівнів корпорації за посилення горизонтальних структур менеджменту (замість традиційних горизонтальних структур). На зміну вертикальній лінійно-функціональній структурі приходить

мережева структура управління, де кожен осередок має вихід на інформаційний сервер робочої групи, організації, корпорації, а також численні зовнішні бази даних.

З впливом нових інформаційних технологій через корпорації на теорію і практику менеджменту організацій пов'язана ще одна тенденція — реінжиніринг бізнесу. **Реінжиніринг** являє собою такий комплексний перегляд бізнес-процесів в організації, який може різко, в 5—10 і більше разів, підвищити ефективність її роботи за рахунок вивчення досвіду своїх найкращих спеціалістів (експертів) і фіксації їхніх знань у базі знань корпорації та радикального перепроєктування бізнесу на цій основі, виходячи з потреб постійного поліпшення фінансового становища компанії.

Корпоративні інформаційні системи й реінжиніринг бізнесу — це дві взаємно підсилювальні нові тенденції у сфері інформаційних технологій менеджменту корпорацій (за умови збереження третьої тенденції — застосування розвинутих спеціалізованих систем підтримки рішень в осередках корпоративного менеджменту). Впровадження розвинутих генераторів підтримки рішень забезпечує менеджерам творчу свободу моделювання альтернативних рішень. У цій тріаді:

- корпоративна інформаційна система забезпечує менеджментові детальну й точну інформацію з усього комплексу процесів і ділових функцій;
- система реінжинірингу — гарантує накопичення і зберігання знань (як найкращих зразків інтелектуальної діяльності й оцінок кваліфікованих спеціалістів корпорації), а також перетворення знань у дієву силу на користь корпорації;
- спеціалізовані генератори підтримки прийняття рішень у пошуку сприятливіших шляхів розвитку корпорації дають змогу менеджерів багатоваріантно та аналітично експериментувати з її даними.

У розробці моделей менеджменту і створенні корпоративних систем слід враховувати, що:

- будь-яка інформаційно-управлінська система має базуватися на комплексній програмі розвитку інформаційних технологій;
- цю систему треба створювати як корпоративну, з виходом на зовнішні і внутрішні ринки;
- моделі та системи мають ґрунтуватися на ідеології й технології сучасного менеджменту;
- на основі моделей і методів менеджменту в корпоративних системах необхідно створювати таку інформаційну структуру, яка була б спроможна ефективно діяти як у державному секторі, так і на внутрішніх і зовнішніх ринках на принципах самофінансування й забезпечення прибутку для всього розвитку.

Моделюючи системні парадигми управління на основі методів сучасного менеджменту визначили, що рух потоків зовнішньої і внутрішньої інформації забезпечується властивостями і структурою управлінської системи та її ринкового оточення, методами й моделями

стратегічного менеджменту. Ця обставина і визначає конфігурацію інформаційної моделі корпоративної інформаційної управлінської системи.

Постулатами вихідного стану керованої системи корпоративної інформаційної управлінської системи (КІУС) є те, що вона розглядається як:

- складна ієрархічна система управління з позицій організаційного управління;
- комбінована виробнича й соціально-економічна система з розміщеними в різних регіонах об'єктами;
- комплексна система управління з розподільчими параметрами управління, що регулює потоки інформаційної технології, нормативно-технологічної, нормативно-планової та статистичної інформації;
- глобальна комп'ютерна мережа з кінцевою кількістю комп'ютерних мереж, які функціонують у місцях розміщення об'єктів аналізу та управління корпоративною системою;
- система, здатна працювати в режимі автоматизованого управління з остаточним прийняттям стратегічних та оперативних рішень керівними особами.

Важливою передумовою успішного функціонування організації у сфері бізнесу є ефективний менеджмент. Для ефективного управління підрозділами організацій потрібно дотримуватись таких умов:

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема, повинні мати чітку місію, тобто, власну стратегічну мету, яка може відображатися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;
- потрібні професіонали-менеджери для того, щоб управляти підрозділами;
- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу підприємства;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка виконується децентралізовано;
- у керівника повинна бути інформаційна система управління для того, щоб, не втручаючись безпосередньо, спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами.

На сьогодні пошук ідеальної організаційної структури пов'язується з принципом різноманітності, а не оптимальності. В західних країнах 1980-ті роки пройшли під девізом боротьби за якість продукції, у 90-ті гаслом стали принципи реінжинірингу виробничих процесів, а наприкінці XX століття відбувався перехід до мережових принципів організації підприємств. Це зумовлено ускладненням виробничої та комерційної діяльності підприємств і необхідністю пошуку методів адаптації до зміни середовища. Підвищення оперативності дій вимагає нового підходу до методів виробництва і управління. А якщо підприємство прагне вижити, йому слід швидко розширювати свій ринок до національних, а потім — і до міжнародних масштабів. Передусім підприємство має оволодіти управлінням новим стратегічним ресурсом — інформацією.

Вітчизняні підприємства повинні зосередити свою увагу на нових методах, що дадуть змогу прискорити процес становлення сучасного менеджменту. Мережеву стратегію можна порівняти з методами звуження власної виробничої діяльності, коли підприємство перестає саме опікуватися якимись видами виробництва та передоручає їх зовнішнім виконавцям. Така стратегія може стати вигідною для нових фірм, які здатні сконцентруватися на пріоритетних для себе галузях спеціалізації, а інші види діяльності передати контрагентам.

13.8. Міжнародна комп'ютерна мережа Інтернет

Бурхливий прогрес у галузі інформаційних технологій впливає на всі сфери людської діяльності. Особливе місце в цьому процесі посідає всесвітня мережа Інтернет. Сьогодні проблеми її розвитку входять до числа тих, які обговорюють і намагаються розв'язати державні діячі й політики, банкіри й учені, промисловці й соціологи, студенти й військові. Всесвітня мережа нині сприймається як міждержавне й міжнаціональне інформаційне середовище. Її становлення свідчить на користь відомого постулату багатьох аналітиків, які стверджують, що людство вступило в особливий період, коли напрям подальшого розвитку держав визначатиметься інтелектуальним капіталом суспільства. Завдяки Інтернету утворилися й динамічно розвиваються зовсім інші ринки, які вже сформували самостійний сегмент економіки.

Комп'ютерна мережа Інтернет — глобальна всесвітня система інформаційного обміну, яка об'єднує мільйони людей за допомогою сучасних і зручних засобів зв'язку. Вона спроектована як інтермережа, тобто певна абстрактна сукупність різноманітних мереж. Для всіх її під мере ж загальним є:

- універсальний адресний простір;
- набір комунікаційних протоколів TCP/IP і пов'язаних з ними протоколів;
- шляхи (шлюзи) й технологія міжмережної маршрутизації повідомлень.

Мережа Інтернет побудована таким чином, що користувач має доступ до ресурсів кожної підмережі. Цей доступ повинен бути забезпечений внутрішніми механізмами. Користувачеві при цьому надаються прості, зручні й прозорі, тобто незалежні від особливостей під мереж, засоби роботи з усіма мережними компонентами Інтернету. Він має широкі можливості для одержання різноманітної економічної, соціальної, наукової, технологічної та широкого спектра поточної інформації.

Сотні тисяч електронних каталогів, баз даних, архівів технічної і програмної документації, бібліотек-програм, науково-технічних довідників, електронних газет і журналів, бюлетенів новин і багато інших інформаційних матеріалів можна одержувати каналами Інтернету безпосередньо на робочому місці користувача.

Через відсутність глобального довідника інформаційних ресурсів Інтернету, частково завдання орієнтації в ньому можна вирішити за допомогою таких довідкових матеріалів:

- Internet CD-ROM — компакт-диск, який містить архів документів RFC (технічна документація Інтернету), технічні звіти, мережні програми типу Public domain та іншу інформацію;

- Network, Reading List: TCP/IP, UNIX and Ethernet — анотований перелік книжок, технічних документів і ресурсів Інтернету;

- Internet-Accessible Library & Databases — довідник онлайн-ових бібліотечних каталогів і баз даних.

Користувачі Інтернету мають можливості доступу до таких інформаційних ресурсів:

- бюлетені новин і списки розсилки;
- мережні файли;
- вільні програми;
- інформаційні сервери.

У процесі трансформації бізнесу під дією інформаційних технологій банки посідають лідерське становище. В розвинутих країнах банки є найбільшими користувачами комп'ютерів. Західні банки з 1980-х років надають послуги з використанням телефону. Стрімко набуває популярності доступ до банківських рахунків через Інтернет. Лише в США понад 150 банків пропонують таку послугу. За короткий час у 2002 році ця кількість збільшилася в 10 разів. Але у сфері використання Інтернету й мобільного телефону лідирують не США, а скандинавські країни.

■ WAP — протокол мобільних додатків до банків, універсальний відкритий стандарт, який дає змогу передавати через Інтернет інформацію (content) та надавати найновіші послуги з використанням мобільних телефонів та інших безпроводових засобів зв'язку. Розробляючи WAP, провідні телекомунікаційні компанії використовують досвід, доступний в епоху глобального зв'язку через Інтернет. На сьогодні мобільний телефон, що підтримує протокол WAP, є по суті, терміналом, за допомогою якого клієнт може отримати доступ до банківських послуг, які раніше вимагали від нього візиту до банку. Банківські послуги стають доступними впродовж 24 годин щоденно з будь-якого місця. В цьому суттєва відмінність, наприклад, від "традиційного" доступу через Інтернет, коли потрібен персональний комп'ютер, навіть переносний, і "постійний" зв'язок з постачальником сервісу мережі.

Серед проектів електронної комерції особливе місце посідають Інтернет-банкінг, онлайн-ові аукціони й біржі (фондові й товарні), різноманітні брокерські системи, Інтернет - магазини тощо.

■ **"Електронний бізнес"** — це бізнес-процеси, які реалізуються партнерами за допомогою Інтернету. З розвитком технологій в Інтернеті змінився й характер цих бізнес-процесів та саме поняття електронного бізнесу.

На першій стадії "електронний бізнес" зводився просто до присутності компанії в Інтернеті. При цьому клієнти на веб-сервері знаходили лише маркетингову інформацію. Це давало компанії змогу впродовж усієї доби мати односторонній контакт зі своїми замовниками.

Інтернет-системи ведення бізнесу другого покоління характеризуються тим, що веб-сервер компанії інтегрується із внутрішньою бізнес-системою компанії. Це дає змогу автоматизувати не лише інформаційне забезпечення клієнтів, а й оформлення замовлень. Саме такі системи називаються системами "електронної комерції". Прикладами можуть слугувати Інтернет-магазини, системи експрес-доставки тощо. Але й вони мають низку недоліків, основний з яких — участь співробітників компаній-замовників у пошуку необхідних товарів на окремих сайтах і тривалий додатковий аналіз знайденої інформації. Тому в основу створення систем "електронного бізнесу" третього покоління покладено стратегію інтеграції інформаційних бізнес-систем постачальників і замовників.

13.9. Інформаційне і програмне забезпечення функціонування системи стратегічного менеджменту "АДІС"

Комплексна комп'ютерна **система підтримки прийняття рішень (СППР)** для стратегічного менеджменту "АДІС" (Адміністративна інформаційна система організацій) призначена для вищого керівництва фірмою (президент, ревізійна комісія, спостережна рада, віце-президенти, відділ стратегічного планування). Із позиції використовуваної інформації — це інформаційно-вирішувальна система класу "порадницьких", що виробляє конкретне управлінське рішення, з остаточним правом особи, яка приймає рішення (ОПР), його обрати, змінити (відкоригувати) або взагалі відхилити. Робота системи "АДІС" спирається на два основних комплекси дій стратегічного менеджменту.

■ **Стратегічне планування** — перспективні (масштабні й довгострокові) цілі, збалансовані із засобами, що забезпечують їх. Воно виконується періодично, через значні проміжки часу (заздалегідь передбачені) або коли виникає (передчасно) необхідність зміни стратегічних "віх" діяльності фірми, тобто здійснюється в дискретному (перервному) масштабі часу. Те, що розроблено стратегічним плануванням є для фірми нормою (динамічною) і за засобами, і за цілями її досягнення.

■ **Контролінг** (моніторинг і регулювання) — безперервне коригування норми (цілей і засобів), беручи до уваги постійні зміни, що відбуваються в зовнішніх та внутрішніх середовищах фірми. Контролінг умовно поділяється на стратегічний (коли кардинально змінюються цілі та відповідні засоби діяльності фірми) та оперативний (коли цілі залишаються попередніми або трохи змінюються, а основний акцент робиться на зміну засобів для досягнення необхідних цілей). Коригування контролінгу реалізується на підставі вимірювання того, що дає повне або часткове повернення до норми і що це буде за витратами (досліджується баланс "результат-витрати"). В тих випадках, коли повертатися до минулих норм недоцільно, встановлюються нові норми, й діяльність фірми коригується вже щодо них. Оскільки

коригування (регулювання) виконується на підставі інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, що опрацьовується моніторингом (спостереженням) контролінгу безперервно та відповідає їхнім реальним становищам, то контролінг можна охарактеризувати як дійовий в реальному масштабі часу процес.

Сучасне стратегічне планування виконує низку взаємопов'язаних дій (кроків):

- 1) визначення місії фірми (призначення, основні цілі діяльності, переваги серед конкурентів);
- 2) сегментація ринкового оточення фірми на окремі автономні елементи — стратегічні зони господарювання (СЗГ);
- 3) вибір системи управління фірмою відповідно до цілей її діяльності;
- 4) проектування організаційної структури фірми, адекватної її цілям;
- 5) подолання опору персоналу фірми стратегічним інноваційним змінам.

Перший крок визначає мегастратегію фірми, формуючи суть її діяльності.

Другий — товарно-ринкову стратегію фірми, встановлюючи відносини фірми з ринковим середовищем на рівні балансу попиту на діяльність фірми й засобів його задоволення. Третій, четвертий і п'ятий кроки визначають організаційну стратегію фірми, розглядаючи її з позиції "інструменту", адекватного обраним цілям діяльності фірми в аспектах: рівня "інтелекту" фірми (система управління), виконавчої дієздатності фірми (оргструктура), інноваційної мотивації персоналу фірми (подолання опору).

Мегастратегія фірми, її товарно-ринкова та організаційна стратегія утворюють основу стратегічного планування й формують вхідну інформацію для групи інших стратегій фірми (ціноутворення, взаємодія з ринками виробників, поведінка на ринках грошей і цінних паперів, зниження виробничих витрат, зовнішньоекономічна діяльність, стимулювання персоналу), а також узгоджують з ними свої реалії. Вони утворюють "контекст" дії мегастратегії, товарно-ринкової та організаційної стратегій фірми, що формують "ядро" стратегічного планування стратегічного менеджменту.

