

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра публічного управління та менеджменту організацій**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «магістр»  
денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри публічного управління  
та менеджменту організацій  
Протокол №7  
від 28.11.2019

**Чернігів 2019**

Менеджмент організацій: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеню «магістр» денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»: /Укл.: Косач І.А., д.е.н, доц. – Чернігів, 2019. – 111 с. (Укр. мов.)

**Укладач:** : Косач І.А. д.е.н, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій

**Рецензент:** Дука А.П., д.е.н, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій

**Відповідальний за випуск:** Пономаренко С.І., к.е.н, доцент, зав. кафедри публічного управління та менеджменту організацій

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>28</b>
<b>ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>42</b>
<b>ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	<b>51</b>
<b>ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ</b>	<b>64</b>
<b>ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН</b>	<b>75</b>
<b>ТЕМА 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</b>	<b>85</b>
<b>ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ</b>	<b>91</b>
<b>ГЛОСАРІЙ</b>	<b>100</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

Перехід до ринкових відносин — складний і важкий процес для кожного підприємства, організації, регіону, країни. Він вимагає мобілізації всіх сил і засобів підприємств, суспільства в цілому.

Управління, що сформувалося в рамках адміністративної системи, ґрунтувалося на всілякому обмеженні такої свободи й зумовленості основних подій і процесів на багато років уперед за допомогою всеохоплюючого централізованого планування.

Високий ступінь невизначеності розвитку подій у зовнішній середовищі і такі ж несподівані її впливи на підприємства змушують їх динамічно функціонувати, пристосовуючись до «примх» зовнішнього впливу.

Звичайно, загострення кризи в Україні призводить до появи різних проблемних ситуацій, розв'язання яких диктується виробничою ситуацією і викликає потребу в ефективному керуванні. Вимога практики, в свою чергу, викликає розробку теоретичної концепції ситуаційного керування, аналізу й узагальнення світового досвіду.

Господарському керівнику необхідно вміти передбачати причини й джерела виникнення проблемних ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання для того, щоб наявними ресурсами і можливостями можна було якщо і не досягти поставленої мети, то хоча б не мати збитків.

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя — суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Менеджмент організацій покликаний відповісти на запитання: навіщо організації потрібні, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше. Оволодіння знаннями про це дає можливість обґрунтовано і професійно підходити до формування організацій, до розуміння і регулювання процесів, що відбуваються в них, до визначення курсу дій і керівництва його реалізацією в інтересах досягнення поставлених цілей.

Що вивчає дисципліна "Менеджмент організацій"? Слово "Менеджмент" - це управління, організація - це будь-яка структура, що складається з окремих взаємозв'язаних елементів одного цілого.

Дисципліна "Менеджмент організацій" вивчає ефективне управління різними структурами.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому основним завданням вивчення курсу "Менеджмент організацій" є теоретична підготовка студентів спеціальності "Менеджмент організацій" з питань:

- суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу

підприємства;

- специфіки управління різновидами підприємств та їх об'єднань;
- управління ризикозахищеністю підприємства, ознак та причин виникнення кризових ситуацій та ризику;
- напрямків організаційного розвитку підприємства.

## ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Організація як складна система та об'єкт управління.

1.2. Модель організації як відкритої системи.

1.3. Характеристики організації.

1.4. Види організацій.

1.5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів та факторів зовнішнього середовища організації.

1.6. Досягнення синергізму в менеджменті організації.

### 1.1. Організація як складна система та об'єкт управління

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

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.

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.

Організація (від лат. organize — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

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

Організація — об'єкт та суб'єкт суспільства.

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

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

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

Поняття "організація" в ширшому сенсі можна визначити: по-перше, як "внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою"; по-друге, як "сукупність процесів або дій, що приводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого"; по-третє, як "об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил".

Організація може розглядатися в статиці та динаміці. У статиці — це деяке цілісне утворення (соціальне, технічне, фізичне, біологічне), що має цілком певну місію. У динаміці вона виступає у вигляді різноманітних процесів з впорядкування елементів, формування та підтримки цілісності природних об'єктів, що створюються або вже функціонують. Ці процеси можуть складатися з цілеспрямованих дій людей або з природних фізичних процесів, тобто мати само-організуючий початок.

Таким чином, є два підходи до визначення організації:

- 1) організація як система — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;
- 2) організація як процес — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків. Встановлення кількісних і якісних просторово-часових зв'язків є сутністю організації як процесу.

Підхід до об'єктів дослідження як до систем висловлює одну з головних особливостей сучасного наукового пізнання. Системне сприйняття суті явищ і процесів в природі і суспільстві зобов'язало розглядати кожен систему як взаємозв'язану, взаємообумовлену сукупність елементів, що входять до її складу.

Одним з основних положень системного підходу є використання категорії системи при дослідженні об'єктивних процесів і явищ.

*Система* — це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи. Інакше кажучи, система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети.

Організації як системі притаманні такі *ознаки*:

- цілісність — передбачається, що система сукупністю конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;
- подільність — передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Система як об'єднання має низку специфічних властивостей цілого. От найістотніші з них:

- головна властивість — здатність її елементів до взаємодії. Це основна умова існування системи, тому що із втратою елементами здатності взаємодіяти

вона неминуче перестане існувати;

- друга властивість — "елементарний" склад частин (підсистем). Найпростішим чином організована система обов'язково повинна складатися принаймні із трьох підсистем, що виконують функції входу, виходу і відносин між ними;

- третя властивість — упорядкованість - є загальна особливість не тільки самої системи, а й її частин: входу, виходу і відносин між ними. Ця властивість виявляється в їхній взаємодії у чітко встановленому порядку;

- четверта істотна властивість — цілісність. Вона обумовлена тим, що системи без підсистем не буває, і тому будь-яка система стосовно них завжди є єдиним цілим. Система є якісно визначеною сукупністю підсистем, пов'язаних у єдине ціле, що має властивості, відсутні в підсистемі;

- п'ята істотна властивість — структурованість. Структурою називають загальний, відносно стійкий, що змінюється в часі і просторі, спосіб організації внутрішніх зв'язків і відносин системи.

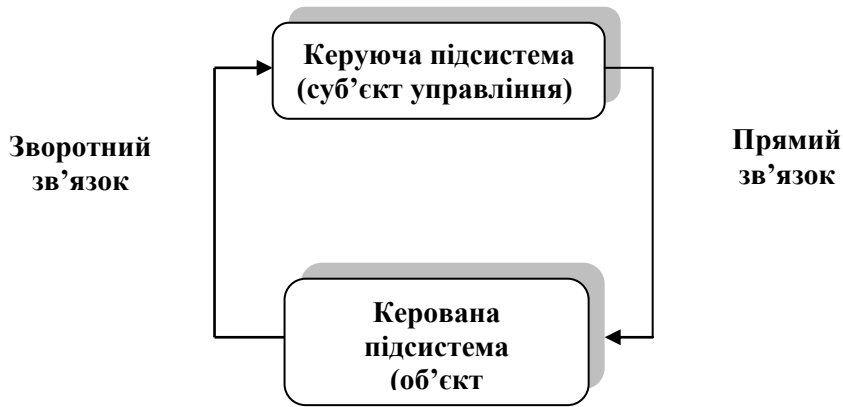
**Управляти** системою означає забезпечити її цілеспрямовану поведінку в умовах, що змінюються. Це досягається належною організацією і розвитком.

Розрізняють системи відкриті і закриті. Поняття *закритої системи* виникло у фізиці. Це система, що є самостримуваною. Її головна характеристика полягає в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішньої дії. Досконалою системою закритого типу була б та, яка не приймає енергії від зовнішніх джерел і не дає енергію зовнішньому середовищу. Закрита організаційна система має малу вживаність.

Розподіл систем на відкриті або закриті не є жорстким. Відкрита система може стати закритою, якщо контакти з оточенням скорочуються з часом. В принципі можлива і зворотна ситуація. Відкриті системи тяжіють до ускладнення структури і диференціації. Іншими словами зростання відкритої системи супроводжується підвищенням рівня спеціалізації її елементів і ускладненням структури, розширенням меж системи або виникненням нової системи вищого рівня. Якщо ділове підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація і ускладнення його структури. Створюються нові спеціалізовані відділи, отримуються нові види сировини і матеріалів, розширюється асортимент продукції, що випускається.

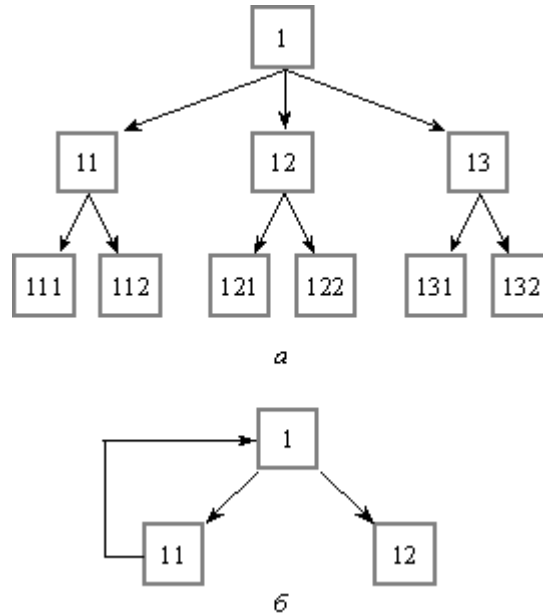
Сукупність елементів системи підрозділяється на керовані і управляючі об'єкти, тобто керовану і управляючу підсистеми. Керуюча підсистема — це "що" чи "хто" керує, а керована — "чим" чи "ким" керують. Аналогічними за змістом є поняття "суб'єкт управління" і "об'єкт управління" (рис. 1.1). Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки є керуючими впливами і повідомленнями щодо стану керованого об'єкта. При цьому управління можна подати як процес обміну видами діяльності, внаслідок якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.





**Рис. 1.1. Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління**

Формально структуру найчастіше подають графічно у вигляді схеми або графа (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Графічне зображення структури:**  
**а — без зворотного зв'язку; б — зі зворотним зв'язком**

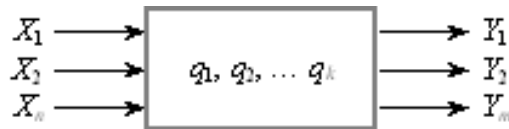
Структура системи — це сукупність її елементів і зв'язків між ними, по яких можуть проходити сигнали і впливи.

## 1.2. Модель організації як відкритої системи

Взаємодія реальних об'єктів (елементів) системи один з одним та із зовнішнім середовищем є різноманітною та багатоаспектною завдяки значній кількості їхніх властивостей. Тому під час дослідження системи беруть до уваги лише найбільш суттєві зв'язки та властивості, які відчутно впливають на її функціонування, а рештою нехтують.

Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив) і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають *прямим зв'язком*. *Зворотні зв'язки*, що несуть інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать

базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи. Таким чином, здійснюється зв'язок між "входом" (цілями, нормами, ресурсами) і "виходом" системи, що характеризує ступінь досягнення заданої мети (результату). Кількісною мірою взаємодії входу (виходу) елемента з відповідним середовищем є інтенсивність цього входу (виходу). Графічну схему елемента зображено на рис. 1.3. У загальному випадку елемент розглядається як перетворювач входів на виходи:  $Y = RX$ , де  $R$  — символічне позначення сукупності перетворень множини входів на множину виходів.