Зазначена група стратегій фірми зумовлює набір її "проблемного" менеджменту, що віддзеркалює той чи інший аспект діяльності фірми і, відповідно, форму його раціонального управління.

■ **Маркетинг-менеджмент** — аналіз ринкового оточення фірми та впровадження маркетингових заходів.

■ **Фінансовий менеджмент** — розгляд фінансового стану фірми та управління її коштами.

■ **Менеджмент персоналу** — дослідження трудових ресурсів фірми й управління ними.

■ **Інноваційний менеджмент** — вивчення науково-дослідницьких і дослідницько-конструкторських розробок (НДДКР) та управління їх впровадженням.

■ **Операційний менеджмент** — ознайомлення зі станом і управлінням виробництвом товарів (послуг) у фірмі.

■ **Екологічний менеджмент** — аналіз стану природного оточення фірми та оптимізація рівня екологічної безпеки.

■ **Інформаційний менеджмент** — розвиток інформаційної системи фірми.

Особливістю окремих видів "проблемного" менеджменту є те, що їм, як правило, відповідають не конкретні стратегії цілком (як у стратегічному плануванні), а вони діють "на стику" двох і більше стратегій.

Між стратегічним плануванням і окремими видами "проблемного" менеджменту фірми діє взаємовідношення, яке вирізняється:

- граничним агрегуванням характеристик стратегічного плану й повним дезагрегуванням і конкретністю характеристик "проблемного" менеджменту;
- паралельністю та одночасністю дії характеристик стратегічного плану та "проблемного" менеджменту;
- переважним установчим змістом характеристик стратегічного плану й виконавчим змістом характеристик "проблемного" менеджменту.

Відповідно, розробка стратегічного плану (як набору завдань діяльності фірми на певний період і засобів, що їх забезпечують) передбачає діалог між стратегічним плануванням (як центральним блоком інформаційно-вирішальної системи "АДІС") і "проблемними" менеджментами (як периферійними блоками системи "АДІС"). Інформаційна модель інформаційної системи "АДІС" представлена на рис. 74.

Цей діалог має забезпечувати, по-перше, сумісність і взаємодію центрального й будь-якого периферійного блоку системи (що використовують інформацію різноманітного рівня агрегування та змістової спрямованості), по-друге, динамічну актуалізацію інтенсивнішого діалогу між центральним блоком і тим інформаційним блоком (тими периферійними блоками), де проявляються найбільші суперечності, і, по-третє, схожість у характеристиках стратегічного плану, втіленого в різних мовах інформації центрального та периферійного блоків системи.

"Ідеологічною" основою контролінгу є стратегія запобігання банкрутству фірми. Контролінг, як один із підрозділів стратегічного менеджменту, безпосередньо взаємодіє з іншим підрозділом стратегічного менеджменту — стратегічним плануванням. У режимі оперативного контролінгу здійснюється коригування засобів, що використовуються в реалізації поставлених стратегічних цілей (з можливим незначним уточненням цілей), у режимі стратегічного контролінгу — зміна як цілей, так і засобів, зважаючи на встановлену (що прогнозується) радикальну зміну зовнішнього або внутрішнього середовища фірми. Контролінг утворює другий центральний блок інформаційно-вирішальної системи "АДІС", який з периферійними блоками проблемного менеджменту взаємодіє через центральний блок стратегічного планування.

Технологія роботи контролінгу базується на дії системи раннього попередження, що прогнозує на базі "слабких сигналів" початок можливих сценаріїв розвитку нових подій на фірмі та в її оточенні й розробку відповідних дій за цими сценаріями.

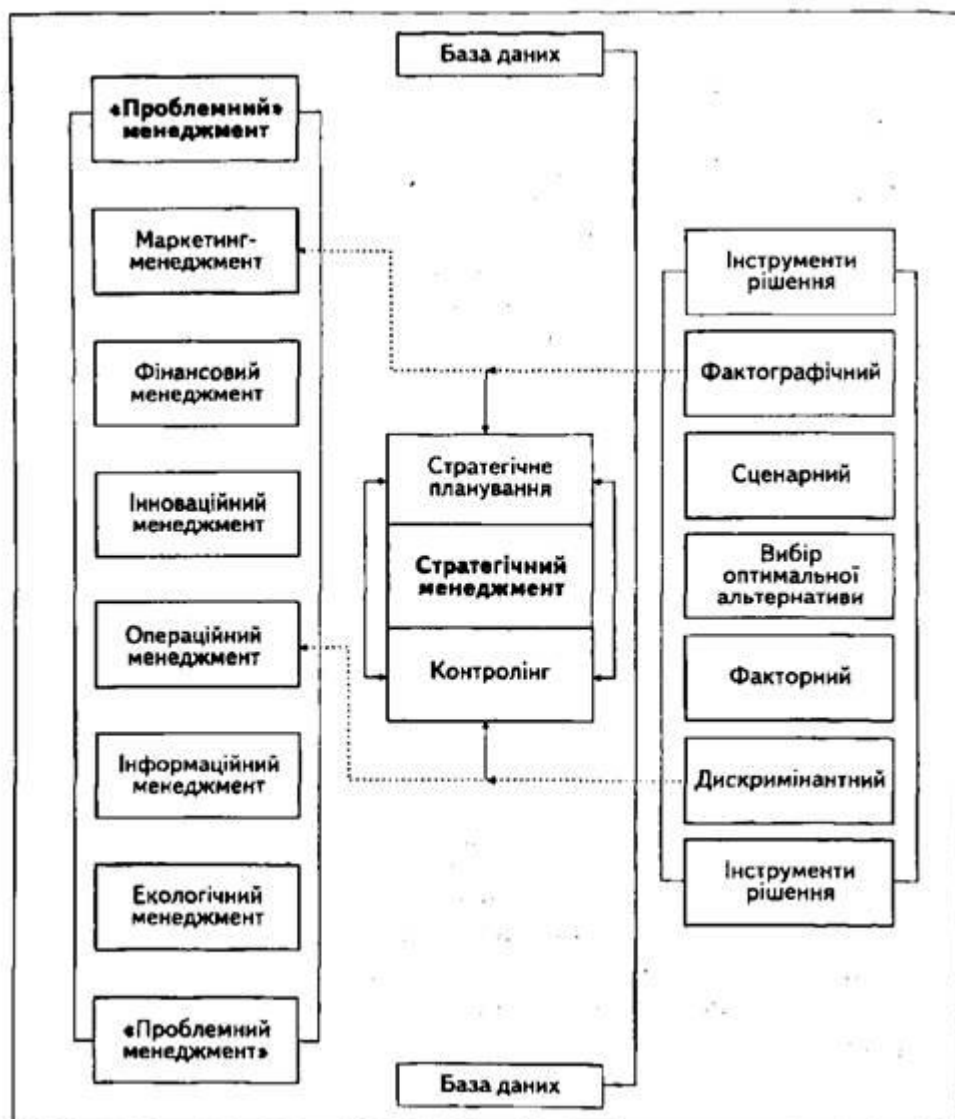


Рис. 74 Інформаційна схема системи "АДІС"

Структура центральних (стратегічне планування й контролінг) та периферійних (проблемний менеджмент) блоків системи "АДІС" визначає основний напрям, послідовність і зміст рішень, що приймаються зі стратегічного менеджменту. Змістовна конкретність і кількісна означеність кожного елементу рішення, яке приймається, забезпечується відповідною (релевантною) інформацією системи — її базою даних (БД) та інструментами (моделями) ухвалення рішення.

Інструменти прийняття рішень утворюють базу моделей (БМ) системи "АДІС" і формують другу групу її периферійних блоків. Сюди входять такі підсистеми:

- фактографічного прогнозування за динамічними рядами й матрицями — для прогнозної оцінки за умов стабільного та інерційного розвитку;
- сценарного аналізу — для прогнозної оцінки за умов нестабільного й, можливо, багатоваріантного розвитку;

- вибору оптимальної альтернативи — для відбору найкращого альтернативного варіанта за умов багатомірного (багато-атрибутивного) вибору рішення при дії мало-структурованої (числової, мовної) інформації;
- факторного аналізу — для відбору чинних факторів в управлінні фірмою і аналізу процесів, що в ній відбуваються;
- дискримінантного та кластерного аналізу (розпізнання образів) — для ідентифікації наявних в управлінні фірмою станів і визначення груп дії на фірму.

Особливістю периферійних блоків БМ є те, що до них можна безпосередньо звертатися як із центральних блоків стратегічного менеджменту, так і з периферійних блоків проблемного менеджменту, тобто в будь-якому необхідному місці прийняття конкретного управлінського рішення.

Саме такий доступ забезпечується й до загальної для центральних блоків стратегічного менеджменту і периферійних блоків проблемного менеджменту БД. Кожний із периферійних блоків БМ має власну БД, що визначає специфіку його інструментальної спрямованості.

Математичну основу системи "АДІС" утворюють дві групи підходів: локальних та системо-утворюючих. Група локальних підходів складається з тих методів (від побудови регресійних моделей до рішення оптимізаційних завдань та МАІ), які в процесі прийняття рішень з управління фірмою роблять відносно автономні розрахунки або зі своєю розрахунковою зоною долучаються до системо-утворюючого підходу.

Групу системо-утворюючих підходів формують методи (від композиційного планування ітеративного агрегування до моделювання паралельних процесів і феноменів в однорідних структурах), що дають змогу представити фірму, ЯКУ в процесі управління (та моделювання) розглядають у різних аспектах (за стратегічним плануванням, контролінгом, проблемним менеджментом, окремими підрозділами і т. ін.) як органічну цілісність.

З позицій системотехніки робота "АДІС" реалізується в рамках об'єктно-орієнтованого аналізу (ООА), де засобами моделювання (інформації, станів і процесів) у блоках різноманітної цільової спрямованості для управління фірмою та різноманітного рівня агрегування інформації, що відображає реальну взаємодію по-різному пов'язаних станів і процесів на конкретному підприємстві.

Контрольні запитання й завдання

1. Що таке управлінська інформація?
2. Назвіть етапи розвитку технології інформаційної діяльності.
3. Які завдання вирішує внутріфірмова система інформації в організації?
4. Які існують проблеми впровадження інформаційних технологій у практику підприємств?
5. В чому полягає сутність інформаційного менеджменту?
6. Які умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту?

7. Охарактеризуйте роль та особливості корпоративних інформаційних систем.
8. Яке призначення Адміністративної інформаційної системи організацій ("АДІС")?
9. Яка роль міжнародної комп'ютерної мережі Інтернет у діяльності менеджменту організацій?

Рекомендована література

- Бронников М. К вопросу о цене информации // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 1.
- Герчикова И. И. Менеджмент. М., 1994.
- Дудинская' Э., Мизла М. Управленческие информационные системы // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 2.
- Дулейтер Г. Информационный менеджмент как инструмент развития экономики // Научные и технические библиотеки. 1996. № 6.
- Кантер Дж. Управленческие системы / Пер. с англ. М., 1982.
- Патюредь Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3.
- Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология — миллионы прибыли / Пер. с англ. М., 1990.
- Устинова Т. М. Информационные системы менеджмента: основные аналитические технологии в поддержке принятия решений. СПб., 2000.
- Хентце Й., Хайнеке А. Содержание и задачи информационного менеджмента на предприятии // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 4.
- Хоскинг А. Курс предпринимательства / Пер. с англ. М., 1993.

Розділ 14. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ І ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

♦ Результативність як об'єкт управління ♦ Управління за результатами: фінський досвід ♦ Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

14.1. Результативність як об'єкт управління

Одним із завдань управління змінами на підприємствах є перетворення окремих процесів розвитку у стійкий напрям з розробленим механізмом активного розвитку (як системи внутрішньо-організаційної дії, який базується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського чинника. Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором усіх об'єктів розвитку. Саме поняття "результат" стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на

мікрорівні є цілі загальносистемного характеру (ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), виникає потреба формування критеріїв оцінки результативності й механізмів їх забезпечення. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності.

Ще у 80-х роках ХХ століття теоретики і практики Японії дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінки результативності. Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певну мету (не пов'язану з одержанням прибутку), яка виправдовує її існування, тобто вона повинна мати власне призначення у світі.

Бажання досягти успіху характерне для багатьох компаній. А щоб вирішити, чи досягнуто успіху або що необхідно, щоб досягти успіху, спочатку слід визначити, що ж таке успіх. Організація існує для досягнення певних цілей. Можна вважати, що вона досягла успіху, якщо вона втілила в життя свою мету. Для того, щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що "робляться потрібні, правильні речі". А ефективність є наслідком того, що "правильно створюються саме ці речі".

Результативність — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого — від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

Фактори, що впливають на результативність організації:

- потенціал системи організації;
- збалансованість складових організації;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;

- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організаційних формувань тощо.

Правильний вибір критеріїв у розв'язанні проблеми стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення, забезпечити ефективність їх реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами. Необхідність цього зумовлена такими чинниками:

- наявністю як основної, так і розмаїття інших цілей, які вимагають вирішення певної неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- складнощі в часі та в ситуаційному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності;
- коефіцієнтами ризику факторів зовнішнього середовища внаслідок високого рівня ймовірності їхнього прояву;
- незбалансованістю складових виробничих підприємств;
- адаптивністю зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

За умов ринкової економіки "процес" слід розглядати на стадії "виробник — споживач", що дає можливість оптимізувати рішення щодо умов створення і просування товару до споживачів. Саме на цій стадії будуть обґрунтовані цінова й маркетингова стратегії, які виступатимуть також і як умови забезпечення результативності. Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки. Визначення результативності організації системи можна зобразити схемою (рис. 75).

Формуючи систему управління результативністю організації, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур.



Рис. 75 Схема управління результативністю організаційної системи

14.2. Управління за результатами: фінський досвід

Концепція управління за результатами розроблена фінськими вченими й базується на теоретичних і практичних дослідженнях, вона є результатом узагальнення фінського досвіду управління, накопиченого за останні десятиріччя. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка спирається на власні засади, потреби, ситуації та оточення. Автори концепції запозичили багато позитивного з зарубіжних досліджень, узагальнивши національні й міжнародні знання в галузі управління.

Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес. Протягом багатьох років у всьому світі була популярною концепція управління за цілями, але вона погано впроваджувалась. Почалися пошуки нових підходів, у результаті яких з'явилася концепція управління за результатами. 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.

Відомо, що сутність трудової діяльності завжди передбачає результативність спільної праці. Для досягнення конкретних результатів необхідно виконати багато різноманітної роботи. Так, на промисловому підприємстві, наприклад, хтось повинен піклуватися про безперебійне надходження сировини, на кожній ділянці слід мати необхідне обладнання й достатню кількість робітників. Кожний член трудового колективу вносить у виробничий процес свою

лепту, що формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного робітника, якщо його праця правильно спланована, є складовою частиною загального успіху. Чим меншим є трудовий колектив, тим простіше згуртувати його в одне ціле, що добре взаємодіє. Тут нема необхідності в якомусь особливому управлінні, тому що кожний по-своєму керує власною роботою, додаючи її до цілого. У малій організації зазвичай нема нікого, хто виконував би тільки функції керівника; в ній усі беруть участь у конкретному трудовому процесі. Однак зі зростанням самої організації з'являються люди, для яких функція управління стає основною. Йдеться про керівників. Проте кожний працівник також керує собою і своєю роботою, як частиною цілого. Чим краще це йому вдається, тим меншою є потреба в спеціальному управлінні. Рис. 75 ілюструє зміст управління як роботу з управління і як роботу керівника.

У кожній організації є свої цілі. Чим краще вони відомі й зрозумілі працівникам, тим більшою є вірогідність того, що вони будуть здійснені. Відповідно до схеми, управління поділяється на дві частини (умовно, оскільки на практиці вони взаємопов'язані): управління діяльністю організації й управління людьми.

Управління організацією спрямоване на досягнення потрібних результатів у даному конкретному оточенні. За допомогою системи управління керівники прагнуть впливати на процес здійснення поставленої мети на всіх етапах — на стадії планування, виконання й контролю за виконанням. На практиці це є робота з управління діяльністю. Якщо ми чітко керуємо своєю діяльністю, то менше підстав втручатися в неї іншим. Це за умови, коли ми добре знаємо цілі, які поставлені перед нами. На практиці для виконання своєї роботи нам час від часу необхідна підтримка колег і керівника. Чим більше людей працює в колективі, тим важливіше, щоб хтось керував ними — як групами, так і окремими співробітниками. Тобто для ефективного управління діяльністю організації необхідно здійснювати управління людьми.

Зазвичай управління людьми поділяється на управління собою, групою й персоналом усієї організації. Персонал організації може означати працівників одного відділу чи цеху або всіх робітників підприємства чи державної установи, разом узятих. Коли йдеться про управління діяльністю організації, то даному розподілу на рівні окремого індивіда відповідає управління своєю роботою й використанням свого часу, на рівні групи — управління діяльністю групи й на рівні організації — управління діяльністю організаційної одиниці або всієї організації в цілому.

Управління людьми з погляду діяльності організації означає прагнення досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника також має на меті досягнення людьми їхніх особистих цілей, зокрема тих, які близькі інтересам трудового колективу. Таким чином, робота керівника має значення не лише за результатами організації, а й із позиції особистого життя працівників.

Управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що постають перед організацією. Виходячи з такого розуміння управління, люди, які працюють на даному підприємстві, виконують завдання,

поставлені перед ними керівництвом. Спрощуючи, можна сказати, що єдиною метою управління є досягнення результатів. Однак для цього необхідно володіти питаннями як управління діяльністю, так і управління людьми.

Основне завдання керівника — досягати результатів. Їх досягнення передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління: планування, здійснення планів і контролю. Але ці основні етапи процесу управління слід постійно оновлювати з урахуванням вимог майбутніх змін в зовнішньому середовищі й відповідних змін у самій організації, тобто прагнути досягти нових результатів як загального знаменника процесу розвитку. Система управління, що спрямовується на отриманий результат, і є управлінням за результатами. Для досягнення успіху дуже важливо, щоб керівництво організації чітко з'ясувало для себе, чого воно прагне й чого може досягти в даній конкретній ситуації, тобто з'ясувати свої цілі. Це дає керівництву можливість оцінити стратегічні вихідні чинники діяльності організації. Такими чинниками можуть бути, наприклад, сучасний рівень завдань, що висуваються, дійовість комерційних ідей, проміжні цілі й порядок їх важливості, а також характер обраної стратегії.

На практиці постійно постає питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів організації, а це означає щорічне визначення найважливіших цілей і результатів.

Головними результатами можуть бути такі:

- комерційної діяльності;
- функціональної діяльності;
- так звані результати підтримки.

Багато важить визначення основних цілей і результатів комерційної діяльності, ранжування їх у порядку важливості й досягнення їх узгодженості на всіх рівнях організації. Результати комерційної діяльності найвиразніше проявляються під час підведення балансу або оцінки контрольних показників. Це може бути оборот покриття витрат, змінні й фіксовані витрати, використання капіталу (інвестиції, обігові кошти тощо), рентабельність та ін.

Якщо ж даний підрозділ не зайнятий комерційною діяльністю (хоча за витрати відповідає будь-який підрозділ), то для нього можна визначити функціональні цілі й результати. Це може бути кількість і якість виробленої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, енергії і т. д. Щодо них встановлюються й абсолютно конкретні цілі, які піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності й економічності. Ці головні результати зазвичай корелюють — позитивно або негативно — з різними складовими балансу.

Результати підтримки, відповідно до своєї назви, сприяють досягненню комерційних й функціональних результатів. Як приклад зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, групи й види продукції, що випускається, відносини із зовнішніми групами. Результати підтримки зсередини організації можна встановити відносно

мотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу й проходження інформації.

Наведені приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття "результат" є досить широким і багатограним. Вихідним моментом при ньому є те, що для кожного робітника або групи робітників встановлюються деякі важливі для них результати й цілі, за допомогою яких виконання завдань і використання робочого часу й інших ресурсів можна спрямувати на досягнення головних цілей, що постають перед організацією.

Основними етапами процесу управління за результатами є процес з'ясування результатів, процес управління за ситуацією й процес контролю за результатами.

Процес з'ясування результатів починається з глибокого аналізу спрямувань, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням лінії діяльності й комерційних ідей для їх здійснення. Результати, що відповідають спрямуванню організації, виражаються у вигляді певних цілей, стратегій, головних результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають спрямуванню керівного персоналу, проявляються у вигляді головних результатів, цілей і календарних планів використання часу. Спрямування кожного члена організації проявляються своєю чергою у вигляді планів просування по службі й у цілому в житті.

Процес управління за ситуацією можна назвати ще управлінням за днями. Основою цього процесу є організація справ, діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо важкою справою є управління людьми й оточенням, яке неможливо передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією, передбачає, що керівники мають здібності до аналізу й беруть до уваги суттєві зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники. Необхідно володіти також різними стилями керівництва і впливу, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася. Крім того, при управлінні за ситуацією необхідні наполегливість і творчий підхід.

У процесі контролю з'ясовується, які результати у сфері комерційної діяльності досягнуті за планом і які випадково. Крім того, з'ясовується, як виконуються плани персоналу щодо просування по службі й у житті кожного працівника. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішення щодо результатів контролю з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання їх у процесі повсякденного управління або вже під час складання наступного річного плану. Якщо ці заходи мають широкомасштабний характер, тоді вони враховуються у стратегічному плануванні. Найважливіші висновки в частині планування просування по службі й у житті слугують цілями трудової й життєвої мотивації.

Виходячи із вищенаведеного, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і тих, що підтримують їх, результатів, у якому:

- за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу спрямування організації та її членів (іншими словами, вимоги до результатів й очікувані результати);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми та оточенням;
- результати оцінюються й ухвалюються рішення щодо проведення наступних заходів.

У змісті управління за результатами найсуттєвішим є саме зосередження на результаті, що має як принципове, так і функціональне значення. В управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень індивідуального використання робочого часу окремими працівниками. Вже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх членів організації. Виконання (оперативне управління) планів і контроль оцінюються як рівноправні етапи процесу управління за результатами. Суттєвою рисою вважається й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами.

Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації й кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінки його роботи й системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення всієї організації.

Як відомо, особистий внесок людини відіграє найважливішу роль в успішній діяльності організації. Ефективність управління за результатами як системи буде незначною, якщо керівники не самовдосконалюватимуться в межах, окреслених для них організацією. Таким чином, розвиток за управління за результатами означає формування цілеспрямованих і професійно підготовлених керівників.

14.3. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

У менеджменті термін "ефективність" — один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням організації.

Критерій ефективності — це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чийі цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання — поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент будь-якої організації безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових і нових ринків, намічає перспективи просування на ринку та ін. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо.

Ці чинники можна назвати також критеріями ефективності менеджменту.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору товару, — його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалою вважається компанія, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем — змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів — основне джерело проблем компанії. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яка компанія неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку компаній доводить, що це надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність — це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність пов'язана із затратами, ефективність — з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер так передає їхню сутність і відмінності: "Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність — знайти це необхідне".

На ринку для більшості компаній прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат — скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні — безнадійне й застаріле заняття, якщо організація випускає товари, які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Компанії слід бути передусім ефективною і лише потім — продуктивною.

Економісти вживають більш точне визначення — **економічна ефективність**, тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини. Ефективність визначається таким способом, який інколи називається ефективністю Паретто. В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття "ефективність". Одні автори ототожнюють ефективність із результативністю, інші — виокремлюють результативність.

Результативність управління — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти, наприклад:

МетаВиживання в перспективі	Критерії результативностіконкурентоспроможність стратегії;інноваційний потенціал;рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	рівень забезпечення частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	рівень ефективності підсистем:• мотивації;• якості праці персоналу;• маркетингової;• фінансової тощо

Можна вирізнити такі чинники ефективності:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Останнім часом з'являються наукові праці, в яких пропонуються різні підходи до визначення ефективності системи менеджменту. Одним із цих підходів є визначення показників економічності апарату управління та його результативності.

Серед показників економічності вирізняються за питомою вагою кількість управлінських працівників у загальній чисельності працівників; обсяг витрат на управління у загальній сумі витрат організаційного формування; розмір оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці.

Ефективність менеджменту оцінюється залежністю від впливу підсумкового показника діяльності на підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому сукупність функцій, які реалізуються конкретною групою людей (підрозділом), розглядається як об'єкт (система), що аналізується. Характеристика об'єкта, яка відображає його адекватність принципам сучасності, зосередження і гнучкості виконуваних функцій та його функціональну організованість.

Таблиця 26. Система критеріїв оцінки управління

Показники оцінки системи управління	Формула для розрахунків	Позначення
Питома вага витрат на управління (Π_3)	$\Pi_3 = \frac{Z_y \cdot 100}{\Phi_{\text{оф}} \cdot K_1 + \Phi_{\text{об}} \cdot K_2}$	Z_y — витрати на управління; $\Phi_{\text{оф}}$ — вартість основних виробничих фондів; $\Phi_{\text{об}}$ — вартість нормованих оборотних засобів; K_1 — коефіцієнт коригування за рівнем концентрації виробництва; K_2 — коефіцієнт коригування за рівнем кооперування
Результативність управлінської діяльності (P_y)	$P_y = \frac{T_1}{T_2}$	T_1 — темп приросту продуктивності праці; T_2 — темп приросту фондоозброєності
Критерій ефективності управління (E_y)	$E_y = \frac{Z_y}{P_y}$	P_y — результативність управлінської діяльності; Z_y — витрати на управління

Для оцінки цієї характеристики використовуються такі коефіцієнти, що розраховуються на основі функціональної і структурної моделей об'єкта.

- Коефіцієнт актуалізації функцій:

$$K_a = F_n / F_3,$$

де F_n — необхідні функції;

F_3 — загальна кількість можливих функцій.

- Коефіцієнт концентрації функцій:

$$K_k = C_{\text{вн}} / C_3,$$

де $C_{\text{вн}}$ — зовнішні зв'язки організації;

C_3 — загальна кількість зв'язків.

- Коефіцієнт функціональних можливостей:

$$K_{\text{ф}} = F_n / F_3 + F_p,$$

де F_p — кількість потенційних функцій.

Економічна ефективність характеризується системою трьох показників:

$$E_{\epsilon} \begin{cases} \epsilon; \\ p(\epsilon); \\ c[c(\epsilon); p(\epsilon)], \end{cases}$$

де ϵ — корисний ефект;

$p(\epsilon)$ — вірогідність досягнення цього ефекту;

$c[c(\epsilon); p(\epsilon)]$ — витрати на досягнення цього ефекту від заданої вірогідності.

У даному разі ефективність характеризується якістю виконання функцій і витратами на їх виконання, які залежать від кількості підрозділів, рівня технологічності, продуктивності праці тощо.

Ефективність визначається як витрати на одиницю якості виконаних функцій:

$$E = C/K,$$

де K — якість виконання функцій;

C — витрати на одиницю якості функції.

Для ефективного управління підрозділами організації потрібно дотримуватися таких умов:

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема повинні мати чітку місію, тобто власну стратегічну мету, яка може відображатися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;
- потрібні менеджери-професіонали для того, щоб управляти підрозділами;
- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу своєму підприємству. Найкращий підхід полягає в тому, щоб створити культуру "самовивчення", яка передбачає, що кожний процес чи проект стає об'єктом вивчення працівників, що несуть за нього відповідальність;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка децентралізовано;
- у керівництва має бути інформаційна система управління для того, щоб була можливість спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами, при цьому не втручаючись в їхню роботу.

Підрозділам не слід створювати перешкод, а навпаки, їм потрібно створювати умови, щоб вони стали незалежними. Неможливо керувати наказами, щоб управляти функціональними підрозділами, необхідно заохочувати створення неформальних організацій. Краще створювати умови для синергії, ніж нав'язувати правила та призначати чиновників із центрального апарату підприємства. Переваги успішного управління підрозділами особливо проявляються в посиленні заінтересованості в прибутку, ринковій орієнтації, прискоренні процесу прийняття рішень, підсиленні мобільності й посиленні мотивації.

Перевагами впровадження нової системи менеджменту є її зв'язок з розширенням можливостей підприємництва і зростанням ефективності:

- поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;
- вище керівництво вивільняється від щоденної рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;
- з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства.

Організація тільки тоді може вважатися такою, що досягла успіху, коли вона досягла своєї мети. Тому основними складовими успіху організації є:

- виживання організації (можливість існувати якомога довше): для цього потрібно періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;
- результативність і ефективність організації, тобто, за термінологією 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 всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити й досягти успіху за умов конкуренції;
- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію, — результативно та ефективно.

Критерії ефективності організації розташовуються навколо чотирьох полюсів:

- механізму внутрішньої координації;
- процедур мотивації;
- системи інформації;
- структури прийняття рішень.

Залежність рівня загальної ефективності організації від того чи іншого рівня її складових умовно зображується так:

$$E = E^1 \times E^2,$$

де: E — рівень загальної ефективності;
 E^1 — рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);
 E^2 — рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей).

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно якнайповніше реалізувати її ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Ефективність організаційних структур управління впливає на ефективність менеджменту підприємства і стосується передусім таких внутрішніх характеристик організації, як координація, система передавання, механізм прийняття управлінських рішень та їх взаємодія з ринковим оточенням.

Проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змогу оцінити результати діяльності організації і порівняти організації між собою — вкрай складне завдання. Але хоч би який був обраний критерій, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком.