**Рис. 1.3. Графічна схема елемента (системи)**

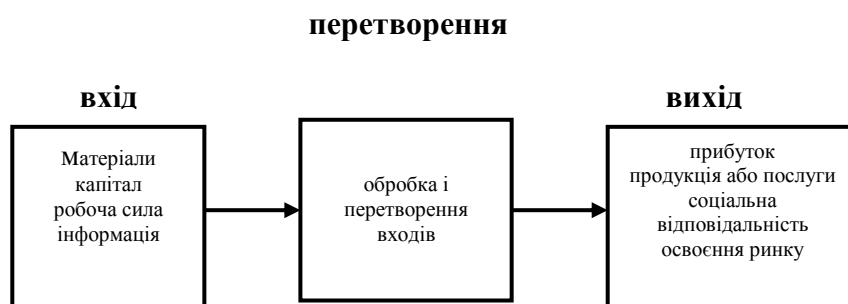
Для того, щоб елементи системи могли сприймати, запам'ятовувати та переробляти інформацію, вони мають бути мінливими та змінювати свої властивості. Іншими словами, елемент може перебувати в різних станах. Кожний елемент характеризується набором показників, причому зі зміною значення хоча б одного з них елемент переходить до іншого стану. Внутрішній стан елемента — це сукупність його істотних властивостей  $Q = \{q_1, q_2, \dots, q_k\}$ . Система в цілому також може розглядатися як елемент, оскільки вона характеризується своїми показниками і може переходити з одного стану до іншого. Показники можуть бути кількісними або якісними. Кількісні показники можуть бути неперервними або дискретними. Якісні показники ранжуються здебільшого за рівнем значущості на порядкових або відносних шкалах. До таких показників належать, наприклад, інтелект (коефіцієнт інтелекту), рівень знань студента (оцінка в балах), перевага однієї альтернативи перед іншою. Елемент може впливати на інші елементи системи, змінюючи їхні стани. Цей вплив може бути енергетичним або інформаційним. Стан елемента може змінюватися сам по собі або в результаті сигналів і впливів, що надходять ззовні системи.

*Вхід системи* — це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті. Ці потоки інформації надходять до суб'єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в системі полягає у відпрацюванні програм і здійсненні порядку (технології) виконання операцій над ресурсами й інформацією. Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, а й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об'єкті проходить цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів на корисну продукцію. Інакше кажучи, цей

процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.



**Рис. 1.4. Процес функціонування організації як відкритої системи**

### 1.3. Характеристики організацій

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

- *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 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.

- *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 дільниць 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.

*Наявність структури управління.* Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені завдання, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії.

**Формальна організація** - це структура повноважень і функцій, яка встановлюється на основі взаємодії, що склалася, між компонентами організації. Вона орієнтована на досягнення прийнятого рівня виробництва і загальної мети організації. Формальна структура визначає всю систему відносин і набір функцій, що дозволяють здійснювати цілеспрямовану діяльність.

Формальна організація характеризується певним ступенем *стандартизації трудових функцій*. Існують їх вичерпні описи, безліч організаційних правил, певні процедури, що охоплюють трудовий процес в організації, де ступінь формалізації високий. Чим вище рівень стандартизації трудових функцій, тим менше повинен бути особистий внесок кожного працівника в кінцевий результат. Стандартизація не тільки не сприяє альтернативній поведінці працівників, але і усуває всяку необхідність яких-небудь альтернатив. В різних організаціях ступінь формалізації різний.

Багато видів взаємодій між працівниками не вписуються в схему формальної організації. Існує мережа **неформальних організацій**, в рамках яких взаємостосунки не носять наперед спроектованого і директивно встановленого характеру, а виникають під впливом різних чинників, таких, як загальний інтерес групи працівників, об'єктивна необхідність співробітничати, особиста безпека і ін.

#### 1.4. Класифікація організацій

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

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

- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтовані на прибуток) та некомерційні організації (орієнтовані на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети — підприємства, банки, ВНЗ);
- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), не програмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

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

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) ділові. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

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

3) асоціативні організації. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів — це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання.

Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

Всі ділові організації підрозділяються на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або здійснюють істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або під-цілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дає змогу організації підвищити можливість виживання в умовах напруженої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії називають диверсифікація.

### **1.5. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів та факторів зовнішнього середовища організації**

Динамічна рівновага організації настає під впливом факторів зовнішнього середовища. Впливи надходять у вигляді відхилень від норм у забезпеченні ресурсами (несвоєчасне постачання матеріалів, сировини, кредитів тощо), а також відхилень у процесі перетворення ресурсів на готову продукцію.

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. 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.*

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.

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.

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*. 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.

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 (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 відчутти 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.

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.

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.

Зовнішнє середовище організації виступає як щось задане. Його складають:

- споживачі;
- постачальники;
- капіталісти;
- наймані працівники;
- держава (суспільство);
- конкуруючі фірми;
- рівень технологічного розвитку галузі, в якій діє фірма;

- загальна економічна ситуація;
- політична ситуація в світі і регіоні.

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

*Середовище прямого впливу* на організацію створюють 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.

При аналізі впливу чинників зовнішнього середовища на конкретну організацію важливо пам'ятати, що розглянуті загальні характеристики виявляються тільки через зв'язок з її чинниками. При цьому одні чинники можуть мати всі характеристики, а інші - окремі з них. Крім того, ці характеристики змінюються в часі під впливом чинників один на одного.

### **Постачальники.**

Яскравим прикладом прямої дії зовнішнього середовища є постачальники вхідних ресурсів. Враховуючи різноманітність споживаних організацією ресурсів, у неї існує ціла мережа постачальників. Якщо підприємство має обмежене число постачальників, розташованих в тому ж регіоні, то середовище для неї є простим, малорухливим (на певному етапі розвитку території) і передбаченим. Деякі підприємства залежать від безперервного потоку комплектуючих. Наприклад, у автоскладального заводу маловірогідною є ситуація, щоб всі постачальники знаходилися в одному регіоні або навіть в одній країні.

В цьому випадку дуже складне зовнішнє середовище стає рухомим, оскільки вона залежить від багатьох прямих і непрямих чинників, що впливають на постачальників. Для надійності своєї роботи підприємству необхідно створювати запаси ресурсів. Проте будь-які запаси зв'язують гроші, які можна було б використовувати на інші потреби. В даному випадку маємо приклад взаємозв'язаного, складного, рухомого і не дуже визначеного зовнішнього середовища організації.

*Фінанси.* Організації мають різних потенційних постачальників фінансових коштів. До них можуть бути віднесені:

- банки (надання фінансових послуг);
- інвестиційні і фінансові компанії (вкладення грошей під відсотки, застава і ін.);
- акціонери (покупка акцій);
- приватні особи (акцептні векселі або облігації організації).

Для крупних організацій мають місце всі контрагенти. Для них середовище більш сприятливе, в порівнянні з підприємствами малого і середнього бізнесу. Ці організації постійно мають труднощі із залученням позикових фінансових коштів. Зовнішнє середовище у них складне.

*Постачальники комунальних послуг (тепло-, водо- і енергопостачання, вивіз сміття і т. п.).* Всі організації певного регіону, міста, селища ведуть справи практично з одним постачальником - монополістом. Він визначає умови

надання послуг, з якими організації-одержувачі вимушені миритися. В даному випадку маємо приклад взаємозалежності зовнішніх змінних.

*Інші постачальники.* Окрім вказаних постачальників, на середовище організації роблять вплив інші підприємства. До них можна віднести:

- спеціалізовані фірми і установи (надання професійних послуг, таких як юридичні, бухгалтерські, аудиторські і т. п.);
- агентства по вивченню ринку (надання інформації про ринок);
- транспортні агентства (доставка товарів);
- компанії страховок (майнове страхування, страхування працівників);
- засоби зв'язку і передачі інформації (розміщення реклами та іншої інформації).

Необхідно пам'ятати, що кожний постачальник є в ринковій економічній системі організацією, на яку також впливає своє зовнішнє середовище. Прояв характеристик цього середовища, у свою чергу, впливає на організацію - споживача ресурсів.

**Трудові ресурси.** Люди - потенційна робоча сила, як ми вже говорили, є не тільки особливий вид ресурсів, але і є найважливішим чинником зовнішнього середовища. Забезпечення організації трудовими ресурсами є особливою галуззю менеджменту. При формуванні трудових ресурсів організація має справу з:

- необхідними фахівцями, менеджерами, дешевою і дорогою робочою силою;
- кадровими агентствами, центрами зайнятості, що надають допомогу в пошуку робочої сили;
- учбовими закладами;
- профспілками, що захищають права та інтереси працівників організації;
- державними інститутами, що видають нормативні документи, регулюючі відносини наймачів з трудовими ресурсами.

Трудові ресурси створюють взаємозв'язане середовище організації. Наприклад, відсутність необхідної кваліфікованої робочої сили робить проблематичною для організації перспективу упровадження нової технології або випуску певного виду продукції.

#### **Закони і державні органи.**

Досвідчений менеджер, професор Дж. Барраклоу, зробив в 1962 р. наступний висновок: "Проїшов час, коли суспільство повинне було підстроюватися під підприємництво. Наступає період, коли найважливішим для підприємництва або тих підприємств, які не хочуть припинити своє існування, є пристосування до суспільства."

Ця ситуація характерна для ринкового підприємництва. Підприємства колишнього СРСР постійно знаходилися під контролем держави. В період перебудови вітчизняні підприємства (як державного, так і приватного секторів) прийняли на озброєння принцип, відомий в США як вільне підприємництво.

Проте сьогодні ми бачимо, а американці це побачили в 50-х роках, що нічим не обмежена поведінка підприємств і держпідприємств (це визначено

Законом України "Про підприємництво") породила серйозну соціальну несправедливість. Наприклад, для підприємництва України стали нормою наступні негативні чинники: змова щодо цін, підкуп, нечесність, забруднення природного середовища, зухвала реклама, розкрадання природних ресурсів і національних цінностей і ін. Така діяльність фірм, що завдає соціальної і матеріальної шкоди, повинна бути поставлена під контроль держави.

Державний обмежуючий контроль і регулювання діяльності здійснюється:

- законами і нормативними документами;
- державними органами;
- місцевими органами влади.

Слід пам'ятати, що діяльність будь-якої організації знаходиться під впливом великої кількості законів і інших нормативних актів. Перш за все, кожна організація має свій правовий статус, визначуваний Статутом. Завжди існує правове обмеження на споживані організацією ресурси, безліч нормативних актів визначають використання робочої сили (охорону праці, техніку безпеки, порядок прийому і звільнення працівників, використання праці неповнолітніх), захист навколишнього середовища, захист прав споживача і ін.

Стан законодавства часто характеризується не тільки складністю, але і рухливістю, а іноді навіть невизначеністю. Наприклад, закон про оподаткування підприємств на Україні мінявся багато разів.

В світовій практиці не існує підприємництва, яке не регулювалося б державою. Для цього існує значна кількість органів державного контролю і регулювання. Ці органи покликані забезпечувати примусове виконання діючих законів, вводити в практику нові закони і укази Президента країни, а також вводити власні нормативні документи, що підлягають виконанню. Наприклад, постанови Кабінету Міністрів є обов'язковими для всіх організацій або певної галузі діяльності. Документи, видавані Національним банком, підлягають виконанню всіма комерційними банками, що знаходяться на території України. В такому потоці підзаконних актів середовище організації, створюване державними органами, стає невизначеним і рухомим. Невизначеність середовища посилюється суперечливими вимогами, що містяться в документах різних державних органів.