Контрольні запитання й завдання

1. Охарактеризуйте результативність як об'єкт управління.
2. В чому полягає управління за результатами?
3. Що вам відомо про фінський досвід?
4. Які основні підходи до оцінки ефективності менеджменту ?

Рекомендована література

Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. М., 1997.

Виссемо Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). М., 1996.

Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.

Семь нот менеджмента. М., 1997.

Управление по результатам / Пер. с финского; Под ред. Я. А. Леймана. М., 1993.

Частина третя. МЕНЕДЖЕР ЯК ПРОФЕСІЙНИЙ КЕРІВНИК ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 15. ВИМОГИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

♦ *Зміст і характер праці менеджера* ♦ *Вимоги до професійної компетентності менеджера* ♦ *Психологічні якості менеджера як особистості* ♦ *Вимоги до менеджерів різних рівнів управління* ♦ *Статус керівника організації, його влада та сила*

15.1. Зміст і характер праці менеджера

Менеджер — це людина, що обіймає постійну управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує за ринкових умов.

Термін "менеджер" може вживатися стосовно:

- адміністратора будь-якого рівня управління, якщо адміністрування здійснюється сучасними методами;
- керівника підприємства в цілому або його підрозділів (заводу, відділу, цеху, ділянки);
- організатора конкретного виду робіт;
- керівника у стосунках з підлеглими.

До менеджера передусім пред'являються вимоги високого професіоналізму й компетентності. Він повинен поєднувати риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції. За умов переходу до ринкової економіки необхідно змінити погляд на природу, роль, сутність і значення праці керівника. Тепер перше місце посідає самостійність, ініціативність, підприємливість, творче мислення, готовність до розумного ризику.

Специфіка праці менеджера полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує в основному в організаційному порядку, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо вирішувати ці завдання.

Характер праці менеджера визначається тим, що він реалізує функцію керівництва. При цьому перед ним постає завдання — інтегрувати систему керування в єдине ціле, координувати дії її ланок. Управління складається з виконання різних функцій. Але система управління тільки тоді стає системою, коли всі її функції і ланки становлять єдине ціле. Тому найважливішим обов'язком менеджера є забезпечення погодженості і єдності системи управління як цілого. Чим чіткіше в системі управління проведено поділ праці, тим складніше проходить процес інтегрування.

Праця менеджера не лише об'єктивно зумовлена, але й має творчий, ініціативний характер, тому правомірно говорити про мистецтво управління менеджера. З одного боку, організація роботи менеджера підпорядковується певним закономірностям, принципам, а з іншого — ці принципи мають умовний характер. Правила й закономірності слугують вихідним пунктом для активної роботи менеджера над удосконаленням стилю й методів організації своєї праці.

Керівництво спільною діяльністю людей полягає як у взаємозв'язку, єдиноначальності, так і в самоврядуванні групи. Діяльність керівника здійснюється у складі спільної діяльності соціально-економічної системи. Усі виконавські, організаційні та адміністративні функції можуть концентруватися в руках керівника вищої ланки або делегуватися низовим щаблям посадової ієрархії, допоміжним підрозділам, функціональним службам.

Зі сказаного можна зробити висновок, що управління спільною діяльністю людей і є сутністю керівництва — особливого виду економічної діяльності. Керівник досягає мети спільної діяльності, примножуючи свої фізичні та інтелектуальні сили завдяки колективним силам підлеглих. Це і є завданням керівника будь-якого управлінського рівня.

Менеджери — категорія працівників, які професійно здійснюють управління людьми, вони відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють як індивідуально, так і об'єднані в групи чи організації.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними цікавими й суперечливими ситуаціями. Звичайний виконавець працює 60 робочих годин на тиждень, виконує величезний обсяг замовлень за зміну; стикається з наростанням складності внаслідок глобалізації, внутрішньої конкуренції, урядового тиску та регулювання відносин з акціонерами. Швидкі зміни, непередбачувані зриви, великі та малі проблеми ще більше ускладнюють завдання. Робота менеджера непередбачувана та самостверджувальна, вона вимагає творчості.

Робота менеджера ніяк не вкладається в якусь одну площину й потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: концептуальні, людські й технічні.

Концептуальні — це пізнавальні властивості людини сприймати організацію як єдине ціле й водночас чітко вирізняти взаємозв'язки між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його вміння опрацьовувати інформацію, яка надходить, а також здатність планувати. Менеджер повинен уявляти собі як роль окремого відділу в організації, так і місце організації в галузі, суспільстві та більш широкій діловій структурі, соціальному середовищі.

Під **людськими навичками** розуміють здатність менеджера працювати з людьми та з допомогою людей, а також уміння ефективно взаємодіяти в ролі члена команди. Вони виявляються в тому, як менеджер ставиться до працівників: як стимулює їх, допомагає їхній діяльності й координує її, подає приклад, як він спілкується та розв'язує конфлікти.

Технічні навички — це спеціальні знання та вміння, необхідні для виконання виробничих завдань. Це навички використання методів, технологій, обладнання, необхідних для виконання конкретних функцій, таких як дослідження й розробки, виробництво й фінанси. Володіння менеджера технічними навичками зумовлене наявністю професійних знань, аналітичних здібностей і вміння правильно застосувати інструментальні та інші засоби для розв'язання проблем у конкретній галузі.

15.2. Вимоги до професійної компетентності менеджера

Коли про особистість менеджера говорять дослідники, вони мають на увазі деякий набір характеристик, якими змальовують загальну картину щодо стійкого зразка його поведінкової реакції на думки, оточуючі об'єкти чи людей. Розуміння особистості менеджера може виявитися корисним для передбачення того, яким чином він відреагує на конкретну ситуацію.

Поведінкою менеджера в організаціях є позиція, тобто комплекс переконань і відчуттів щодо певних ідей, ситуацій, інших осіб. Позиція відіграє важливу роль, оскільки вона є механізмом, завдяки якому більшість людей висловлює свої почуття. Заява працівника про те, що організація недооцінює його, відображає його власну оцінку своєї особистості. Так само як, наприклад, якщо менеджер стверджує, що йому подобається нова рекламна кампанія, то він відображає своє ставлення до маркетингу в організації.

Особистість кожного працівника й менеджера зокрема складається з трьох компонентів:

- емоційний відображає відчуття й емоції індивіда щодо ситуації.
- когнітивний (пізнавальний) — результат знань індивіда про ситуацію. Пізнання теж є індивідуальним. Наприклад, одна людина переконана, що певний політик кращий за іншого, тоді як інша може бути переконана якраз у протилежному.
- уявний визначає те, як індивід поводить себе в конкретній ситуації.

Люди намагаються дотримуватися послідовності в узгодженні цих трьох позицій. Проте інколи зовнішні обставини призводять до конфліктів. Конфлікт, який може виникнути між власними позиціями індивіда, називають когнітивним дисонансом.

Будь-які методи неспроможні сформувати здоровий загальний дух у колективі, якщо керівники не стають взірцем у дотриманні професійних принципів під час кожного призначення

тієї чи іншої людини на керівну посаду. Щирість і серйозність керівництва підтверджує його настійлива вимога звичайної людської порядності від працівника, призначеного на керівну посаду, оскільки саме через характер людини реалізуються його функції лідера й саме характер керівника слугує зразком для наслідування підлеглими. Якщо керівником стає людина з нестійким і остаточно ще не сформованим характером, даремно очікувати, що зрештою її характер урівноважиться. Підлеглим інколи вистачає кілька тижнів, щоб з'ясувати, чи можна назвати керівника гідною особистістю. Вони можуть пробачити йому багато чого: некомпетентність, беззахисність, погані манери. Але вони ніколи не простять йому відсутності порядності.

Важко дати вичерпне визначення гідної особистості менеджера, однак описати риси людини, що має право обіймати керівні посади, цілком можливо. Так, керівник, якому завжди відомо, чого люди не вміють робити, але ніколи не знає, що вони вміють, руйнує загальний дух організації. Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про межі можливостей своїх підлеглих, але й про потенційну здатність підлеглих працювати краще.

Безперечно, кожна людина — це особистість зі своїми думками, поглядами й характером. Але для менеджера цього недостатньо. Справжній керівник чи менеджер повинен завжди чітко і якісно організовувати роботу на основі сучасних методів, тому що саме він має необхідні повноваження для прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Людину не слід призначати на керівну посаду, якщо її більше цікавить питання, хто правий, а не питання, що правильно. Підносити особистість вище від вимог до її роботи неприпустимо. Керівник, який ставить запитання: "Хто правий?", заохочує підлеглих піклуватися насамперед про власну безпеку, замість того, щоб коригувати свої дії, таким чином виправляючи допущені помилки.

Не слід призначати на керівну посаду людину, яка вважає, що розум важливіший за гідність особистості. Це передусім свідчить про незрілість такого керівника. Не заслуговує на керівну посаду й людина, яка побоюється сильних підлеглих. Це свідчить про слабкість керівника. На відповідальну посаду не можна призначати людину, що не керується високими стандартами у своїй власній роботі, оскільки це породжує неповагу до роботи й до компетентності керівництва.

15.3. Психологічні якості менеджера як особистості

Спілкуючись з іншими людьми, ми пізнаємо особливості і якості їхніх особистостей. Що ж являє собою особистість людини в соціальному і психологічному розумінні?

Під особистістю розуміють людину як свідому, розумну істоту, яка володіє мовою, здатністю до трудової діяльності й перебуває в певних відносинах з іншими людьми.

У системі управління, як і в будь-якій іншій, особистість проявляється у всій різноманітності її психічних якостей, що визначають поведінку людини стосовно інших людей, колективу й суспільства загалом.

Поведінка людини є проявом психічних і психофізіологічних процесів, які відбуваються в апараті її вищої нервової діяльності. Тому й пізнання психологічної структури особистості передбачає вивчення її психічних якостей, які виявляються у взаємодії особистості з оточенням.

Розглянемо психологічні якості особистості, найважливіші для менеджера з погляду управління людьми. До них належать здібності, емоційність, темперамент, характер, основні потреби та мотиви трудової діяльності, домінантні форми спілкування.

Під **здібностями** розуміють анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, що дають змогу їм засвоювати певного роду знання й набувати навички для корисної діяльності. Як правило, проблема здібностей хвилює людину щодо мистецтва, науки, літератури та ін. Водночас не менш важливою проблемою є наявність здібностей діловода чи секретаря-друкарки.

Керівник повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. У разі, коли на тому чи іншому робочому місці перебуває людина, яка не має здібностей до цього виду діяльності, неминучими є помилки, прорахунки, недоліки. При цьому така ділянка потребує постійного контролю й уваги від керівника, що, однак, не гарантує від неприємностей.

Як же виявити наявність здібностей у людини до певного виду діяльності? Тепер для цього запропоновано різні тестові методики, втім навіть вони мають рекомендаційний характер. Значно надійніше наявність здібностей людини до виконання певної діяльності можна визначити залежно від швидкості набуття нею навичок з виконання робіт, які входять до її службових обов'язків.

Навички — це способи автоматичного чи напівавтоматичного виконання компонентів процесу трудової діяльності. Навички виконання трудових обов'язків формуються у зв'язку з тим, що за наявності здібностей до цієї діяльності в мозку людини утворюються стійкі ланцюжки нейронів, які дають змогу їй під час проведення повторних однотипних операцій та інколи й різноманітних виконувати їх, не обдумуючи наперед послідовність чи прийоми виконання. Очевидно, що за умов ринкової економіки слід повертатися до системи прийому працівників з випробувальним терміном. Це дає змогу проконтролювати формування навичок до праці у претендента і вирішити питання про подальше продовження чи припинення трудових відносин.

Наступною важливою якістю особистості людини є **емоційність**, яка виявляється в силі характеру та спрямованості її емоцій. Під емоціями розуміють чуттєву реакцію людини на зовнішній вплив. Розрізняють позитивні й негативні емоції. Менеджер повинен будувати свої взаємовідносини з підлеглими таким чином, щоб у них переважали позитивні емоції і

мінімальними були негативні. Людина, що перебуває в полоні негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно. Емоціями володіє все живе. Однак якщо у тварин емоції зумовлені фізичним впливом, то в людини вони можуть бути викликані й фізичним способом, і словом. Тому менеджерів слід бути дуже уважним у доборі слів і виразів у звертанні до підлеглого, оскільки часто не помічені керівником словесна недбалість чи навіть жест можуть викликати негативний емоційний стан і вплинути на ефективність праці. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, які могли бути викликані вдома чи під час контакту з вищими керівниками або іншими підлеглими.

Необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих для того, щоб бути підготовленим до емоційного вибуху в контактах з ними. Крім того, якщо серед працівників переважають жінки, які мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, то для усунення емоційних конфліктів менеджер повинен враховувати цей чинник. Врешті кожна людина в разі одноманітного перебігу свого життя відчуває потребу в емоційній розрядці. Інакше кажучи "погано, коли все добре". Менеджер має створювати умови для такої емоційної розрядки співробітників. На великих підприємствах створено спеціальні кімнати емоційної розрядки, де працівники можуть компенсувати недостатність емоцій через рутинний перебіг виробничого життя. Емоційну розрядку може організувати й сам менеджер, користуючись найпростішими способами. Як показує досвід, нерідко добре слово, букетик квітів жінці до дня народження, комплімент співробітниці, вдалий жарт створюють не лише в цієї людини, а й у інших позитивний настрій на весь робочий день.

До важливих психологічних якостей працівника, які слід враховувати менеджерів в побудові стратегії і тактики управління, належить темперамент.

Темперамент — це індивідуально-психологічна характеристика людини, яка виявляється в думці, напруженості, швидкості й урівноваженості перебігу її психологічних процесів.

Наука розрізняє чотири типи темпераменту, зумовлені особливостями нервової діяльності людини: сангвіністичний, флегматичний, холеричний, меланхолічний. Звичайно, ця класифікація, як і багато інших, має дещо умовний характер. "Чистого" темпераменту не буває. У психіці конкретної людини є ресурси всіх чотирьох типів темпераменту. Однак, як правило, один з них переважає, що дає змогу віднести конкретну людину до певного типу темпераменту.

Знання темпераменту підлеглого необхідне менеджерів для індивідуально-психологічного підходу до людини, розуміння її можливостей, правильної розстановки людей на ділянках роботи, вибору форми розпоряджень і вказівок.

Втім, вирішальним для поведінки людини є не темперамент, а **характер**. Під характером слід розуміти сукупність найвираженіших психічних рис, що виявляють індивідуальні дії і поведінку людини. Знати характер людини — означає знати суттєві властивості, типові для неї, які стійко виявляються з певною послідовністю у вчинках, ставленні до праці, до самого себе й до особистих цінностей. Знання характеру людини дає змогу передбачити, як вона діятиме в

тих чи інших життєвих ситуаціях. Наприклад, знаючи чуйність свого товариша, ми впевнені, що в тяжку хвилину він нас підтримає, не відмовить у допомозі.

Основний зміст людського життя — праця. Ставлення до праці — яскравий показник характерологічних проявів особистості. У праці виявляються особливості волі (сильна воля допомагає подолати втому, лінощі, мобілізує духовні сили особистості на боротьбу з перепонами на шляху досягнення мети), а також працелюбність, ініціативність і творчість. Протилежними будуть лінь, інертність, консерватизм.

У ставленні людини до самої себе виявляються такі риси характеру, як почуття власної гідності, скромність, гордість, сором'язливість тощо. Риси характеру, які виражають ставлення людини до інших, можуть бути також позитивними (гуманізм, чуйність, колективізм) і негативними (замкненість, байдужість, грубість). Установленні до суспільних та особистих цінностей виявляються такі риси характеру, як акуратність, дбайливе ставлення до природи, речей, пам'яток старовини, предметів мистецтва, або такі негативні, як марнотратство.

З усього багатства рис характеру вирізняють основні види їх: моральні риси — чуйність; волюві — рішучість, настирливість, твердість; емоційні — запальність, ніжність, пристрасність.

Моральна вихованість як риса характеру виявляється у формах поведінки: спрямованості особистості, у тактовному ставленні до інших, делікатності, умінні жити і працювати в колективі. Визначеність характеру виявляється у стабільності поведінки людини відповідно до переконань, що склалися в неї. Про таку людину можна наперед сказати, як вона поводитиметься за тих чи інших умов.

Сила характеру виявляється в енергії, з якою людина досягає поставленої мети. Люди сильного характеру долають труднощі й перепони. Твердість характеру особистості виявляється в послідовності дій і стійкості людини, у свідомому відстоюванні своїх поглядів і прийнятих рішень. Урівноваженість характеру — це поведінка, яка дає змогу людині тримати себе в руках за складних обставин.

Досвід переконує, що характер людини з віком не тільки розвивається, а й змінюється. І тут суттєве значення має вплив оточення, в тому числі й керівника. Знаючи характер підлеглого, можна вирізнити в нього позитивні й негативні риси. Завдання керівника полягає в тому, щоб, виявивши негативні риси характеру підлеглого, допомогти йому позбутися їх і набути позитивних.

Процес удосконалення особистого характеру людини пов'язаний з виробленням у неї життєвої позиції, тобто стійкого усвідомленого ставлення до праці, суспільства, інших людей, до себе. Це виявляється в системі установок і мотивів, цілей і цінностей, якими керується індивід у своїй діяльності.

Отже, ефект управління значно зростає й підвищується завдяки врахуванню і правильному використанню людського чинника у виробництві й управлінні.

Людина насамперед починає відчувати себе як особистість, яка потрібна даній організації чи підприємству. Здійснити найкраще управління своїми підлеглими має менеджер, керівник з великої літери.

15.4. Вимоги до менеджерів різних рівнів управління

В сучасному менеджменті вирізняють три рівні управління: інституційний, адміністративний і технічний. Цим рівням відповідають менеджери трьох ланок: вищої, середньої та низової.

Менеджери вищого рівня становлять порівняно малу групу виконавців, які керують цілими організаціями. Посади, передбачені в цій групі: президент, віце-президент і виконавчий директор. Менеджери цього рівня визначають мету організації, загальну стратегію і політику її діяльності. Вони також офіційно представляють організацію, зустрічаючись з урядовцями, керівниками інших організацій тощо. Менеджери вищого рівня ухвалюють такі рішення, як злиття з іншими компаніями, інвестиції в дослідження й розробки, входження або виходу з різних ринків, будівництво нових підприємств і придбання обладнання.

Менеджери середнього рівня є найбільшою групою менеджерів у більшості організацій. Звичайні посади менеджерів середнього рівня — виробничий менеджер, операційний менеджер і керівник підрозділу. Менеджери середнього рівня відповідають за впровадження політики і планів, розроблених менеджерами вищого рівня, а також координацію та нагляд за діяльністю менеджерів нижчого рівня.

Менеджери нижчого рівня координують і наглядають за діяльністю безпосередніх виконавців. Звичайні посади менеджерів нижчого рівня — майстер, координатор та керівник офісу. На противагу менеджерам вищого й середнього рівнів, менеджери нижчого рівня зазвичай проводять значну частину свого часу, наглядаючи за роботою підлеглих.

Менеджери, незважаючи на рівень, можуть працювати в різних підрозділах організації. Менеджери з маркетингу працюють у сфері, пов'язаній із функцією маркетингу. Менеджери також відповідальні за такі види діяльності, як бухгалтерський облік, менеджмент руху готівки та інвестицій.

Діяльність операційних менеджерів пов'язана зі створенням і керуванням виробничими системами, що виготовляють товари та послуги. Зазвичай, обов'язки операційних менеджерів — виробничий контроль, контроль матеріальних запасів, контроль за якістю, заводським обладнанням і місцем розташування підприємства.

Менеджери людських ресурсів відповідальні за наймання та підвищення кваліфікації працівників. Їх залучають до планування людських ресурсів, добору працівників, навчання й підвищення кваліфікації, вирішення питань оплати праці та системи доплат, формування систем оцінки й звільнення недисциплінованих і некомпетентних працівників.

Загальні менеджери не пов'язані з якимись певними спеціальностями менеджменту.

Адміністративні менеджери повинні бути обізнані з усіма функціональними сферами менеджменту, а не спеціалізуватися в якійсь одній галузі.

З огляду на складність, притаманну професії менеджера, постає слушне запитання: менеджмент є наукою, чи, скоріше, мистецтвом? Фактично результативний менеджмент — це поєднання науки й мистецтва. Успішні виконавці визнають важливість комбінування науки та мистецтва менеджменту, коли практикують своє ремесло.

Наука менеджменту. Багато проблем і суперечливих питань менеджменту можна вирішити раціональним, логічним, об'єктивним і систематизованим способами. Менеджери можуть збирати дані, факти та об'єктивну інформацію, використовувати математичні моделі й технічні прийоми ухвалення рішень для досягання правильних вирішень.

Мистецтво менеджменту. Хоча менеджери можуть намагатися, наскільки це можливо, бути науковцями, вони часто повинні вирішувати проблеми на підставі інтуїції, досвіду, інтелекту та особистої проникливості. Покладаючись на концептуальні, міжособові й комунікаційні навички, менеджер змушений вибирати між різними варіантами дій, що мають однаково привабливий вигляд. Тому менеджери повинні поєднувати елементи інтуїції та особистої проникливості з підтвердженими даними та об'єктивними фактами.

15.5. Статус керівника організації, його влада та сила

У доринковий період роль керівника була зрозумілою й чітко визначеною. Його завдання полягало в тому, щоб розподілити роботу, встановити й підтримувати стандарти, стежити за дисципліною. Влада керівника практично не підлягала сумнівам і багато чинників діяло на його користь. Під час прийняття рішень слово керівника було вирішальним. Його статус був настільки високим, що ніщо не загрожувало його праву контролювати й наводити дисципліну. В багатьох випадках керівник одноособово наймав на роботу і звільняв працівників. Праця й поведінка співробітників у вільний час контролювалися партійними органами, державною профспілкою.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в діяльності керівника (менеджера). Практично всі нові тенденції значно ускладнюватимуть і змінюватимуть діяльність керівника за сьогоденних, а особливо завтрашніх умов.

Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати й ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана — керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якого іншого виду діяльності.

Про успіхи менеджерів судять не за тим, що вони роблять, а за тим, як вони спонукають до роботи інших. Спонукаати або мотивувати людей можна тільки впливаючи на них певним чином.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада — це соціальний за своєю суттю термін. Владу має один індивід стосовно іншого, одна група — стосовно іншої і т. п. Концепція влади будується на взаємодії людей і груп в організації. Владу використовують і керівники, й підлеглі для того, щоб досягти своїх цілей або зміцнити своє становище. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структуру. Без влади немає організації. Успіх і невдачі в застосуванні влади або реакція на неї в основному визначаються розумінням влади, знанням, як і коли нею користуватися, а також здатністю передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютно незмінною. Влада — це відносини в динаміці, стосунки, що змінюють і ситуацію, і людей, відносини, які змінюються в часі. Відомо, як змінюються рейтинги керівників, що були проведені в різний час. Тому розуміння відносин влади потребує розуміння конкретної ситуації і тих, хто в ній перебуває.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

- влада — це потенціал, який є у її користувача, тобто вона діє не лише тоді, коли її застосовують;
- між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, є взаємозалежність;
- той, до кого застосовують владу, має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник працює за правилами, то в керівника немає необхідності застосовувати до нього владу, яку він має.

Отже, у будь-якому разі владу потрібно застосовувати з розумом, адже від керівника, який наділений цією владою, і його раціонального керування залежить доля всієї організації.

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміння використання якої — то важлива передумова досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Макіавеллі назвав владу й маніпулювання нею важелями управління державою.

Влада (лат. *autoritas*) — це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. п.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

У ширшому розумінні влада — це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління. Надзвичайно важливими є також врахування особистих рис і рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи, тобто необхідні правила й норми, що закріплюються в різних організаційно-правових актах, зокрема статутах, положеннях, стандартах, інструкціях тощо.

Влада пройшла еволюцію від сімейно-родової та племінної до державної. Термін "влада" застосовується щодо соціальних утворень (корпоративна влада, групова, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Крім об'єктивної основи влади, є і суб'єктивна, певні принципи поведінки. У зарубіжному менеджменті беруться на озброєння деякі положення макіавеллізму:

- якщо є потреба у владі, добиватися її якомога скоріше;
- коли ж здобули право керувати, ніколи не наживайте собі ворогів.

Необхідно розрізняти поняття "влада" і "сила". Влада задається метою і вбудовується в структуру організації. Ця влада є законною і називається "правом останнього слова". Сила, навпаки, — не завжди законна, оскільки вона спирається не на право, а на спроможність, зокрема, спричиняти явища та події нав'язаним нею сценарієм. Сила співіснує з владою, якщо така є в наявності.

Сила менеджера залежить від тих самих чинників, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила має примусовий характер.

В американських підручниках владу й силу розглядають у вигляді відрізка прямої від —100 до +100, тобто від незаконного використання сили до законного застосування влади. Менеджери для досягнення цілей організації використовують поєднання сили і влади залежно від вимог ситуації і стилю керівництва. Але надмірне використання методу сили означає, що підлегли довго не будуть підтримувати дії менеджера і його організація має ознаки "нездоров'я".

В ієрархії більший або менший рівень влади залежить від рівня посади: чим вища посада, тим більшою владою наділяється керівник. Крім місця в ієрархії, база влади охоплює: умови здійснення ролі й повноваження; контроль за ресурсами, включаючи інформацію; власність або доручену власність; харизматичне керівництво — традиції "від Бога"; надання повноважень вищестоящими; фактори, пов'язані з підлеглими, — очікування, бажання й потреби; оцінки, умови контрактів; зумовленість генетичними схильностями — прийняття авторитарної або демократичної дисципліни; освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

■ Сили, що діють на менеджера:

- власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством;
- влада обмежується затратами й надаваними пільгами;
- прийняття влади охоплює і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати певні обов'язки.

■ Сили, що діють на підлеглих:

- деякі з підлеглих можуть розходитись із суспільством з ідеологічних міркувань;
- підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
- люди сприймають владу інших тільки до певної межі;
- влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненними або точно не оціненими;
- влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

■ Сили, що діють на ситуацію:

- влада може застосовуватись у період довготривалих історичних конфліктів;
- економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада перебуває в безпосередньому зв'язку з відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється в різних формах контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань. Відповідальність також означає й зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їхні можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих. Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність. Відповідальність як риса особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і формується в процесі спільної діяльності в результаті інтеріоризації соціальних цінностей, норм і правил. Управління має будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника й колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Відповідальність можна розглядати у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо в першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то відповідальність за майбутнє ґрунтується на внутрішніх регуляторах поведінки людини, самоконтролі, почутті обов'язку й зобов'язання.

У практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, адміністративна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Водночас порівняно

рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті має визначатися за кінцевими показниками, що найповніше віддзеркалюють результати виробничо-фінансової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження — це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження поділяються на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках — фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип — пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультивні) повноваження, які допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями та відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

Для того, щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Керівний вплив і влада залежить як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває, та рис керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно й поводить себе. Є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею. Одні визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд.

Реальна влада залежить від ситуації, в якій перебуває керівник. Наприклад, влада молодого керівника, як правило, не рівнозначна владі досвідченого керівника, який здійснює керівні функції в організації тривалий час.

Отже, не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Влада керівника над підлеглими залежить також від його особистих якостей і насамперед від професійної компетенції та вміння знайти ефективні важелі впливу на людей.

Зрештою, за умов організації влада визначається також ієрархією взаємовідносин, тобто місцем того чи іншого керівника на щаблях драбини управління. На перший погляд, чим вище перебуває керівник в ієрархії управління, тим сильніший владний вплив він може здійснювати. Це правильно стосовно колективу в цілому. Що ж до окремої людини, то більшу владу має безпосередній керівник, ніж той, хто перебуває на вищому щаблі управління. Це пояснюється тією обставиною, що для наявності влади над підлеглими потрібно контролювати щось, що має

суттєве значення для останнього, створює його залежність від керівника і примушує його діяти так, як того бажає керівник.

Влада може набувати різних форм. Френч і Рейвен, дослідники у сфері влади й лідерства (керівництва), розробили зручну класифікацію основ влади. Згідно з їхньою класифікацією, є п'ять основних форм влади.

- Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей.

- Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення.

- Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби.

- Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим, як той, хто впливає.

- Законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його чи її обов'язок — підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває дійовою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому щаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади — харизму. Харизма — це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет.

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони також виступають засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб завадити досягненню цілей організації.

Мати владу — означає вміти впливати на людей, змінювати поведінку і ставлення людини або групи людей.

Керівник може впливати на підлеглих різними способами. У зв'язку з цим вирізняють три основні форми влади: утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану (рис. 76).

Утилітарна влада — це вплив за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає: виконавши "щось", отримає "це".

Авторитарно-нормативна влада — законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, а його обов'язок — чітко їх виконувати.

Об'єднана влада — влада групи. Ця влада величезна й часто несвідома. Норми встановлюються групами й тому наша поведінка має вписуватися в норму й культуру організації.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, маємо на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого. **Вплив** — це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого (рис. 77).