Органи регіонального і місцевого управління і самоврядування також роблять сильний вплив на діяльність організацій, що знаходяться на певній території. Регулюючих актів цих органів багато, видаються вони набагато частіше за законодавчі документи на користь певної території, міста, селища і відображають специфіку тільки цієї території.

Дуже часто розпорядження "місцевого значення" вступають в суперечність не тільки з відомчими нормами, але із законами, маючи при цьому "виконавчу силу" вище за державні нормативні акти. Уявіть, з яким невизначеним і складним зовнішнім середовищем стикається організація, коли веде свої справи в різних регіонах своєї країни і інших держав.

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.

### **Споживачі.**

Задоволення життєвих первинних потреб і зростання доходу, яким споживач може розпоряджатися на свій розсуд, визначають характер діяльності організації. На думку Пітера Ф. Друкера, єдина справжня мета бізнесу - створювати споживача. Сьогодні перед підприємством стоїть питання не як виробити товар, а як цей товар продати.

Успіх фірми залежить від того, як вона уміє працювати із своїм споживачем відносно задоволення його запитів.

Споживач є провідною ланкою в діяльності організації, впливаючи на неї в наступних напрямках:

- визначає характер мети організації, тобто факт її існування;
- визначає товари і послуги, які організація виробляє;
- вирішує, за якою ціною придбатиме товар (це можливо в умовах конкуренції);
- впливає на відносини організації з постачальниками матеріальних і трудових ресурсів;
- впливає на рішення - де і як продавати продукцію;
- встановлює, як фінансувати і організовувати післяпродажне обслуговування продукції;
- визначає параметри упроваджених змінних організації - задач, структури, технології.

Слід враховувати, що споживачі є не тільки у організацій, зайнятих підприємництвом, але і у некомерційних (школи, лікарні і т. д.) і державних (органи влади) організацій.

Споживачі можуть створювати складне, рухоме (випуск товарів, схильних моді) і невизначене середовище. Значення їх конкретно для кожної організації. Споживач є головним об'єктом організації в конкурентній боротьбі.

### **Конкуренти.**

У багатьох випадках не споживачі встановлюють ціну на пропоновану продукцію, а конкуренти. Вони визначають, якого роду результати діяльності можна продати, і за якою ціною. Монополізм веде до технологічного застою, ігноруванню інтересів споживачів, а конкуренція є двигуном прогресу. Для

виживання на конкурентному ринку керівники вимушені реагувати на нововведення шляхом перетворення своєї організації в більш новаторську і ефективну в своїй області діяльності.

Розглядаючи конкурентів як чинник зовнішнього середовища, слід враховувати, що об'єктом конкуренції є не тільки споживач продукції організації. Споживач є лише одним з головних об'єктів конкуренції. Іншими об'єктами конкуренції можуть бути:

- кваліфіковані менеджери і фахівці - цей вид конкуренції широко розвинутий в спорті, а з часом менеджери теж стануть об'єктом конкуренції;
- постачальники матеріальних ресурсів, що мають широку сферу застосування або унікальність;
- капітал;
- державне замовлення на виготовлення якого-небудь продукту, наприклад, будівництво, військове замовлення і т. п.;
- конкурсна програма;
- право використання технічних або технологічних нововведень, цікавих винаходів.

Конкуренти роблять вплив практично на все внутрішні змінні організації. Самими небезпечними характеристиками конкурентного середовища для організації є рухливість ринку і невизначеність (відсутність достовірної інформації) дій конкурентів. Організація повинна прораховувати рухливість середовища і уважно стежити за появою слабих сигналів.

Зміна впливу на організацію чинників зовнішнього середовища прямої дії відбувається не тільки в результаті залежності їх один від одного. В значній мірі вони змінюються під впливом чинників непрямої дії. Це необхідне враховувати при аналізі дії даних чинників на організацію.

*Середовище непрямої 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 «правдоносіїв».

*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» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухилення 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.

*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 невідповідність 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.



Основна мета, яку ставить перед собою організація, часто зводиться до однієї узагальненої характеристики - прибутку. При цьому, природно, повинні враховуватися і внутрішнє середовище фірми, і зовнішнє. Все різноманіття внутрішнього середовища підприємства можна звести до наступних укрупнених сфер:

- виробництво
- маркетинг
- НДДКР
- фінансове управління
- загальне управління.

Такий розподіл на сфери діяльності носить умовний характер і конкретизується в загальній і виробничій організаційних структурах. На нашому рівні розгляду ці сфери діяльності зв'язані основними інформаційними потоками в управлінні організацією. Взаємозв'язок основних внутрішніх сфер діяльності фірми із зовнішнім середовищем ілюструється схемою (рис.1.5). Таким чином, зовнішнє середовище підприємства представляє собою єдину ринкову систему з приватними ринками:

- споживання;
- науково-технічної, економічної, політичної інформації;
- капіталу;
- робочої сили;
- сировини, матеріалів і комплектації.

Ці ринки і сама фірма в своєму внутрішньому середовищі повинні підкорятися певним «правилам гри» - законодавчим правилам і обмеженням.

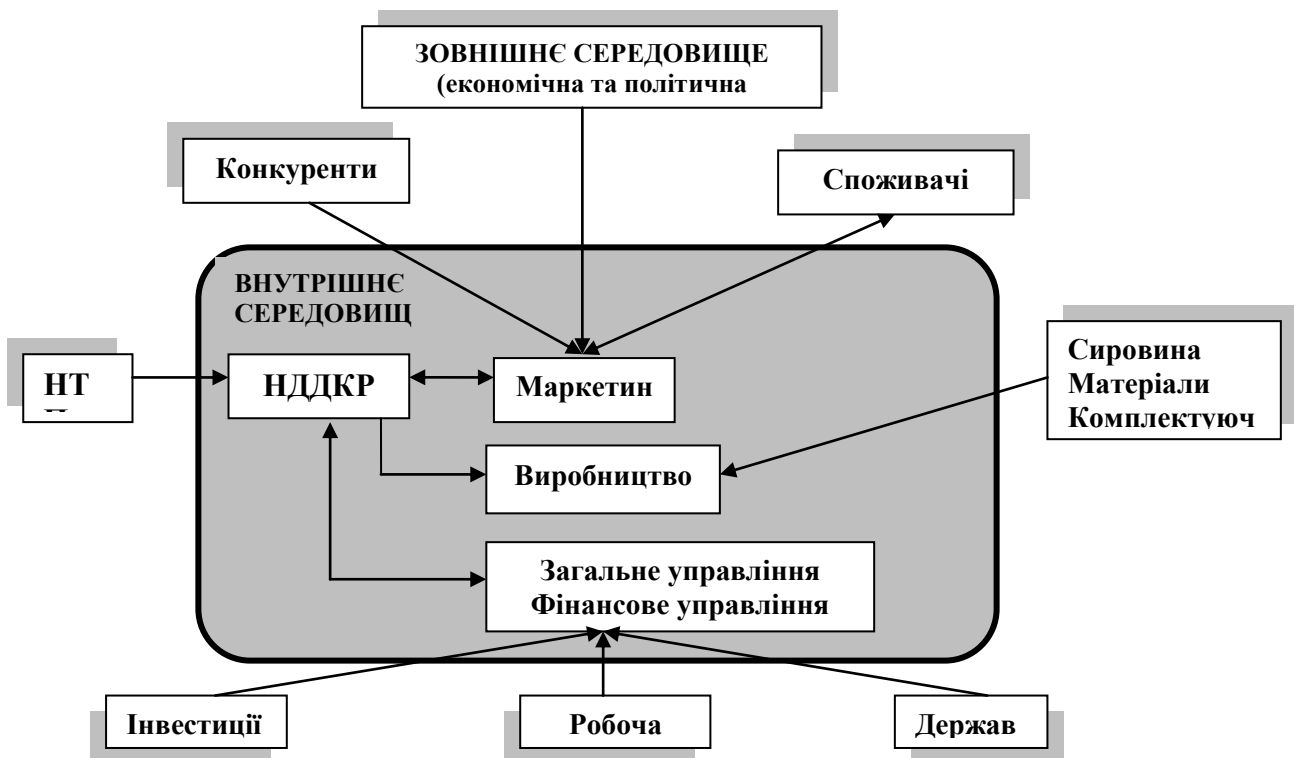


Рис.1.5. Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Основні сфери організації переплетені і залежать один від одного і від зовнішнього середовища. Таким чином, можна говорити про те, що управління організацією визначається двома чинниками:

- особливістю виробничого процесу
- характером зовнішнього середовища фірми.

Сучасна тенденція полягає в значенні другого чинника, яке останнім часом все збільшується.

### **1.6. Досягнення синергізму в менеджменті організації**

У будь-якій організації є приміщення, технологічне устаткування, персонал, матеріали, комплектуючі вироби. Ці ресурси становлять потенціал організації, її здатність до діяльності. Кожен ресурс організації має кількісні та якісні характеристики: обсяг, маса, продуктивність. Сукупність ключових характеристик визначає потенціал конкретного ресурсу організації. У реальній діяльності організації важливим є потенціал сукупності ресурсів. Використовувані ресурси істотно підсилюють або послаблюють потенціал один одного. Загальний потенціал організації буде значно меншим, або значно більшим за суму потенціалів, що становлять діяльність ресурсів, — ефект синергії. Різні поєднання використовуваних в організації ресурсів можуть створити різний рівень можливого потенціалу організації: від дуже низького до дуже високого. Ефект синергії аналогічний до резонансу, тобто до різкого зростання або зниження продуктивності. Таким чином, синергію можуть викликати як виразно позитивні, так і виразно негативні наслідки. Позитивна синергія реалізується за рахунок збігу набору ресурсів та оптимального поєднання їх характеристик. Негативна синергія одержується в результаті абсолютно непрофесійного підходу до дорученої діяльності. Керівників організацій насамперед цікавить ефект синергії. Механізмом його дії є об'єктивний закон теорії організації — закон синергії.

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

Найбільш простий спосіб оцінки ефекту синергії полягає в оцінці показників діяльності організації, що аналізується, в порівнянні з роботою іншої аналогічної організації. У табл. 1.1 подано перелік основних показників, що дають змогу зробити висновок про дії системи управління щодо використання синергетичного ефекту на основі методу порівняльних оцінок.

Таблиця 1.1

## Основні показники ефекту синергії

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

Синергетична концепція самоорганізації визначається наступними положеннями:

1. Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном речовиною, енергією і інформацією між підсистемами, а також між системою і її оточенням.

2. Розрізняються процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака — зростання порядку. Але організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися утворенням однорідних стабільних статичних структур.

3. Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія більш складних в інформаційному значенні об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система і її складові є динамічними утвореннями.

4. Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем в їх індивідуальному і колективному прояві, а також діями з боку середовища, в яке «занурена» система.

5. Поведінка підсистем і системи в цілому істотним чином характеризується спонтанністю.

6. Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі разом з іншими процесами, зокрема, мають протилежну спрямованість і здатні в окремі фази існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися ними. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду.

Самоорганізація виявляється в тому, що невеликі самостійні підрозділи в повсякденній діяльності не зв'язані бюрократичними структурами, які перешкоджають процедурам узгодження рішень по горизонталі і вертикалі. У разі жорсткої регламентації самоврядування переходить в звичайне управління з втратою найактивніших елементів системи;

- самоосвіта, самовиховання, самоконтроль. Для цього в організації повинні бути створені відповідні умови;

- саморозвиток як перехід на новий рівень організації (накопичення структурної інформації, вироблення нової мети і зміна структури).

Жодне підприємство не може розвиватися в умовах жорсткого управління, без елементів самоорганізації і самоврядування. Цілеспрямована управлінська діяльність повинна ухвалювати рішення, розширяльні можливості саморегулювання системи. Підвищення ролі самоорганізації, самоврядування і саморегулювання в економіці — неминучий наслідок ускладнення і прискорення змінних умов.

## ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ПЛАН

2.1. *Моделі розвитку організації.*

2.2. *Стадії розвитку. Концепція життєвого циклу.*

2.3. *Місія організації.*

**Моделі розвитку організації.** 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. 2.1.

Таблиця 2.1

## Характеристика моделей організацій

Назва моделі	Механістична організація	Організація як колектив, побудований на поділі праці	Складна ієрархічна система	Організація, що реалізує концепцію зацікавлених 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)

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.

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 ХХ 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.

## 2.2. Життєвий цикл організації.

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, але жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися, процвітають, негнучкі — зникають. Якісь організації розвиваються швидше за інші і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

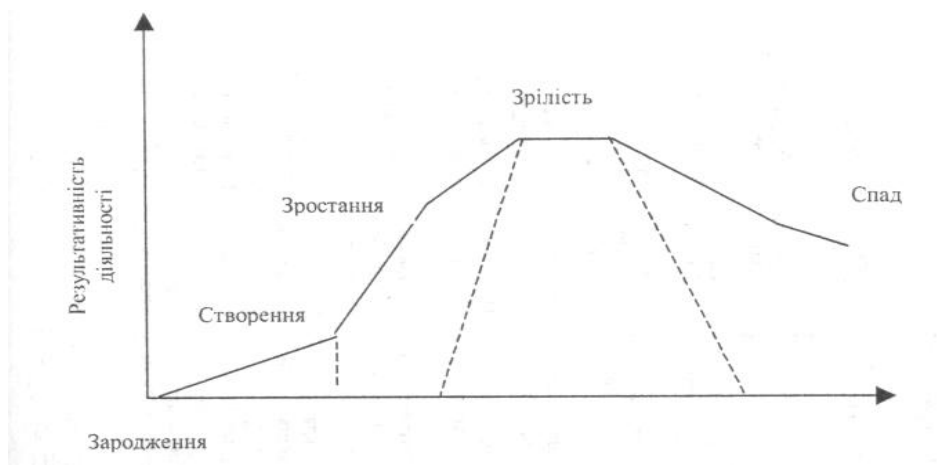
Саме тому широко розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з певною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити таке: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі про вивчення ринків. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають певної модифікації поняття життєвого циклу.

Концепція життєвого циклу указує на найхарактерніші симптоми розвалу організації, що виявляються на стадії упадку. До них, зокрема, відносяться:

- зниження попиту посилює конкуренцію і ускладнює її форми;
- збільшується конкурентна сила постачальників;
- підвищується роль ціни і якості в конкурентній боротьбі;
- зростає складність управління приростом виробничих потужностей;
- ускладнюється процес створення товарних інновацій;
- знижується прибутковість.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації показані на рисунку 2.1, де по висхідній лінії показано створення, ріст і зрілість організації, занепад — позначений спадаючою кривою.



**Рис. 2.1. Життєвий цикл організації (типова крива)**

**Джерело:**

Розглянемо характерні риси кожної з названих тут стадій розвитку організації.

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

*Створення.* Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезна кількість організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу зазнає краху протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування. Завдання цього періоду — швидкий успіх. Цілі — здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

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

*Рання зрілість.* Відмітні ознаки цього періоду — експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи,

результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак уже даються взнаки тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення будь-що домагатися успіху.

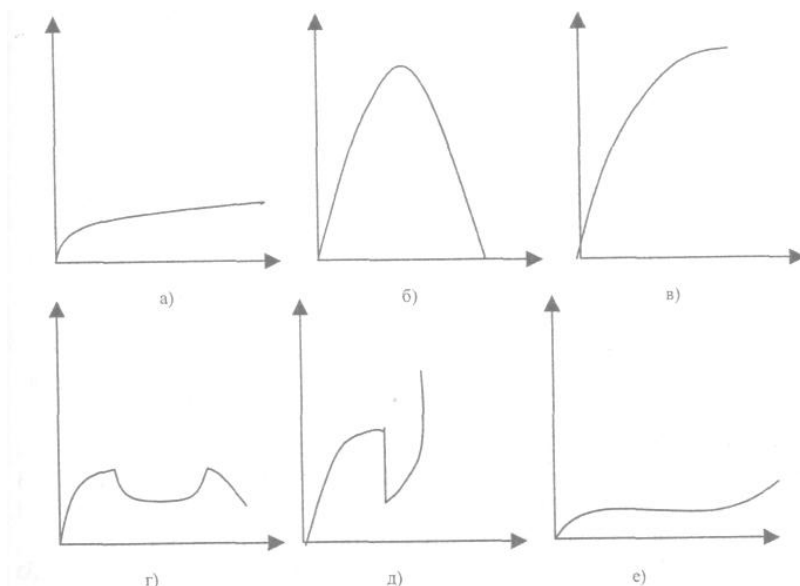
*Розквіт сил.* Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати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

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

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

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

Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств у різний час різна (рис.2.2).



Вісь Y - "результативність підприємства"; Вісь X - "вік підприємства"

- а) середній успіх;
- б) карколомний успіх-занепад;
- в) "зіркова";
- г) мінлива кар'єра;
- д) занепад та відновлення;
- е) запізніле визнання.

**Рис. 2.2. Графічне зображення кривої життєвого циклу різних підприємств**

**Джерело:**

Рівні життєвого циклу підприємства в різний час різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

Останнім часом на Заході дістала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств падає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності діяльності і в її виживанні. У перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, які б дали змогу підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу, прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації

ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Численні дослідження показують, що організації протягом життєвого циклу *упевнено розвиваються*, коли мають обґрунтовану стратегію і ефективно використовують ресурси; *перебудовуються*, коли перестають відповідати вибраній меті; *гинуть*, коли виявляються нездатними виконувати свої задачі.

На стадії *народження* організації керівник повинен:

- ретельно вивчити споживацький попит на дану продукцію або послуги на конкретних ринках;
- зібрати і оцінити інформацію про діяльність і наміри конкурентів, зіставити її з можливостями, наявними ресурсами і стратегією компанії;
- зважити необхідність і доцільність збільшення потенціалу компанії і внесення відповідних корективів в її стратегію;
- вжити необхідних заходів по залученню додаткових ресурсів за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
- раціонально організувати управлінський процес, включаючи розстановку кадрів, створення системи відповідальності, надійний механізм ухвалення рішень, систему мотивацій і стимулів.

На стадії *становлення* організації на перший план в діяльності керівника виступають:

- рішення соціальних проблем колективу, що дозволяє закріплювати і розвивати зацікавленість працівників;
- забезпечення балансу між поточною і інноваційною перспективною діяльністю, між підвищенням якості продукції і послуг, що випускається, і пошуком нових сфер вкладання капіталу;
- оптимізація співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні компанією, упровадження прогресивних структур управління, інформаційних технологій і т. п..

На стадії *зрілості* керівник організації повинен:

- систематично і в першочерговому порядку стежити за поведінкою конкурентів і в необхідних випадках вносити зміни в перспективні плани організації;
- проаналізувати необхідність і можливості технічного переозброєння виробництва, підвищення рівня технологічної і конструкторської підготовки виробництва;
- спільно із споживачами визначати виробничу і науково-технічну політику організації;
- створити необхідні умови для підтримки і зміцнення інтелектуального потенціалу організації, ефективної роботи цільових команд, використання матричних структур і т.п.

На стадії *стаду* організації відбувається певна централізація управління компанією і в цих умовах керівник:

- розглядає можливості економії всіх видів ресурсів і зосередження діяльності компанії на напрямі, який обіцяє найбільшу віддачу в найкоротші терміни;
- вивчає можливості злиття з іншими компаніями, звуження номенклатури вироблюваної продукції, якщо це дозволить зберегти і ефективно використати наявний потенціал при мінімальних втратах;
- приступає до здійснення змін в організації і методах управління підприємством, у встановленні зв'язків з новими ринками і постачальниками.

Одним із найважливіших завдань організаційної діяльності менеджера є згуртування колективу, створення системи взаємовідносин у ньому, яка поєднувала б спільні трудові зусилля всіх працівників у досягненні цілей організації.

*Згуртованість трудового колективу* — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

На стадії *утворення* трудового колективу працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Першим його завданням є визначення ліній комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах він користується переважно авторитарним стилем.

На стадії *формування* трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

Проаналізувавши симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чий норми поведінки, погляди й інтереси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співробітничати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурування формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів. Наприкінці стадії формування колектив усуває тих працівників, які не змогли вписатися у сформовану систему координат за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу. Розчленування колективу — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. Роз'єднання колективу — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його («партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помічаючи, що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

На стадії *формування* колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для стадії *стабілізації* колективу характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми стадіями значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутріколективних норм взаємовідносин.

За багатьма критеріями цю стадію розвитку колективу можна порівняти з людиною, яка перебуває на віковій межі між юністю і зрілістю: доросле, тверезе мислення у неї інколи поєднується з юнацькими «вибриками».

На цій стадії керівник намагається розвинути співробітництво в колективі, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

Стадії *зрілості* колективу притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їх старань. Співробітники відчують гордість у зв'язку з належністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керівник

поступово переходить від демократичного до ліберального стилю керівництва.

Стадія *старіння* трудового колективу виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються під кутом зору нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але в його розвитку настає застій, знижуються результати порівняно з конкурентами. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин. Керівник користується різко вираженим ліберальним стилем, реєструє проблеми, не передбачаючи і не розв'язуючи їх.

*Руїнація* колективу настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес "біологічний підхід", розкритий у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою мету відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів. Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації на закриті системи.

- Цілком закрити система, тобто система, яка не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на вмираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування.

- У рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з другого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється.

- Управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дає змогу зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу та керівництва організацій.

### **2.3. Місія організації**

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. 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 внутрішню 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.

## **ТЕМА 3. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### *3.1. Поняття і сутність лідерства*

### *3.2. Поведінкові теорії лідерства*

### *3.3. Ситуаційні теорії лідерства*

### **3.1. Поняття і сутність лідерства**

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) утручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

1. повноваження;
2. вплив;
3. влада.

**Повноваження** являють собою формально санкціоноване *право* впливати на поведінку підлеглих.

**Вплив** - це така *поведінка* однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

**Можливість** впливати на поведінку інших людей і називається *владою*.

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада *лише частково визначається повноваженнями*.

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлегли залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлегли мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлегли можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Відрізняють такі основні форми влади (див. рис. 3.1).

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання й залучення до участі.