Рис. 76 Форми влади

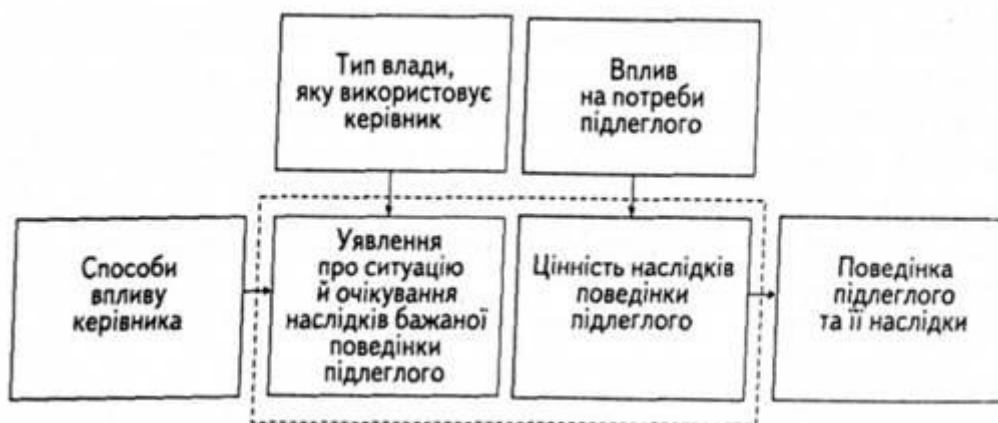


Рис. 77 Модель впливу керівника на підлеглого

Процес впливу керівника на підлеглого показаний на рис. 77. Відомо дуже багато конкретних способів впливу (рис. 78). Як видно з рис. 78, виокремилися дві великі групи управлінського впливу — емоційний і розумовий. У групі емоційних засобів основне місце належить "зараженню" та уподібненню.

"Зараження" — це, мабуть, найдавніший спосіб впливу на людей. Він характеризується практично автоматичним несвідомим передаванням емоційного стану людини іншій. Використовуючи механізм "зараження", менеджер може значно підвищити зібраність колективу, мобілізувати його на виконання цілей організації.



Рис. 78 Способи управлінського впливу на підлеглих

Уподібнення — засвоєння дій, вчинків, манери поведінки й навіть способу мислення інших осіб. Якщо "зараження" характеризується передаванням емоційного стану, то свідоме уподібнення являє собою спосіб запозичення того кращого, що є в інших.

Уподібненню легко піддаються люди емоційно слабкі і слабовільні, а також особи з недосить розвинутим самостійним мисленням. Знаючи це, важливо зрозуміти, хто слугує для них "еталоном" для уподібнення.

До групи способів розумового впливу входять переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

Переконання — ефективне передавання своїх поглядів. Керівник, який впливає шляхом переконання, не каже виконавцеві, що потрібно робити, — він "продає" підлеглому те, що необхідно зробити. Для ефективного переконання використовуються різні прийоми. Як ефективно використовувати вплив шляхом переконання?

- Намагайтеся точно визначити потреби слухача та апелюйте до цих потреб.
- Починайте розмову з такої думки, яка обов'язково буде до душі слухачеві.
- Прагніть створити образ, який викликає більшу довіру й почуття надійності.
- Просіть трохи більше, ніж Вам насправді потрібно або хочеться (для переконання доводиться іноді робити поступки, а якщо від самого початку Ви проситимете більше, Ви, напевно, отримаєте саме стільки, скільки Вам справді потрібно). Цей метод може спрацювати і проти Вас, якщо Ви запросите надто багато.
- Говоріть, враховуючи інтереси слухачів, а не свої власні. Часте повторювання слова "Ви" допоможе слухачеві зрозуміти, яке відношення до нього чи Його потреб має те, що Ви хочете, аби він зробив.
- Якщо висловлюєте кілька думок, постарайтеся викласти наприкінці найважливіші аргументи, оскільки почуті останніми вони мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

Як бачимо, переконання, яке здійснюється за допомогою слів, спирається на роздуми й логіку, а вплив на почуття і емоції відіграє допоміжну роль.

Процес переконання являє собою очевидну або приховану дискусію, метою якої є досягнення єдності думок або компромісу. У процесі переконання рекомендується використовувати такі "підсилювальні" аргументи, як:

- аргумент до традиції;
- до більшості;
- до авторитетної особистості;
- до особистості того, хто переконує;
- до світового досвіду;
- аргумент психологічного феномена (почуття образи, заздрості, "я кращий за всіх").

Найслабкіша сторона переконання — це повільний вплив і невизначеність.

Прохання — спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, спонукальних, не примусових мотивах.

Прохаючи, менеджер намагається звернутися до найкращої зі сторін натури іншої людини. Позитивний результат досягається в разі, якщо між керівником і підлеглим складаються приязні стосунки. 1

Погроза — залякування, обіцянка завдати підлеглому зло. Вона ґрунтується на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом, аби спонукати людину виконувати доручення, з якими вона внутрішньо незгодна. Як правило, погрози спрацьовують на короткий час (поки підлеглий перебуває в "зоні страху", тобто боїться керівника). Погроза викликає боротьбу між двома особистостями, і тут завжди програє той, хто виношує думку перемогти в майбутньому (нікому не хочеться постійно програвати).

Підкуп — схиляння, переманювання на свій бік підлеглого будь-якими засобами. Тобто керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку. В деяких випадках підкуп — це чесний підхід, який надає підлеглому додаткові винагороди за додаткові зусилля, наприклад: "Попрацюй сьогодні понад норму й завтра можна буде піти з роботи раніше".

Наказ — офіційне розпорядження владних органів. Виключається альтернатива, оскільки наказ не обговорюють, а виконують. І якщо наказ не виконано, то, як правило, будуть негативні наслідки.

Кожному менеджеріві необхідно знати, що, використовуючи будь-які способи впливу на підлеглих, слід керуватися своєрідними Кодексом ділової поведінки й нормами службової поведінки і етики (норми і правила поведінки, засновані на суспільній думці і традиціях). У будь-якому разі вплив не має викликати в підлеглого почуття роздратування, ненависті, досади і стресу. Можна запропонувати такі прийоми позитивного впливу на підлеглих.

"Подавлення" співрозмовника витримкою і спокоєм. Якщо в розмові з вами співрозмовник нервується й підвищує голос, відповідайте на його бурхливі "атаки" рівним, спокійним і, головне, доброзичливим тоном (іноді з легкою іронією) — і ви скоро побачите, як

ваш співрозмовник перейде на нормальний і спокійний тон, за якого значно простіше вирішувати всі питання і проблеми. Не втрачайте душевної рівноваги через дрібниці. ("Не дозволяйте мусі вибити вас із сідла", — радить Д. Карнегі.)

■ Концентована увага на одному з підлеглих. Примусьте себе зосередити свою увагу на комусь із ваших підлеглих, бажано на тому, хто обіймає найнижчу посаду. Спостерігайте за ним, спробуйте уявити собі, що він думає, які в нього проблеми, інтереси, бажання, поцікавтеся його долею — і ви несподівано для себе відчуєте інтерес до цієї людини. І тоді вам буде легко спілкуватися з ним на неформальній основі, скоро ви відчуєте довіру цієї людини. Але найголовніше — ви відчуєте моральну задоволеність собою.

■ Насилля над власною думкою. Примусьте себе в підлеглому, якого ви чомусь недолюблюєте або навіть терпіти не можете, знайти якісь позитивні риси. Постарайтеся запевнити себе, що ви мали помилкову думку про нього, навіть якщо для цього у вас є дуже вагомі причини. Коли ви цього досягнете, у вас буде взаєморозуміння з цією людиною.

■ Несподіване рішення. Чого зазвичай чекає від свого начальника винуватий підлеглий? Покарання. Як ставиться керівник до недобросовісного працівника? Звичайно ж, негативно і з недовірою. Ці відповіді є аксіомами. Відмовтеся від них. Особливо в тих випадках, якщо підлеглий змирився зі становищем "невдахи" й не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Надайте йому тимчасову перевагу над іншими, доручивши відповідальну справу. Зробіть це відкрито, демонструючи впевненість у тому, що він її виконає.

Великий виховний заряд мають такі рішення, які окриляють підлеглого. До таких рішень звертався Макаренко: він довірив матеріальні цінності тому, кому, здавалося б, ніяк не можна довіряти, — колишньому грабіжникові. Але проводити такий ризикований захід можна лише тоді, коли ви зумієте зачепити душу людини такою довірою, яка перевищує страх ризику.

■ Авансована похвала. Давши підлеглому завдання й не будучи впевненим у його виконанні, варто похвалити підлеглого, сказавши, що нікому іншому не можна доручити таке відповідальне завдання. Через деякий час ви впевнитесь, що ваша похвала авансом влучила в ціль: підлеглий буде старанним.

■ "Поставте себе на моє місце". Немає, напевно, простішого прийому, ніж цей. Найпростіший, по-людському доступний спосіб доведення своєї правоти — це змусити співрозмовника, який висловив у чомусь незгоду з вами, стати на ваше місце в ролі офіційної особи або порядної, чесної людини. Тоді той, хто сперечається, швидко зрозуміє, що вирішити на його користь питання або неможливо (у зв'язку з обмеженими правовими компетенціями керівника), або протиправно, непорядно.

Тут особливе місце відіграє рефлексія — це роздуми (міркування) за іншу людину, здатність поставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, думати начебто за неї, розмірковувати "з її погляду", вирішувати, ставши на її місце, задаючи собі ситуації, будучи на

її місці. Здатність рефлексувати в собі спосіб думок, міркувань людей — показник високої культури мислення керівника.

Одні менеджери з легкістю і з задоволенням застосовують в управлінській діяльності різні способи позитивного впливу на підлеглих, іншим це робити дуже важко, а третім — просто не вдається, що певною мірою пов'язане з темпераментом і характером особистості менеджера.

Контрольні запитання й завдання

1. В чому полягає сутність діяльності менеджера?
2. Якими рисами має володіти людина, щоб стати менеджером?
3. Чим визначається характер праці менеджера?
4. В чому полягає специфіка праці менеджера?
5. Які компоненти формують особистість менеджера?
6. Які чинники свідчать про те, що людина задоволена роботою?
7. Від чого залежить відданість організації? В чому її сутність?
8. Охарактеризуйте психологічні якості менеджера як особистості на підприємстві.
9. Що таке влада і відповідальність?
10. Які сили діють на менеджера, на ситуацію, на підлеглих?
11. Назвіть засоби управлінського впливу на підлеглих.
12. Які вам відомі способи управлінського впливу на підлеглих?

Рекомендована література

- Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів, 1995.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А. И. Наумова. М., 1999.
- Заводський Й. С. Менеджмент: У 2 т. К., 1997. Т. I.
- Значение власти и влияние при управлении персоналом // Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
- Менеджмент организации / Под. ред. З. П. Румянцевой. М., 1997.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М., 1992.
- Олійник С. У. та ін. Менеджмент. Х.; К., 1997.
- Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль, 1997.
- Хміль Ф. І. Менеджмент. К., 1995.
- Шегда А. В. Основы менеджмента. К., 1998.

Розділ 16. МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА

♦ Складові моделі менеджера ♦ Знання та вміння менеджера ♦ Особистий потенціал менеджера ♦ Збереження трудового потенціалу менеджера ♦ Етичні норми менеджера.

16.1. Складові моделі менеджера

Матеріали досліджень і багаторічна практика свідчать, що ефективність народного господарства лише на третину зумовлюється вкладаннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського чинника — інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правила внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені у кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких нормативних актах. Але ці вимоги мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, за яких доведеться працювати менеджерів.

Як показує досвід, становлення ринкової економіки в країнах, які змінили орієнтацію економічного розвитку, в наш час на керівників зовнішніми факторами здійснюється суттєвий вплив, який трансформує особистий тип керівництва відповідно до ситуації. Наприклад, зміна галузевої структури й перехід переважно на горизонтальні зв'язки завели в безвихідь багатьох керівників, а їхній багатий особистий і виробничий досвід зайшов у суперечність з реальною дійсністю. Керування за аналогією, як це було раніше, не приносило успіху, а більшість усталених схем дій заганяла в глухий кут. Чимало керівників виявилось неготовими й до конкуренції. Відсутність спеціальної професійної підготовки до діяльності за ринкових умов остаточно ускладнила становище багатьох керівників і призвела до занепаду управлінського потенціалу в організаціях. З урахуванням значних зовнішніх чинників впливу має здійснюватися процес керування та відтворюватися трудовий потенціал (рис. 79).



Рис. 79 Зовнішні чинники впливу на діяльність працівника

В ідеалі кожна соціально-економічна система має необхідність як у загальній моделі особистості керівника, так і в моделі посади керівника. На основі цих моделей здійснюється формування трудового потенціалу працівника та його розширене відтворення, збереження.

Основні форми поведінки працівника: праця, спілкування, пізнання, споживання. Потенціал керівника полягає у виконанні численних соціальних ролей, пов'язаних із соціальними процесами і структурами організації. Для виконання цих завдань менеджер має володіти певними рисами. Вони формують модель особистості керівника, яка має змінний характер залежно від виду діяльності, але загалом є певний орієнтир (рис. 80).

Відомо, що будь-яка структура, особливо виробнича, крім основних цілей і завдань, виконує й інші не функціональні цілі, соціальні процеси, які реалізують потреби всього суспільства і його членів. Керівник повинен уписуватися в об'єктивну соціальну ситуацію, особливі життєві умови. Тому й модель посади має відповідати життєвим умовам, структурі організації та її цілям (рис. 80).



Рис. 80 Модель особистості менеджера

Слід зауважити, що між цими двома моделями спостерігається тісний зв'язок, який полягає в тому, як особистість керівника володіє характеристиками, необхідними для виконання обов'язків, визначених у другій моделі.

Ефективна тільки цілісна система якостей особистості керівника. Зміна й розвиток якостей людини можуть бути короткочасними й відбутися лише після багаторічних тренувань. Якості, в тому числі рівень знань, умінь, навичок, потребують постійного вдосконалення, яке й полягає у формуванні трудового потенціалу керівника.

Керівник, як і особистість, володіє творчою сутністю і є не лише об'єктом, а й суб'єктом суспільних відносин. Потенціал менеджера, як правило, формується і розкривається не у формі єдиночасної дії свідомої діяльності, а у формі безперервних довгочасних



Рис. 81 Модель посади керівника

процесів розв'язання дилем і компромісів між тим, що керівник повинен, може й хоче робити, щоб забезпечити ефективну діяльність. При цьому мотив — найважливіший регулятор активності особистості й мобілізації її потенціалу на ефективне вирішення поставлених завдань.

Стратегія поведінки, що формується керівником, задає спрямування довготривалій активності, слугує критерієм вибіркової поведінкових реакцій у різних ситуаціях, за яких реалізуються можливості особистості, трудовий потенціал керівника. Можливий його розвиток і використання, мотиваційні чинники, що впливають на його реалізацію, без сумніву, несуть відбиток сучасної соціально-економічної обстановки.