**Переконання** ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

<b>Основні форми влади</b>
<b>Влада, яка базується на примушенні</b> – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця
<b>Влада, яка базується на винагороді</b> – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
<b>Експертна влада</b> – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
<b>Еталонна влада (влада прикладу)</b> – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
<b>Традиційна влада</b> – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх
<b>Основні форми впливу</b>
<b>Переконання</b> – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо
<b>Вплив через участь</b> – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

**Рис. 3.1. Основні форми влади та впливу**

**Залучення до участі.** Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття “лідерство”.

**Лідерство** – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

### 3.2. Поведінкові теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях із цього питання можна вирізнити три підходи:

1. підхід із позиції особистих якостей керівника;
2. поведінковий підхід;
3. ситуаційний підхід.

**Підхід із позицій особистих якостей керівника.** В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

1. не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;
2. один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що **людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.**

**Поведінковий підхід.** Згідно поведінкового підходу до лідерства результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, **як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.** Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

**Стиль керування** – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються:

- особисті якості керівника;
- особисті якості підлеглих;
- завдання та дії, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

**Автократично-демократичний континуум стилів керування.** В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який виокремив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно “**теорії Х**” працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія Х” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, щоб нав’язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

**Характерні риси автократичного стилю керівництва:**

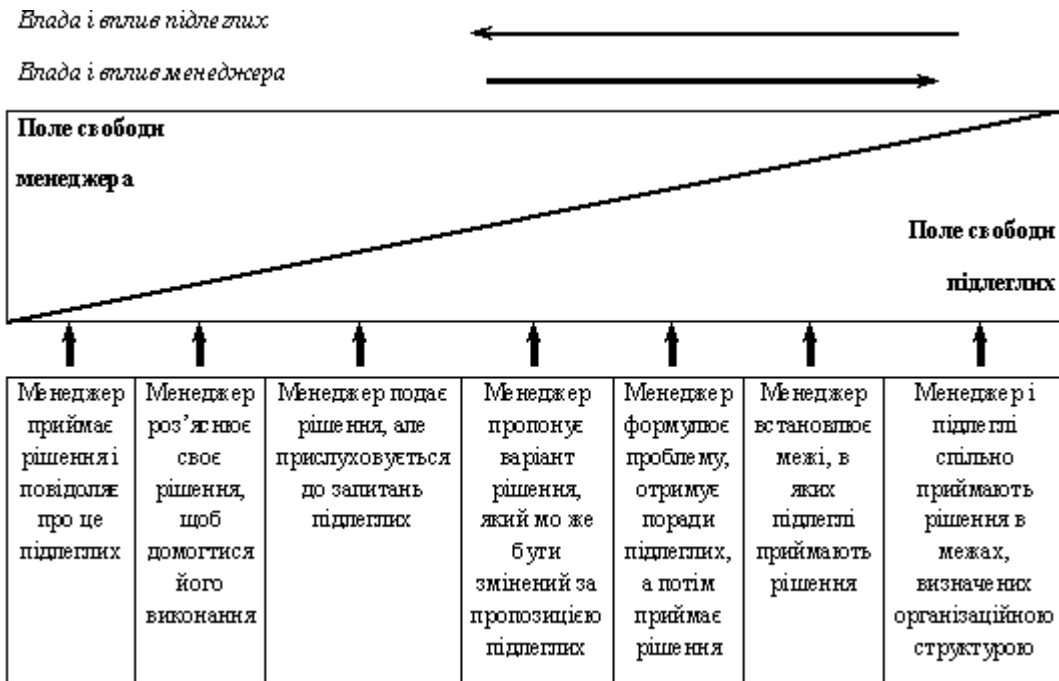
- висока централізація повноважень;
- висока структурованість роботи підлеглих;
- різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень;
- численні правила поведінки;
- апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу).

За “**теорією Y**”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування.

**Для демократичного стилю керування характерними є:**

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій керівник - підлеглий;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення й отримали розвиток у **моделі автократично-демократичного діапазону стилів керування** Танненбаума-Шмідта (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Континуум стилів керування Танненбаума - Шмідта**

**Ліберальний стиль керування.** Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) **автократичне керування** порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:

- низької мотивації;
- меншої оригінальності;
- більшої агресивності членів групи;
- більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) **наслідки ліберального керування:**

- зменшення обсягів роботи;
- зниження її якості;
- недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

**Діапазон стилів керування Р. Лайкерта.** Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

- 1) стиль керування зосереджений на роботі;
- 2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт запропонував 4 базові системи стилів керування:

1. експлуататорсько-авторитарна;
2. прихильно-авторитарна;
3. консультативно-демократична;
4. партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта четверта система є найбільш дієвою.

**Двомірне трактування стилів керування.** Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

З'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування. Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від **1** до **9**, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначили чотири граничних та одну середню позиції ГРІД (рис.3.3).

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем є поведінка керівника у позиції **9. 9**.

Дев'ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутон пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: "Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик".

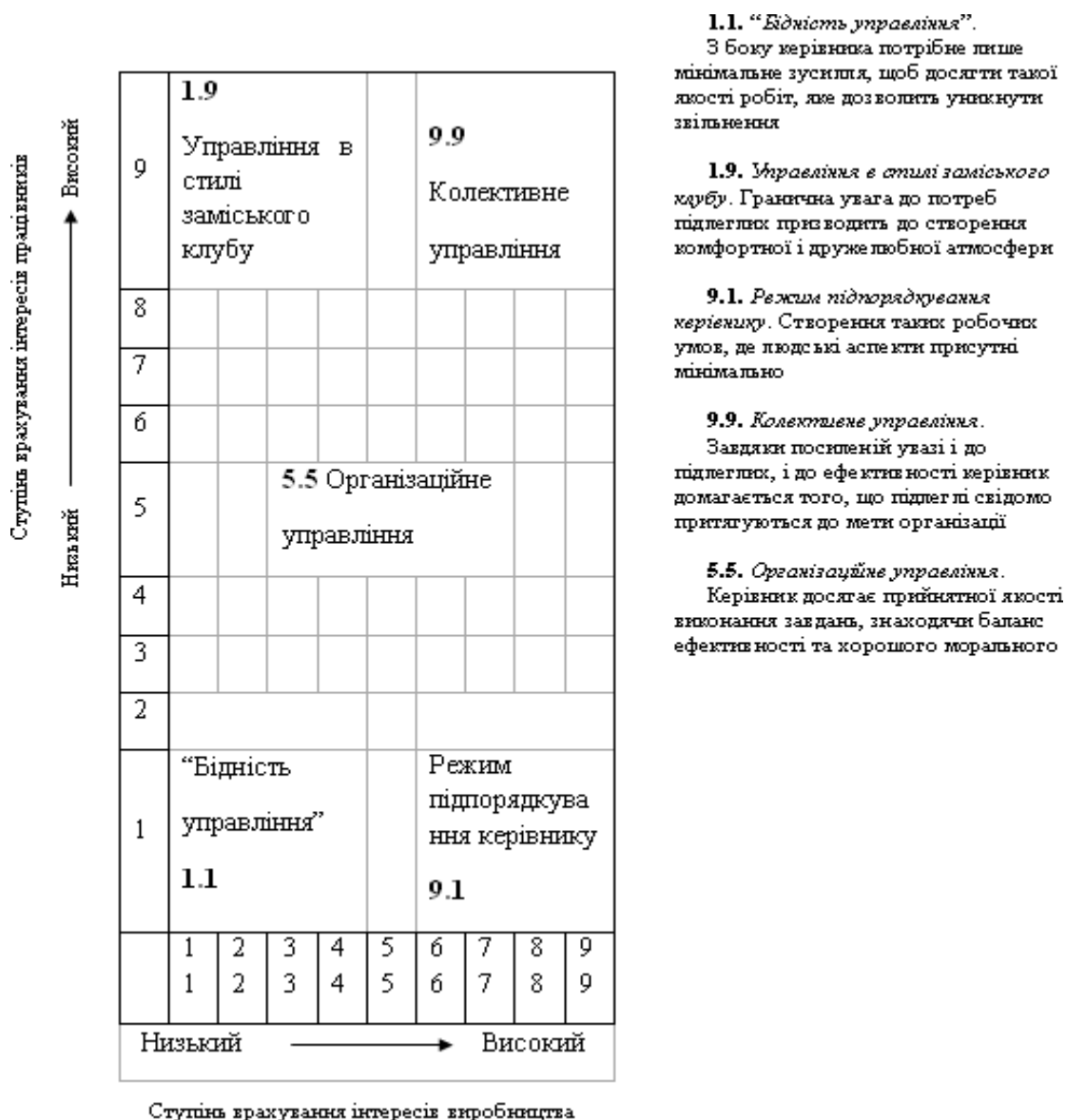
Крім того, Блейк та Моутон виокремили три **додаткових стилі керування**, які розглядаються як певні сполучення п'яти "чистих" стилів:

1. **патерналізм** - сполучення стилю **9. 1** (управління та контроль) із стилем **1. 9** (система заохочення). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому працівники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2. **опортунізм** – сполучення будь-яких або усіх стилів управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3. **фасадизм** або зовнішнє благополуччя – імітація ситуації **9. 9** з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.





### 1.1. “Бідність управління”.

З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яке дозволить уникнути звільнення

**1.9. Управління в стилі заміського клубу.** Гранічна увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружньої атмосфери

**9.1. Режим підпорядкування керівнику.** Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

**9.9. Колективне управління.** Завдяки поступевій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації

**5.5. Організаційне управління.** Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального

Рис. 2.3. Решітка стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон

## 2.3. Ситуаційні теорії лідерства

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання визначити єдиний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані *ситуаційні фактори*.

**Метою** сучасних ситуаційних теорій лідерства є *визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям*. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

**Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.** В моделі Ф. Фідлера враховані *три фактори*:

1. *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2. *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3. *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав (*базові положення теорії*), що:

- стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним);

- керівник не здатний пристосувати свій стиль керівництва до умов конкретної ситуації;

- необхідно призначати керувати підрозділом менеджера, стабільний стиль якого найбільше відповідає ситуації у цьому підрозділі.

Такий підхід, на думку Ф. Фідлера, забезпечує *баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника*.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким той менш за все хоче працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів.

*Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланиара. В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під “зрілістю” розуміється:*

- здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- бажання досягти поставленої перед ним мети;
- освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою конкретної особи або групи виконавців, а швидше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

У моделі визначені **4 стилі керування** залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

**S 1 – “давати вказівки”**. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль призначений для підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (**M1**). У даному випадку підлегли або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

**S 2 – “продавати”**. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлегли бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (**M2**). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

**S 3 – “залучення”**. У такій ситуації підлегли спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлегли знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – **M3**). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість приймати участь у прийнятті рішень.