16.2. Знання та вміння менеджера

Формування трудового потенціалу менеджера — складний, довготривалий, але індивідуальний процес, бо кожна людина проходить неповторно самотній шлях пізнання й досвіду. Це формування відбувається:

- в рамках професійної діяльності;
- в контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці;
- в соціальній поведінці поза організацією.

Діяльність можна розглядати як систему дій (матеріального та ідеального порядку) суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей. Слід наголосити на виховному чинникові розвитку трудового потенціалу, де критерієм виступає рівень сумління,

організованості й відповідальності, який деколи неможливо виміряти, зафіксувати і врахувати до виникнення відповідних реальних ситуацій, в яких він проявляється, а також соціальну сферу, де, як правило, вирізняють макро- і мікрорівні, а також систему ціннісних орієнтацій.

Відбуваються стрімкі зміни в житті суспільства, трудових відносинах, при цьому нерідко орієнтири втрачаються. Враховуючи це, необхідно виходити з переконання, що слід не лише формувати потенціал керівника, а й розширяти діапазон і час його використання. Професійне зростання відбувається в процесі життя, але за допомогою особливих методів, які дають змогу навчатися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особисті якості, потенційні можливості так, щоб вони відповідали новим вимогам. Людина розвивається не тільки в результаті того, що прагне набути нові знання й навички за допомогою освіти і професійної підготовки, навчання, а й значною мірою тому, що в людини як у особистості з'являється більше впевненості в собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця й ролі в житті, після того як вона спостерігала й аналізувала життя інших, усвідомила все це і критично оцінила те, що відбулося, знайшла шляхи зростання.

Професіоналізм — це головне для керівника, важливі також набута освіта й постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд на науковому ґрунті. Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами (обов'язками), а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, уміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;
- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника.

Вимір трудового потенціалу менеджера й розробка напрямів розвитку в кожному окремому випадку мають специфічний відтінок, який впливає зі статуту організації, завдань, цілей, методів соціального управління колективом.

Важливою умовою відтворення трудового потенціалу менеджера є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших. Реальна влада керівника й можливість реалізації потенціалу базується на його повноваженнях і особистому авторитеті. Приступаючи до виконання

обов'язків, менеджер може не мати великого авторитету в колективі. Але під час роботи як один із результатів і як соціально-психологічний показник ефективності формується авторитет керівника. У процесі його зростання з'являється можливість розширеного відтворення трудового потенціалу, який стає дійовим чинником ефективності керівництва, інструментом управління поряд із офіційними повноваженнями.

Крім авторитету менеджера, слід формувати інші складові власного потенціалу, які залежать як від нього самого, так і від організації. Інтелектуальний потенціал, що характеризується знаннями, які накопичені у ВНЗ і можуть знайти використання в процесі діяльності.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління суспільними процесами. Його потужність залежить від ступеня соціальної важливості інформації, рівня управління й керівництва.

Організаційний потенціал характеризується здатностями нарощувати корисний ефект унаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал — це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до діяльності.

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності проявляється в самій її доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта і його діяльністю спостерігається певна залежність. Діяльність можна оцінити тільки за результатами. Але це буде оцінка минулої праці, а потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності.

Структуру трудового потенціалу менеджера (рис. 82) формують зовнішні чинники, а його ефективність оцінюється з доцільністю діяльності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та предмети праці є факторами діяльності. Це означає, що суб'єкти праці, відокремлені від засобів діяльності (праці) і являються тільки чинниками можливостей. Для здійснення дій вони — засоби і суб'єкти — мають об'єднатися.

Трудовий потенціал менеджера правильно характеризує успішність майбутньої діяльності за фіксованих зовнішніх умов, постійної дії чинників. Тобто, формуючи трудовий потенціал менеджера, слід прагнути до умовної сукупності вмінь, навичок, звичок, обдарованості, здібностей, особистих рис, які зумовлюють успіх діяльності.



Рис. 82 Структура трудового потенціалу менеджера

Але слід зауважити, що рівень трудового потенціалу менеджера, який зумовлює доцільність діяльності не тільки керівника, а й усієї організації, можна не лише розвинути, але і втратити. Тому необхідно звертати увагу на збереження трудового потенціалу менеджера.

16.3. Особистий потенціал менеджера

Сучасний менеджмент створює передумови для розв'язання важливих питань, метою яких є використання особистого потенціалу кожного працівника, його здатності виступати в ролі активного суб'єкта господарської діяльності. Особистий потенціал працівника має складну будову, яка базується на структурній єдності всіх елементів.

Реалізація потенціалу людини залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники здійснюють вплив на формування "стартових" здібностей індивіда. Але сформований потенціал підлягає розвитку через самореалізацію особистості. Тому почнемо з формування початкового потенціалу особистості і створення можливостей для його розвитку, а потім перейдемо до того, від чого залежить самореалізація особистості, в чому вона полягає і до чого прагне.

Критерієм рівня розвитку особового потенціалу працівника слугують якісні характеристики віддачі фізичних та інтелектуальних сил, творчої енергії працівника в процесі праці. Ця віддача знаходить своє конкретне вираження в трудовій активності людини, її ставленні до праці як до вищої життєвої здатності.

Основа потенціалу людини ґрунтується на якостях, закладених природою. Це стосується передусім здоров'я (фізичного та психічного), творчого мислення, здібностей і, певною мірою, моральної орієнтації особистості. Розвиток природних даних та їх реалізація визначаються трьома первинними системами: родина, колектив і суспільство.

Вплив сім'ї визначається її суспільним становищем, духовними інтересами, професійною орієнтацією, місцем проживання та низкою інших чинників. Ці чинники характеризують не лише природні можливості, здібності, а й "стартові" можливості індивіда.

Потенціал людини може зменшуватися або збільшуватися в процесі її діяльності. Це відбувається за рахунок його відтворення чи не відтворення. В сучасному, нестабільному для працівника, зовнішньому оточенні підвищується нестійкість психіки, яка має вплив не тільки на розумові, інтелектуальні здібності, але й на весь організм людини. Однак теорія гомеостазу психіки як системи недостатньо ефективна під час дослідження поведінки людини в трудовій діяльності й реалізації її потенціалу. В цьому разі визначальним є принцип адаптивності трудової діяльності — потреби через предмет діяльності впливають на поведінку людини, що викликає не лише задоволення, а й розвиток здібностей і вищих потреб. Інакше не відбувається адаптація трудової діяльності й потреби нижчого порядку зростають більше, ніж задоволення від трудової діяльності й ефективності праці.

Водночас із підвищенням адаптивності трудової діяльності в колективі (організації) має приділятися увага підтримці та зміцненню здоров'я, розвитку творчих здібностей та інших компонентів трудового потенціалу, що вимагає залучення істотних коштів.

Формування потенціалу людини великою мірою залежить від суспільних відносин, цілей політики держави та засобів їх досягнення. Для країн, що досягли високого рівня добробуту населення, характерна політика, спрямована на підвищення якості людських ресурсів, а отже й на трудовий потенціал. Методи, якими здійснюється така політика, мають національні особливості, але в цілому вони єдині: вибір і заохочення талановитих людей, поліпшення системи освіти, диференціація оплати праці залежно від результатів тощо.

Найважливішим критерієм раціональності будь-якої суспільної системи, під впливом якої здійснюється формування стартових можливостей індивіда й передумови реалізації потенціалу людини, є її орієнтування на максимально можливий розвиток і використання здібностей людини. З цього принципу має виходити й ним керуватися будь-яка соціальна система, починаючи від держави, організації, зайнятої суспільно корисною діяльністю, й закінчуючи родиною та виховними установами.

Реалізувати свій потенціал людина може тільки за умови активної діяльності. А діяльність людини визначається, як відомо, передусім її потребами, тим, чого вона прагне й чого хоче. Головним сенсом будь-якої трудової діяльності рано чи пізно стає саморозвиток і бачення людиною результатів самої діяльності. Тому основною передумовою для самореалізації особистості й відтворення потенціалу людини в процесі діяльності є створення умов, які є найкомфортнішими для цього із врахуванням раціонального співвідношення підсистем структури якості трудового потенціалу.

Крім соціальних передумов, на поведінку людини в процесі праці впливають і психологічні, закладені вихованням і спадковістю, як було зазначено вище. З огляду на те, що

психіка індивідуальна, спонукання до самореалізації відбувається на основі диференційованого, толерантного та уважного підходу як керівництва до персоналу, так і навпаки.

Поведінка, активність, дія людини є функцією поля, в якому вони проявляються. Це поле утворюють взаємозалежні чинники — особистість і зовнішнє середовище. Тому, якщо немає можливості активізувати самореалізацію особистості, то можна за допомогою зміни зовнішнього середовища працівника, поведінку якого бажано трансформувати, розкрити потенціал людини. При цьому цілком очевидно, що змінити обставини та оточення легше, ніж саму особистість, в силу консерватизму людської психіки. Цей висновок має враховуватися як в управлінні трудовим потенціалом, так і в самореалізації власного потенціалу.

Спрямованість особистості залежить від сукупності інтересів як найважливішої психологічної властивості, яка характеризує людину. Інтерес проявляється в схильності людини до діяльності. Найбільш схильні до цілковитої самореалізації в організації ті, чий суспільні інтереси збігаються з особистими. Саме ступінь збігу інтересів є точкою оперття для реалізації потенціалу людини та ефективного його використання в організації.

Іншою властивістю особистості, яка має вплив на ступінь самореалізації, є широта інтересів, в яких вона, тобто реалізація, може бути здійснена. Хоча це не виключає наявності одного, центрального інтересу як основного рушійного елемента, що об'єднає всі інші. З цього випливає паралельна властивість — стійкість, тобто ступінь постійності, сили прагнення до самореалізації. Стійка заінтересованість спонукає до активності, допомагає подолати перешкоди, загартує характер.

Сильний, широкий і стійкий інтерес до професійної діяльності, майстерності та досконалості є основою загальної спрямованості особистості, визначає основний зміст трудового життя, великою мірою формує всі особливості психіки. Але якщо серед мотивів, які спонукають людину до праці, до самореалізації, переважають викликані інтересом до роботи і її результатів, а не мірою винагороди або суспільним становищем, яке вона прагне зайняти, тоді самореалізація є ефективною. В іншому разі це викликає негативну трансформацію уявлень особистості про трудову діяльність і породжує феномен імітаційної самореалізації, тобто людина лише імітує якісне виконання роботи, обов'язків. Поверховий підхід до діяльності й самовдосконалення породжує примітивізацію психіки та мислення, а, як наслідок, і діяльності. "Імітаційна самореалізація" дуже шкідлива, адже викликає необґрунтовані амбіції, розвиває гіпертрофовану самовпевненість і безвідповідальність, трансформує цінності та інтелект у їхні псевдозамінники. Зрештою, відбувається руйнування трудового потенціалу всього колективу, що є ризиковим для організації.

Для запобігання описаній ситуації необхідно розвивати нові типи здібностей особистості:

- критична оцінка співвідношення між успішністю й безпекою діяльності;

- вміння ризикувати в екстремальних ситуаціях, забезпечуючи при цьому успішність і безпеку;

- здатність розпізнавати слабкі сигнали небезпеки;
- спроможність усувати помилки й уникати їх повторення.

Реалізація перелічених здібностей можлива через розширене відтворення "аксидентального" потенціалу особистості, який залежить від таких компонентів, як організованість, активність і професіоналізм.

Отже, міра самореалізації особистості залежить як від чинників формування "стартових" можливостей, так і від наявності сформованих задатків. На основі цього можна визначити перелік рис, які необхідні для самореалізації особистості або які людина має в собі виховувати:

- кваліфікація та цілеспрямованість;
- комунікабельність;
- прагнення задовольняти духовні потреби;
- творчі сили, ступінь їхньої змістовності й конструктивності;
- інтерес до перспектив зростання та підвищення кваліфікації у своїй роботі;
- підприємливість і реалізм, зрілість і моральність, стійкість поглядів і принципів;
- здатність концентруватися;
- витримка й терпимість до індивідуальних особливостей характеру оточення;
- уміння викривати недоліки й помилки, критичність і самокритичність, нетерпимість до слабкості, особливо власної;
- спроможність побачити, підтримати нове, конструктивне за будь-якої ситуації.

Самореалізація особистості всередині організації сприяє розширеному відтворенню трудового потенціалу організації, якщо людина перебуває на своєму місці. Відповідно до цього слід звернути увагу на особливості трудового потенціалу керівника, які мають відповідати вимогам сучасної організації, а також на методи впливу та збереження його на користь організації.

16.4. Збереження трудового потенціалу менеджера

Шляхи збереження трудового потенціалу менеджера представляють науковий і практичний інтерес, оскільки для суспільства важливо, щоб досвідчені менеджери працювали триваліший час, що стосується й організації зокрема.

За сучасних умов значно підвищуються вимоги до менеджера. Серед цих вимог дедалі значнішу роль відіграють працездатність і трудова віддача менеджера. При цьому під працездатністю розуміють спроможність стабільно і тривалий час підтримувати інтенсивний ритм своєї діяльності попри високі нервові навантаження і зростання складності трудових завдань. Робота менеджера в трудовому колективі — нелегка праця, що вимагає високого нервового напруження, значних розумових і фізичних сил.

Трудовий потенціал менеджера значною мірою проявляється в його працездатності, яка є важливим чинником підвищення ефективності управлінської праці. Працездатність і трудова віддача менеджера взаємопов'язані.

Важлива умова забезпечення високої працездатності керівника — його особисті зусилля зі збереження й підтримання здоров'я, мобілізації свого потенціалу. Виховання наполегливості й цілеспрямованості в роботі, вимогливості до себе, почуття обов'язку, відповідальності, життєрадісності, оптимізму.

На сьогоднішній день склалася думка, що в розвитку кар'єри наявні певні критичні моменти: початок, середина кар'єри, перед-пенсійний час.

До сьогодні не зверталася увага на розв'язання проблем, які постають перед людьми середнього віку, хоча цей вік надзвичайно важливий у житті особистості. Менеджери цього віку відіграють у суспільстві значну роль. Складність полягає в тому, що людина зосереджується більше на внутрішньому житті і проблемах, усвідомлює значущість власного "Я". Це може викликати депресії, пов'язані із бажанням зробити власне життя наповненішим і значнішим. Водночас відбуваються зміни й у фізичному стані — потреба в докладанні більших зусиль, щоб бути "у формі". Однак саме в середньому віці менеджери мають найкращі можливості ефективно управляти будь-якими складними процесами, адже знання, здобуті раніше, поєднуються з досвідом і вмінням бачити життя таким, яким воно є насправді, й контролювати свої почуття.