**S 4 – “делегування”**. Підлегли і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

## **ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*4.1. Комплексний механізм управління.*

*4.2. Організаційні структури управління.*

*4.3. Методологія проектування системи менеджменту.*

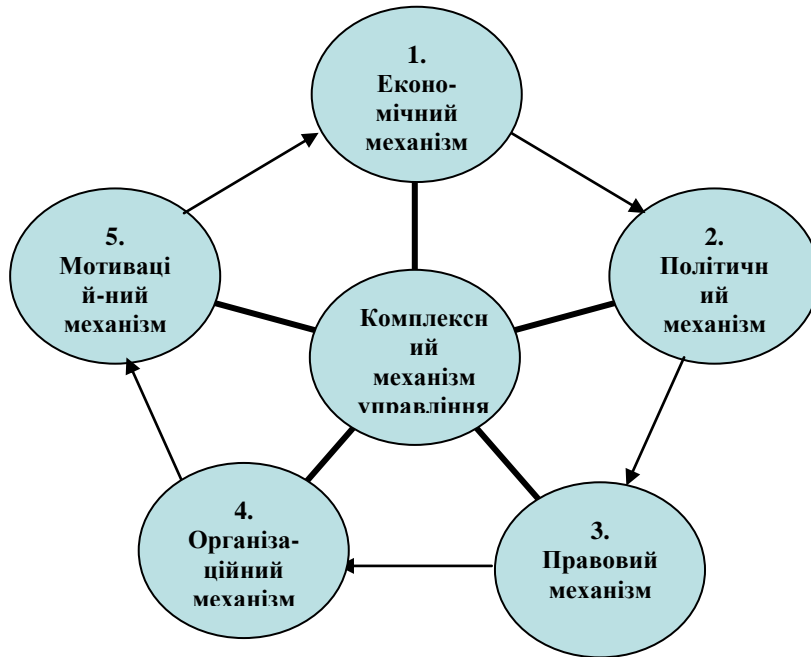
*4.4. Централізація та децентралізація в менеджменті.*

### **3.1. Комплексний механізм управління**

Успішно вирішити задачу забезпечення економічного, науково-технічного і соціального розвитку можливо в тому випадку, якщо в організації буде створено ефективний механізм управління, в якому оптимальним чином поєднуються механізми різної природи.

**Комплексний механізм управління є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії елементів внутрішнього середовища організації і дії на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і**

*суб'єктів управління.* Оскільки чинники управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну, правову і політичну природу, комплексний механізм управління повинен бути системою економічних, мотиваційних, організаційних і політичних механізмів. Звичайно важко виділити які-небудь «чисті однорідні механізми», які не торкались меж механізмів іншої природи (наприклад, були б лише чисто мотиваційними, не носячи межі економічної, організаційної або правової природи). Тому виділення механізмів за принципом однорідності здійснюється за наявності в них провідних ознак. Нижче наведено один з варіантів структуризації комплексного механізму управління організацією (рис. 4.1).



**Рис. 4.1. Комплексний механізм управління організацією**

Охарактеризуємо склад кожного з наведених механізмів:

**1. ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ:**

- 1.1. Механізм конкуренції і ринкового ціноутворення.
- 1.2. Механізм відтворення чинників виробництва.
- 1.3. Механізм самофінансування інвестицій у виробничий, науково-технічний і соціальний розвиток.
- 1.5. Механізм державного регулювання і державної підтримки.

**2. МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ:**

- 2.1. Механізм мотивації високоякісної праці.
- 2.2. Механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва.
- 2.3. Механізм мотивації підприємництва.
- 2.4. Механізм мотивації господарювання.

**3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ:**

- 3.1. Структурні механізми.
- 3.2. Організація управління.
- 3.3. Організаційно-економічний механізм планування.

3.4. Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми.

3.5. Інформаційні механізми.

#### 4. ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ:

4.1. Норми і інститути господарського права.

4.2. Механізм арбітражного розгляду господарських суперечок.

4.3. Норми і інститути корпоративного права.

#### 5. ПОЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ:

5.1. Соціально-економічна політика.

5.2. Зовнішньоекономічна політика.

5.3. Науково-технічна політика.

Комплексний механізм управління належить до класу цілеспрямованих систем. Вибір та обґрунтування мети, її наближення до реальності залежать від мотивації діяльності учасників організації.

Для кожної мети організації повинен існувати чітко визначений мотиваційний механізм, який буде сприяти її досягненню.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності і відокремленості елементів. Мається на увазі, що всі його елементи взаємозв'язані між собою і зміна одного з них призводить до зміни інших. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, сприймання нововведень, виробництво та якість праці. Зміна змісту одного з цих елементів призводить до необхідності зміни змісту інших. В той же час необхідна певна відокремленість елементів з тим, щоб зміна змісту того чи іншого в певній мірі компенсувалось наступними елементами мотиваційного механізму, інакше його робота не буде надійною. Такими елементами є, наприклад, умови праці та диференціація оплати в залежності від умов.

Економічний механізм обумовлений особливостями діяльності підприємства, які закріплені у статуті. Це накопичення акціонерного капіталу, реінвестування прибутку, а також механізм запозичення, який реалізується через інвестиційне кредитування, та новий для наших підприємств механізм венчурного (ризикового) фінансування.

Складові організаційного механізму управління мають властивість комплексності впливу, оскільки одночасно носять риси економічного та мотиваційного механізмів і в силу цього мають сильні взаємозв'язки з останніми. Основними складовими організаційно – адміністративного механізму є програмно – цільове планування, стандартизація та сертифікація. Програмно - цільове планування має організаційно – економічний зміст, стандартизація і сертифікація - організаційно – технічний.

Велику роль відіграє інформаційний механізм, який включає в себе:

- організацію оперативної та фундаментальної науково – технічної інформації про новітні досягнення науки і техніки;
- розповсюдження (дифузії) нововведень на основі різноманітних контактів авторів та споживачів технічних і організаційних нововведень;
- маркетингову інформацію про стан ринку продукту, технологій та інтелектуальної власності.

Правовий механізм управління направлений на регулювання правовідносин між суб'єктами – елементами внутрішнього та зовнішнього середовища.

За довгостроковістю наслідків механізми управління можуть бути диференційовані в залежності від мети організації на:

- стратегічні (довгострокового управління);
- оперативні (середньострокового управління);
- тактичні (короткострокового управління);
- універсальні (діючі у всіх контурах управління).

Наприклад, механізми кредитування можуть розрізнятися; у відповідності з цим кредитування буває довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим (диференціюються умови кредитування і процентна ставка). Механізми внутрішньої мотивації праці (схильності до праці) і заробітної платні (один з механізмів зовнішньої мотивації — спонукання) до праці є універсальними.

## 4.2. Організаційні структури управління

Організаційна структура управління — сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координацією функціонування системи управління, розробкою і реалізацією управлінських рішень.

Структура управління повинна відображати мету і задачі організації, функціональний розподіл праці і об'єм повноважень працівників управління з урахуванням обмежень внутрішнього і зовнішнього середовища.

Елементи організаційної структури управління:

- самостійний структурний підрозділ — адміністративно відособлена частина, що виконує одну або декілька функцій управління;
- ланка управління — одне або декілька підрозділів, які необов'язково відособлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;
- управляючий осередок — окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, що виконує одну або декілька спеціальних функцій менеджменту.

*Організаційна структура управління* забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, забезпечує вертикальні і горизонтальні зв'язки і розподіл елементів управління. Вертикальний розподіл визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглистю і директивними відносинами. Горизонтальне розподіл здійснюється за галузевими ознаками. Він може бути орієнтований на підпроцеси промислового виробництва; вироби, що виготовляються; просторові виробничі умови. Організаційна структура регулює розподіл задач по відділеннях і підрозділах; їх компетентність в рішенні певних проблем; загальну взаємодію цих елементів. Тим самим організація створюється як ієрархічна структура. Задача менеджерів полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, яка краще всього відповідає меті і задачам організації, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на неї. «Найкраща структура» — це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно

взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своєї мети з високою ефективністю.

**Організаційна структура апарату управління** – це форма розподілу праці з управління виробництвом. Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу посадовці наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій. Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів та посад і характер зв'язку між ними.

Між елементами організаційної структури розрізняють наступні *зв'язки*:

- лінійні (адміністративне підпорядкування),
- функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування),
- коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).

В рамках організаційної структури розрізняють наступні системи управління.

### **1. Лінійна система.**

Лінійна система характеризується передачею управлінської дії від суб'єкта управління до об'єкта у вигляді набору конкретних функцій. Всі повноваження йдуть від вищої ланки управління до нижчої, рішення приймає лінійний керівник. Лінійна система має декілька рівнів керівництва, за яких кожний підрозділ або окремих виконавець підкоряється одному вищестоячому органу управління і одержує від нього вказівки. Цей орган забезпечує управління підлеглими йому підрозділами, самостійно виконуючи всі управлінські функції.

Кожна ланка лінійної системи має тільки одну лінію зв'язку з вищестоячим і нижчестоячими рівнями, а горизонтальні зв'язки відсутні повністю. Тому, щоб ухвалити сумісне рішення, суміжні підрозділи повинні звертатися до керівника організації і всіх керівників вищого рівня.

З одного боку, це зручно, бо кожний співробітник має тільки одного керівника і знає, до кого звертатись щодо вирішення проблем. З іншого боку, ця система недостатньо гнучка і дає ефект тільки при рішенні простих задач, що вимагають незначної кількості інформації.

Переваги системи:

- 1) неможливість отримання підлеглими суперечливих завдань і розпоряджень;
- 2) повна відповідальність керівника за результати роботи;
- 3) забезпечення принципу єдиноначальності;
- 4) чіткий розподіл обов'язків і повноважень;
- 5) оперативний процес ухвалення рішень;
- 6) простота;
- 7) можливість підтримувати дисципліну;
- 8) стимулювання розвитку компетентності.

Недоліки лінійної системи:

- 1) ефективність тільки для малих організацій;

- 2) складність координації процесів виробництва і управління;
- 3) необхідність для керівника володіти різносторонніми знаннями і високою кваліфікацією;
- 4) негнучкість, жорсткість;
- 5) непристосованість до подальшого зростання ;
- 6) перевантаженість обов'язками, відповідальністю;
- 7) заборона ініціативи молодих керівників.

До лінійних керівників відносяться керівники, які координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу ( директори підприємства, начальники виробництв, цехів, майстри дільниць і т.п.).

## 2. Функціональна система.

Функціональна система характеризується передачею управлінської дії через набір конкретних функцій. Підрозділи в цьому випадку диференціюються за функціональною ознакою, тобто за специфічними задачами, які їм доводиться вирішувати .

Розглянемо наступний приклад. На підприємстві формуються :

- 1) відділ виробництва, який займається безпосередньо виробництвом продукту;
- 2) відділ маркетингу, що займається дослідженням ринку;
- 3) відділ планування і та ін.

Ця система припускає, що загальні рішення першого керівника конкретизують головні функціональні фахівці організації.