Успішне просування сходами службової драбини (вертикальна кар'єра) та зростання професійної майстерності, яка досягається ротацією працівників (горизонтальна кар'єра) має в цей період важливе значення для підвищення кваліфікації, розширення професійних знань, розвитку способів різносторонньої підготовки менеджерів і посадового зростання, а також створює умови для подолання проблем, пов'язаних з відчуттям періоду кризи з фізичних, психологічних, робочих та інших причин. При цьому слід зауважити, що робота, яка не дає змоги менеджерів реалізовувати наявний потенціал, ослаблює керівника незалежно від можливостей посади, яку він обіймає. Запобігаючи подібним негативним процесам, необхідно планувати посадові просування менеджерів.

Слід зосередити увагу на виявленні сильних і слабких сторін менеджерів і рекомендувати заходи для виправлення становища. До того ж менеджер має бути безпосереднім учителем і наставником. Це допоможе вдосконалити здібності керівника, усунути його проблеми, а також дати змогу відчути свою значущість у передаванні досвіду іншим, що сприяє процвітанню організації.

Для самого менеджера з метою збереження власного потенціалу, важливо визначити необхідний стиль у роботі й відповідний спосіб життя, прагнути накопичувати й передавати досвід, учитися зіставляти ситуації, навантаження і власні можливості, аналізувати процеси, що відбуваються, і робити правильні висновки, шукати і знаходити власні резерви для підвищення

ефективності діяльності, визначати напрями діяльності на перспективу і, що також важливо, не забувати про своє здоров'я, родину, культурне збагачення.

Діяльність зі збереження трудового потенціалу керівників заслуговує спеціальної уваги. Завдання полягає в тому, щоб своєчасно виявляти ускладнення, які виникли в керівників похилого віку й допомагати їм їх переборювати. Розв'язання проблем цієї категорії менеджерів здійснює позитивний вплив на формування в молодих працівників правильного ставлення до керівної діяльності та їх готовності до призначення на керівні посади. Збереженню працездатності старших менеджерів сприяє й надання можливості їм протягом тривалого періоду виконувати свою роботу, а це забезпечує стабільність кадрів.

Не менш важливою в цьому питанні є своєчасна підготовка до пенсійного віку та гнучкість у формуванні умов праці. Для цього необхідно позбутися впливу таких негативних чинників на дії керівників похилого віку, як брак освіти, кваліфікації та інформації, миттєва зміна звичних стосунків, шкідливі для здоров'я умови праці, обмежені можливості для відпочинку й відновлення сил.

Суттєве значення для збереження трудового потенціалу і працездатності має правильне ставлення самого менеджера до процесу старіння, його готовність розвивати свої здібності. Тому кожний менеджер повинен удосконалювати організацію власної праці відповідно до вимог посади, не переривати навчання, продовжувати збагачувати запас своїх знань, піклуватися про здоровий спосіб життя, підтримувати нормальні стосунки з колективом. Проте особливе опікування не має впадати в око. Важливе значення в роботі з менеджерами похилого віку має оцінка їхніх досягнень і своєчасне виявлення ознак зниження їхньої працездатності. Такими ознаками можуть бути подовження робочого дня, загальне погіршення здоров'я й невихід на роботу в періоди збільшення навантажень в організації ("втеча у хворобу"), ускладнення в особистому житті.

Великої уваги й піклування потребує вирішення низки питань, пов'язаних з переходом на іншу роботу менеджерів похилого віку, тому що це стосується не лише інтересів самого менеджера, а і його наступника. Важливо, щоб він відчував свою потрібність і корисність на новій роботі, де можуть бути використані його досвід і знання.

Для усунення або хоча б зменшення негативних явищ, хворобливих симптомів, які відбуваються в середньому віці й наприкінці кар'єри, рекомендується використовувати консультативну службу, яка дає поради не лише з професійних, але й щодо особистих проблем.

Усі розглянуті вище проблеми збереження трудового потенціалу менеджерів і практичні поради дають змогу відвернути професійне старіння в будь-якому віці. Це важливо тому, що професійно старіючий менеджер обходиться організації дорожче, і тому заходи з підвищення якості його трудового потенціалу не плануються і не здійснюються.

Ділова особистість, менеджер може бути корисним для організації, творчо підходити до трудової діяльності й бути професійним довгожителем. Потенціал менеджера залежить як від зовнішнього оточення, так і від внутрішнього світу керівника. До того ж ступінь якості трудового потенціалу керівництва організації зумовлює загальне підвищення трудового потенціалу працівників сучасної організації.

16.5. Етичні норми менеджера

Функціонування будь-якої організації великою мірою залежить від етичних чинників, під якими мають на увазі прийняті в даному середовищі принципи, норми й нормативи, відповідно до яких зобов'язані діяти всі працівники.

Етика охоплює широке коло питань моральної поведінки людей як усередині трудового колективу, так і поза ним — у побуті, у родині, під час відпочинку тощо. Тому на сучасному етапі вирізняють такі види етики: економічну, службову, професійну, соціальну, ситуаційну, дескриптивну, макіавеллістичну, нормативну, консеквенціальну, контекстуальну, екологічну.

Економічна етика — наука, яку започаткував Аристотель у творах "Етика" і "Політика". В цих працях Аристотель сформулював три основні принципи: приватна власність, примат двох головних виробничих галузей — сільського господарства і промисловості, супідрядність торгівлі, ремісництва і грошей щодо виробничих галузей. Економічна етика передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва. Людина управляє ними, надаючи гуманістичного характеру. Спеціалісти з менеджменту стверджують, що без економічної етики не може бути ринкової економіки.

Службова етика розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

Професійна етика — сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності. Крім моральних вимог, що мають загальний характер, відомі специфічні норми поведінки для певних видів професійної діяльності: правової, лікарської та ін.

Дескриптивна етика зосереджується на конкретно-соціологічному та історичному аналізах моралі, вивчає звичаї і традиції, різні форми суспільних дисциплін.

Нормативна етика вивчає питання походження й суті моралі, з'ясовує її місце в системі суспільних відносин, обґрунтовує форми і структури моральної свідомості. Нормативна етика розглядає все те, що дає змогу відповісти на запитання, як повинна чинити людина, виходячи із принципів і норм моралі.

Екологічна етика акцентує увагу на етичних, соціальних і політичних проблемах, що постають перед людством у зв'язку із кризовими ситуаціями, пов'язаними із забрудненням довкілля, збільшенням населення на планеті, поступовим вичерпуванням природних ресурсів. Розкриття моральних проблем природокористування важливе тому, що вони виникають між індивідом і середовищем його проживання.

Певної специфіки набувають ділові стосунки з ненадійними клієнтами, зі збіднілими. Успішне ведення справ із ненадійними клієнтами або клієнтами високого ризику ґрунтується на гнучкості умов платежів, невеликих скидках на процент, нових формах гарантій та ін.

Таким чином, стає зрозумілим, що ділові стосунки слід будувати не лише з урахуванням вимог права, економічної ефективності. Як свідчить досвід, вони можуть набувати раціональної форми тільки за умов дотримання вимог різноманітних видів етики, етичних норм і принципів. Керівні працівники повинні оволодіти основами деонтології.

Деонтологія — розділ етики, в якому розглядаються проблеми обов'язку, виходячи з вимог моральності. Деонтологія нині відома як наукова дисципліна про необхідні правила професійної поведінки людини, системи вимог, які ставляться, зокрема, до педагогів і лікарів, зобов'язаних керуватися ними у своїй діяльності.

Багато з цих вимог можна перенести в практику спілкування менеджерів і підлеглих. Суперечності між обов'язком і добром можуть усуватися, якщо виходити із загальнолюдських норм моралі й цінностей, а не з "класових" чи партійних позицій.

Дотримання етичних норм поведінки кожною людиною є важливим ще й тому, що емоційні перенапруження, зумовлені високою динамікою життя, зростанням інформаційних потоків, адинамією, конфліктними ситуаціями, стали однією з головних причин збільшення нервових і передусім серцево-судинних захворювань.

Ефективний менеджмент забезпечує моральне здоров'я колективу, суть його полягає у відповідності моральних цінностей колективу моральним цінностям суспільства, у захопленості соціально-економічними завданнями, що постають перед організацією, у свідомій трудовій і виконавській дисципліні, у моральному задоволенні від спілкування, спільної трудової діяльності.

Створювати моральні підвалини етичного піклування — означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної саморегуляції, захищеності й заінтересованості, моральної творчості й комфорту, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування-домагання, традиції і навички.

Сучасний менеджмент охоплює моральну соціалізацію — самостійне засвоєння людиною життєвого досвіду, самонабуття соціальних якостей, її адаптацію до навколишнього середовища. До цієї ж групи заходів входять забезпечення сучасного рівня техніко-технологічного оснащення трудового процесу, раціональна організація, нормування і оплата праці, естетика робочої обстановки, активна участь у соціальній діяльності, духовна атмосфера в групі, громадська думка, настрої, етичні смаки, духовні цінності, морально-психологічний клімат взаємовідносин.

У своїй практичній діяльності бізнесмени користуються "неписаним етичним кодексом", який являє собою сукупність етичних норм, що регулюють стосунки з партнерами й певні правила підприємницької діяльності, які забезпечують успіх справи. Із кодексом пов'язаний

професійний етикет — встановлений багаторічною практикою порядок, манери поведінки, а також форми безпосереднього спілкування.

Етична, чи моральна, практика бізнесу — форма вираження системи цінностей, відносин, переконань і манер поведінки, прийнятих в організаційній культурі. Етичні проблеми є скоріше організаційними, ніж особистісними.

У прийнятті рішень менеджер орієнтується передусім на окремі особистісні характеристики, такі як його впевненість у своїх силах, розвинуте відчуття незалежності.

Одна з найважливіших характеристик менеджера — стадія його морального розвитку. Вона складається з кількох етапів. На стадії попереднього розвитку людей цікавить насамперед вигода. В організаційному розумінні даній стадії відповідають менеджери, які використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії — загального розвитку — люди адаптуються до поведінки та позитивних результатів своїх колег. Найкращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах. Найадекватнішим стилем лідерства стає винагорода взаємодій і кооперації.

На наступній стадії — принципового розвитку — люди керуються насамперед внутрішніми цінностями й нормами. На цьому високому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговувальний стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні тих, хто оточує, до самостійного мислення, розв'язання моральних проблем. Для даного рівня характерним є надання керівництвом працівникам права конструктивної участі в управлінні організацією.

Найбільше індивіди піднімаються до другої стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають лише 20 % дорослих американців. Їхні дії автономні, завжди базуються на етичних принципах, не залежать від очікувань тих, хто оточує, як усередині, так і поза організацією. Такі люди приймають етично коректні рішення, навіть якщо ті можуть мати негативні наслідки для них самих.

Дехто з учених не може пояснити, чому жінки сприймають соціальні реалії по-своєму, інакше, ніж чоловіки, й тому постійно вважають їх особами нижчого рівня розвитку. Дослідниця Керол Джілман запропонувала розширити сферу моральної поведінки, долучивши відповідальність і турботу про близьких. Жінки сприймають важливі моральні аспекти проникливіше, ніж чоловіки, і приймають моральне рішення, спираючись не на принцип "добре— погано", а на принцип "не зашкодь". Зазвичай жінки відчують правильність рішення інтуїтивно. Це пов'язано з природними задатками. Таким чином, жінки ідеально підходять для обслуговувального стилю лідерства, якого найбільш потребують сучасні організації.

До чинників, що зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів дедалі більш високим етичним рівням, належить вплив на мораль і культуру організації процесів глобалізації. Менеджери мають вміти сприймати невідомі їм системи. Міжнародні альянси та

об'єднання компаній лише збільшують кількість проблем, пов'язаних з етичними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, використання хабара у ділових справах вважається нормальною практикою ведення бізнесу. Якщо компанія відмовляється фати "за правилами" — тим гірше для неї.

Організаційні цінності мають велике значення для діяльності компанії. Справедливість даної тези підтверджується й тим, що більшість менеджерів перебуває на другому етапі розвитку, вважаючи, що повинна виконувати свої обов'язки перед іншими людьми відповідно до їхніх очікувань. Адже корпоративна культура найсерйознішим чином діє на поведінку членів організації, стимулюючи етичне рішення. Так, засновник торгової компанії Wal-Mart Сем Волтон виступав за чесне, відкрите ведення справ, запропоноване ним дотримання моральних цінностей увійшло в корпоративну культуру.

Підтвердженням етичних стандартів слугують і прийняті в компанії правила, система нагород, міра турботи організації про своїх членів, порядок добору співробітників та ін.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистісних цінностей, які впливають з етики менеджерів і підлеглих їм співробітників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етичною поведінкою слід розуміти сукупність учинків і дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склалися в суспільстві, або до яких воно прагне наблизитися.

У підприємницькій діяльності спостерігаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних ситуацій в організації, невдалий добір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:

■ Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо.

Західний спеціаліст Тім Граут-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в колективному бізнесі. У розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми "екологічної безпеки". Особливо це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств зі шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються, наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія "Леві Страус" нещодавно припинила свої капіталовкладення в економіки М'янми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

- Створення комітетів з етики, основне завдання яких полягає в тому, щоб оцінювати повсякденну практику з позиції етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (адвокат з етики).

- Проведення соціальних ревізій, призначених вивчати вплив соціальних чинників на організацію.

- Організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих.

- Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

Контрольні запитання й завдання

1. Охарактеризуйте модель сучасного менеджера
2. Назвіть зовнішні чинники впливу на діяльність працівника.
3. Як формується особистість менеджера?
4. В чому полягає трудовий потенціал менеджера?
5. Яка структура трудового потенціалу менеджера?
6. Які Вам відомі шляхи збереження трудового потенціалу менеджера ?
7. Як самореалізується особистість менеджера?
8. Що таке етика?
9. На чому базується зовнішня етика взаємовідносин організації з навколишнім середовищем?
10. Що спричиняє етичну поведінку?
11. Які інструменти поліпшення етичної поведінки в організаціях?
12. Чим визначається етика службових і ділових відносин?

Рекомендована література

- Вершигора Е. Е. Менеджмент. 2 изд., перераб. и доп. М., 2001.
- Значение власти и влияние при управлении персоналом // Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996.
- Соціальна відповідальність і етика в менеджменті // Й. С. Заводський. Менеджмент. К., 1997. Т.І.
- Соціальна відповідальність та соціальна етика у менеджменті // Й. С. Андрушків, О. Є. Кузьмін. Основи менеджменту. Львів, 1995.
- Социально-психологические аспекты управления // И. Н. Герчикова. Менеджмент. М., 1997.
- Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль, 1997.

- Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 1995. Этика и культура менеджмента. М., 1998.
- Хміль Ф. /. Менеджмент. К., 1995.
- ШегдаА. В. Основы менеджмента. К., 1998.