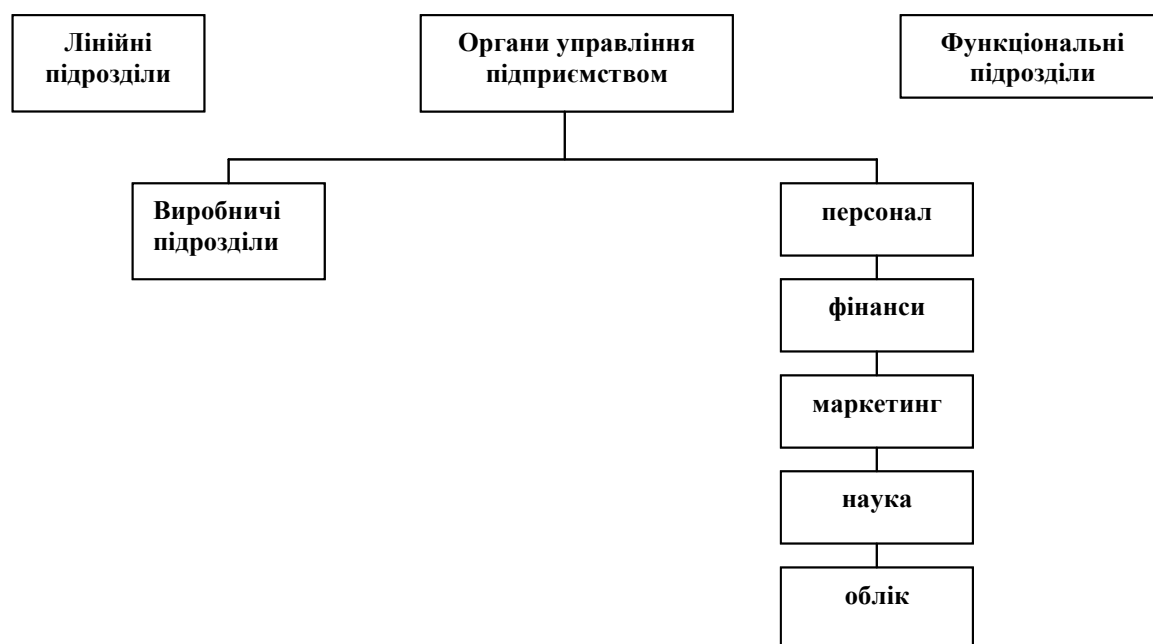
Функціональна система заснована на розподілі праці в апараті управління. Кожний функціональний керівник володіє всіма правами розпорядження щодо питань, які входять в його компетенцію. Підрозділ або виконавець одержує вказівку не тільки від безпосереднього керівника, але і від функціональних управляючих органів та інформує їх про свою діяльність, але підпорядковується при цьому одному начальнику – функціональному керівнику. Вищий рівень управлінської ієрархії не втручається у справи функціональних керівників, коли йдеться про питання, що вимагають спеціальних знань. Але в той же час функціональні керівники не можуть обійти вищих керівників, якщо справа стосується всієї організації.

Приклад взаємозв'язку лінійних та функціональних підрозділів організації наведено на рис.4.2.

Виділяють структури бюрократичного та органічного типів. *Бюрократична організаційна структура* характеризується наступними рисами:

1. Чіткий розподіл праці, що призводить до появи висококваліфікованих фахівців на кожній посаді.
2. Ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчестоячий рівень контролюється вищестоячим і підпорядковується йому.
3. Наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і зкоординованість різних задач.





**Рис.4.2. Лінійні та функціональні підрозділи організації**

4. Дух формальної знеособленості, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.

5. Здійснення найму на роботу у відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами.

6. Захищеність службовців від довільних звільнень.

З початку 60-х років ХХ століття багато організацій почали розробляти і впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, які в порівнянні з бюрократією були краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов і появи нової наукоємкої технології. Такі структури називаються адаптивними, оскільки їх можна швидко модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації. Ще одна назва цих більш гнучких систем – *органічні структури*. Вона пов'язана з їх можливостями адаптуватися до змін в навколишньому середовищі подібно тому, як це роблять живі організми. Органічна структура будується на меті і допущеннях, радикально відмінних від тих, що лежить в основі бюрократії.

Серед основних структур можна виділити технологічну, виробничу, фінансову та соціальну структури.

**Технологічна структура** — структура організації, що визначається характером матеріально-енергетичних процесів, типом устаткування та спеціалізацією потужностей, що використовуються.

**Виробнича структура** — структура, що показує впорядковану сукупність виробничих підрозділів, елементів виробничо-технічної бази з погляду їх просторового розташування.

**Фінансова структура** — структура, яка описує впорядковану сукупність фінансових відносин в ході здійснення господарської діяльності організації, що забезпечує її ефективне функціонування і розвиток. Фінансова структура є результатом реалізації концепції управління по центрах відповідальності.

**Соціальна структура** характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікаційним, статево-віковим, національним складом, рівнем освіти, сімейним станом і т. п.

Організаційна структура є засобом реалізації ефективної діяльності підприємства і повинна відповідати наступним вимогам:

- 1) бути простою, чіткою і достатньо гнучкою, забезпечувати творчий розв'язок задач управління;
- 2) створювати умови для вільної і ефективної взаємодії всіх ланок управління;
- 3) володіти здібністю швидко реагувати на всі зміни, що відбуваються як усередині організації, так і зовні неї;
- 4) бути сприйнятливою до технічних і організаційних новацій;
- 5) орієнтувати всі виробничі і управлінські служби на досягнення кінцевої мети організації найефективнішим шляхом.

### 4.3. Методологія проектування системи менеджменту

Всі основні аспекти будови і діяльності організації визначають мету як головний системоутворюючий чинник. Кожний елемент має свою задачу, володіє ресурсом для її вирішення і виконує свою строго певну функцію, структура ж забезпечує порядок і взаємодію елементів для здійснення їх функцій. Елементи єдиної системи виділяються в процесі її структуризації, при цьому кожна система допускає можливість різних перетинів відповідно до заданих критеріїв. Організаційна структура є одним з цих перетинів.

При рішенні практичних задач організаційного проектування формальна структура апарату управління як найясніша, схильна до раціонального формування і регулювання характеристика системи повинна знаходитися в центрі уваги проектувальників. Організаційні процеси можуть бути описані по-різному. Відомі їх класифікації із загальносистемних позицій, в основу яких встановлено підрозділ процесів на виробничі, підтримуючі, забезпечуючі, адаптуючі, керівні або ж виділення процесів переробки матеріалів, енергії і інформації. У ряді випадків в організаційній системі виділяють процеси ідентифікації (конструювання, проектування, планування і ін.), забезпечення ресурсами і підтримка їх на належному рівні, забезпечення функціонування, підтримка цілісності організації (до процесів цього класу відноситься і управління) .

На наш погляд, найпліднішим є підхід, при якому в число організаційно-управлінських процесів включаються, по-перше, *процеси функціонування*, які можна розглядати з позицій функцій управління, ухвалення рішень, організаційних комунікацій; по-друге, *процеси розвитку*, що розглядаються з погляду нововведень і організаційного зростання. Будь-які організаційні

процеси можуть мати зовнішню сторону — адаптацію організації до середовища, і внутрішню—досягнення рівноваги елементів організації. Звичайно, реальний процес управління, здійснюваний організацією як цілісністю, єдиний, а розділення його на окремі підпроцеси в якійсь мірі умовно. Жоден з них не існує в чистому вигляді, але тісно переплітається з іншими підпроцесами.

Існують три головні етапи в побудові будь-якої організації:

1. визначення характеру виконуваної роботи;
2. розподіл роботи між окремими позиціями менеджменту;
3. класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління.

**Визначення характеру виконуваної роботи.** Для виконання цієї задачі дану стадію створення організації корисно також розбити на підпункти, передбачаючи певні етапи і види робіт. Наприклад, постановка задач, розрахунок необхідного обсягу робіт для вирішення поставлених задач, усунення зайвої роботи і дублювання, розробка самого процесу, перевірка .

Автор відомих книг з питань підприємництва професор Друкер виділяє три напрями аналізу, який необхідно провести на даному етапі побудови організації, а саме аналіз:

- діяльності, тобто визначення тієї роботи, яка повинна здійснюватися, і способів координації взаємодії;
- рішень, тобто якого виду рішення прийматимуться і яку участь в цьому прийматиме той або інший менеджер;
- відносин, тобто визначення того внеску в загальну справу, який повинен зробити менеджер;
- осіб, з якими менеджер повинен взаємодіяти;
- впливу, що робиться на менеджера іншими особами, що ухвалюють рішення.

**Розподіл робіт між окремими елементами менеджменту.** Цей етап включає: встановлення норм, стандартів (наприклад, розрахунок допустимого обсягу посадових обов'язків для кожного керівника будь-якого рівня); технічні прийоми в рамках наукових методів управління (наприклад, аналіз робочого часу, вивчення методів і організації праці і т. п.); встановлення повної співпраці всіх осіб, що працюють в рамках організації.

**Класифікація елементів менеджменту, побудова логічних груп.** В даному питанні важливо, щоб елементи управління були згруповані згідно виду виконуваної роботи. Цей спосіб відомий як "принцип орієнтації".

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп повинен неминуче привести до створення відділів (підрозділів), тобто колективів людей, що виконують деяку аналогічну роботу, як правило, під єдиним керівництвом начальника відділу (підрозділи).

При формуванні структур управління до уваги приймаються наступні питання:

**стратифікація**, тобто скільки може бути потрібно рівнів управління;

**формалізація**, тобто наскільки формальною повинна бути взаємодія. Чим більш бюрократичний стиль, тим більше формальною і системною повинна бути внутрішня структура;

**централізація**, тобто ієрархія доведення ухвалених рішень, чи всі питання повинне вирішувати вище керівництво;

**складність організаційної структури**, тобто наскільки складним повинно бути управління з організаційної точки зору.

Завантаження, у свою чергу, ми визначаємо як загальну (сумарну) трудомісткість управлінських рішень, що приймаються керівником на рівні протягом досліджуваного періоду по формулі

$$Q_p = \sum_{i=1}^n \Pi_{pi} T_i K_{ij};$$

де  $Q_p$  — сумарна трудомісткість, год.

$T_i$  — трудомісткість  $i$ -го управлінського рішення, год.;

$K_{ij}$  — число повторень  $i$ -го рішення на  $j$ -м рівні;

Далі визначається число керівників, необхідних для ухвалення управлінських рішень заданої трудомісткості:

$$C_p = \frac{Q_p}{F_d},$$

де  $C_p$  — розрахункове число керівників;

$Q_p$  — трудомісткість ухвалення управлінських рішень, год;

$F_d$  — дієний фонд робочого часу одного співробітника, год.

Отримане число керівників порівнюється з допустимим значенням. Якщо розрахункове число керівників дорівнює або більше допустимого значення, це говорить про те, що завантаження кожного знаходиться в заданих межах або завищено. У будь-якому випадку тут фіксується рівень управління, і, якщо завантаження завищено, розв'язується питання про формування додаткового підрозділу на даному рівні. Якщо ж розрахункова величина керівників менше допустимого значення, отже, ступінь завантаження надзвичайно малий і не досягає навіть мінімальної межі встановленого рівня. У такому разі правомірно говорити про виключення даного рівня, передати повноваження керівнику іншого рівня або ці повноваження об'єднати. Таке дослідження завантаження проводиться поетапно на лінійному та функціональному рівнях. Результати дослідження дозволяють обґрунтувати варіант структури управління.

Розглянемо, як розв'язується питання про вибір варіанту структури залежно від завантаження рівнів управління. Розрахунок завантаження починається з лінійного рівня, оскільки він властивий будь-якій структурі управління і в певному значенні є домінуючим. Дослідження показали, що перехід до проектування тієї або іншої форми організації управління залежить від величини завантаження лінійного рівня, яке може бути менше встановленої межі, знаходитися в заданих межах межі ( $K_1 < C_p < K_2$ ) і виходити за ці межі.

( $C_p > K_2$ ), де  $C_p$  — розрахункова величина завантаження

$K_1$  — нижнє допустиме завантаження керівника ( $K_1 = 0,9$ )

$K_2$  — верхнє допустиме завантаження керівника ( $K_2 = 1,2$ ).

Розрахункове число виконавців визначається за наступною формулою:

$$C_{\text{исп}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{pi} t_i K_i}{F_d} = \frac{Q_{\text{исп}}}{F_d},$$

де  $C_{\text{исп}}$  — число виконавців, що забезпечують підготовку управлінських рішень;

$Q_{\text{исп}}$  — трудомісткість підготовки  $i$ -х рішень, год.;

$F_d$  — дійсний фонд часу одного виконавця, год.

Після того, як буде розраховано число виконавців і керівників на кожному рівні, розв'язується питання про створення структурних підрозділів. Це досягається шляхом коректування отриманої чисельності. Дані, необхідні для цього: розрахункове число керівників і виконавців, типова схема організації управління (в даному випадку — схема матрично-штабної структури); допустима норма керованості для заданого об'єкту. Коректування отриманої чисельності відбувається таким чином. Визначається прийняте число керівників і виконавців шляхом округлення розрахункового числа і перевіряється норма керованості. Якщо отримане співвідношення значно перевищує норму керованості, розв'язується питання про створення додаткового органу управління (якщо зберігається можливість розділення функції управління). І навпаки, при пониженій нормі керованості два органи управління, виконуючі суміжні функції, можуть бути з'єднано в один. Так, з урахуванням типової схеми управління відбувається формування структурних підрозділів. Підсумковими документами цього етапу роботи є скоректовані списки виконавців і керівників по підрозділах, а отже, і склад підрозділів на кожному організаційному рівні.

**Делегування** – передача іншим (як правило, підлеглим) відповідальності і авторства операцій та/або узгодження певних дій. Є різні рівні делегування (делегування діяльності, але не оцінок, відповідальності, авторства дій). Переваги делегування: звільнення часу менеджера; надання менеджеру можливості зайнятися більш важливою роботою (наприклад, стратегічними рішеннями); можливість більш глибокої оцінки потенціалу підлеглих; мотивація тих, кому здійснюється делегування; можливість розвитку навичок співробітників; робота з кадровим резервом. Недоліки делегування: організація делегування вимагає певної витрати часу і зусиль менеджера; є певний ризик; в організації може просто не бути людей з достатніми ресурсом часу і компетенцією.

#### 4.4. Централізація та децентралізація в менеджменті

В кожній організації здійснюється розробка управлінських рішень. І в кожній організації практика розробки і ухвалення управлінських рішень має свої особливості, які визначаються характером і специфікою діяльності організації, її організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою.

В деяких організаціях вищі керівники ухвалюють всі рішення, а керівники низького рівня лише виконують їх директиви. В інших організаціях процес ухвалення рішень переміщується вниз до керівників, найбільш тісно пов'язаних з конкретними проблемами, за якими ухвалюються рішення. Перший випадок відомий як централізація, другий - як децентралізація.

Централізація означає концентрацію владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Ступінь централізації управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

- витратами, пов'язаними з ухваленням рішень. Чим вище ціна ухвалення рішень, тим на більш високому рівні вони повинні розглядатися;
- розміром організації. Чим більше фірма, тим складніше координувати діяльність усередині неї, і тут виникає перевага горизонтальних зв'язків. У великих фірмах необхідна максимальна децентралізація повноважень і розподіл організації на ряд крупних блоків, керівництво якими повинне бути максимально наближеним до рівня, на якому ухвалюються рішення;
- особливостями історичного розвитку і традиціями;
- характером і світоглядом вищих керівників;
- наявністю необхідних кадрів;
- характером діяльності, яка сама по собі обмежує можливості централізації повноважень;
- динамікою бізнесу — чим вона вище, тим вище повинна бути децентралізація;
- зовнішніми силами у вигляді державного регулювання, особливостей оподаткування, дій профспілок.

Проте централізація повноважень має свою оборотну сторону - витрачається багато часу на передачу інформації, в процесі чого значна частина її втрачається або спотворюється; найважливіші рішення приймаються особами, які не завжди правильно уявляють собі конкретну ситуацію, тоді як виконавці, яким ситуація добре знайома, від розробки і ухвалення рішень усунені, і ті нав'язуються їм в примусовому порядку. В результаті рішення виявляються недостатньо якісними і неефективно реалізуються на практиці.

Переваги централізації:

1. Централізація покращує контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій, зменшує кількість і масштаби помилкових рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками.
2. Сильне централізоване управління дозволяє уникнути ситуації, при якій одні відділи організації зростають і розвиваються за рахунок інших або організації в цілому.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижніх рівнях управління.

### **Децентралізація управління**

В умовах значного ускладнення виробничих і інформаційних процесів, збільшення числа і ступеня господарської самостійності суб'єктів, що входять

до складу організації, швидкої зміни кон'юнктури, зростання в геометричній прогресії числа ухвалюваних рішень виникла реальна потреба децентралізації процесу управління. Вона дозволяє, по-перше, швидко розробляти і ухвалювати рішення, у тому числі за участю безпосередніх виконавців; по-друге, більш безумовно відображати в цих рішеннях об'єктивну ситуацію; по-третє, відмовитися від детальних інструкцій з центру, понижуючи тим самим його перевантаження другорядними проблемами і скоротивши інформаційні потоки.

Чинники, що визначають ступінь децентралізації управління, включають наступне:

- сприйнятливість до нових ідей;
- готовність передати розв'язання незначних питань низькій ланці управління;
- готовність довіряти низькій ланці управління;
- прагнення здійснювати лише загальний контроль (не почасовий, щоденний).

Повна децентралізація неможлива через те, що організація втрапить керованість і потрапить в стан хаосу. Зайве зосередження рішення тих або інших проблем у вищестоячій управлінській структурі зумовить те, що більшість з них буде неминуче прийматися на її нижчих рівнях, що зовсім не додасть їм якості, зате понизить оперативність і збільшить бюрократизацію управління.

Проте децентралізація управління має негативні наслідки, які необхідно враховувати в практичній діяльності. Перш за все, внаслідок відособленості процесу ухвалення рішень і концентрації його на нижніх рівнях управлінської структури часто недостатньо враховуються або зовсім ігноруються інтереси інших підрозділів і організації в цілому, внаслідок чого рішення часто носять тактичний характер, виявляються дрібними, малоефективними. Нарешті, децентралізація може привести до сепаратизму, що завдає величезної шкоди організації.

Крайньою формою децентралізації управління є його повна відсутність, що має місце в так званих множинних структурах — організаціях конгломератного типу, в яких відсутні які б то ні було зв'язки (інформаційні, технологічні, організаційні і навіть фінансові), за допомогою яких формується і розподіляється централізована фонд грошових коштів — вони замінюються фінансовим контролем. Оскільки децентралізація не може відбуватися нескінченно без руйнування самої організації, в якийсь момент вона змінюється зворотним процесом — централізацією. Таким чином виникають свого роду "маятникових коливань", що додають системі управління додаткову гнучкість і стійкість.

Термін «централізація» відноситься до ступеня зосередження ухвалення рішень в одних руках, що пов'язано тільки з формальною владою, з правами, якими наділяє певна особа в організації. Чим більше організація, тим більш складні рішення вона приймає. Багато фірм стикаються з необхідністю ухвалювати оперативні рішення у зв'язку з поведінкою конкурентів, зміною потреб клієнтів, скаргами споживачів або працівників. У разі коли швидкість ухвалення рішень критична, необхідно вдатися до певної децентралізації. Проте децентралізувати не означає відмінити контроль. Контроль повинен бути

настільки ефективний, щоб децентралізовані дії можна було б правильно оцінити.

Порівняльний аналіз показує, що централізовані організації, діяльність яких ґрунтується на принципах «команд і контролю», як правило, витратні. Вони повільно пристосовуються до змін ринку і слабо реагують на змінні потреби клієнтів, обмежені в творчості і ініціативі, щоб ефективно діяти в умовах конкуренції.

Децентралізація вимагає такої організації управлінської діяльності, яка дозволяла б ухвалювати складні і оперативні рішення. Кажучи про той або інший ступінь централізації або децентралізації організації, ми фактично визначаємо ступінь делегування вищим керівництвом нижчестоячим рівням управління своїх повноважень по ухваленню найважливіших рішень в таких сферах, як визначення цін, розробка видів продукції, маркетинг і питання, пов'язані з ефективністю роботи окремих структурних одиниць. Навіть у децентралізованих організаціях вище керівництво залишає за собою право приймати рішення з таких питань, як визначення загальної мети і задач організації, стратегічне планування, формулювання політики фірми в різних сферах, розробка фінансової і бухгалтерської системи фірми.

## **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ**

*5.1 Сутність організаційно-управлінського аналізу.*

*5.2 Інжиніринговий опис процесів в організації.*

*5.3 Методологія організаційного інжинірингу.*

### **5.1. Сутність організаційно-управлінського аналізу**

Економічна стабільність організації, її життєздатність і ефективність діяльності в умовах ринкових відносин нерозривно пов'язані з її безперервним вдосконаленням і розвитком.

Організаційно-управлінський аналіз - це дослідницька діяльність, направлена на вивчення системи цілей і стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, організаційної культури і управлінських процесів. В широкому значенні організаційно-управлінський аналіз направлений на дослідження системи управління в її поточному стані. При цьому під системою управління розуміється сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури. В цілях аналізу систему управління раціонально розглядати як сукупність наступних елементів:

- система цілей організації і стратегій їх досягнення;
- організаційна структура управління;



- системи процесів управління і структури інформації, що циркулює по цих процесах;
- організаційна культура.

Організаційно-управлінський аналіз має наступні основні напрями:

- аналіз місії організації;
- аналіз системи мети організації і стратегії їх досягнення;
- аналіз організаційної структури;
- аналіз процесів управління;
- аналіз структури інформації і інформаційних комунікацій;
- аналіз організаційної культури.

Залежно від мети оцінки кожний напрям може бути розкритий з тим або іншим ступенем деталізації. Джерелами інформації для організаційно-управлінського аналізу є:

- анкетування;
- опити ключового персоналу;
- опити клієнтів;
- плануюча документація організації;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- спостереження;
- штатний розклад;
- формальна організаційна структура;
- накази і розпорядження;
- внутрішній трудовий розпорядок.

Інформацію, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу, можна отримати з наступних видів документів:

1. Штатний розклад — в даному документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів .Штатний розклад містить також посадові ставки окладів.
2. Організаційна структура управління — даний документ є графічним зображенням організаційних одиниць підприємства і вертикальних зв'язків між ними.
3. Положення про структурні підрозділи (служби, відділи, групи, проекти та інше) і посадові обов'язки працівників містять розподіл діяльності (функцій, задач, обов'язків) за організаційними одиницями , часто з вказівкою необхідних прав, відповідальності і взаємостосунків з іншими організаційними одиницями. Також включають в себе різного роду накази і розпорядження, що закріплюють розподіл обов'язків між керівниками, створення або скасування організаційних одиниць.
4. Внутрішній трудовий розпорядок або внутрішній регламент діяльності може містити інформацію, що стосується внутрішньоорганізаційних відносин. як по вертикалі, так і по горизонталі, організаційних цінностей і інших аспектів організаційної культури.

5. Документація, що регламентує управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, в яких акумулюється весь накопичений позитивний управлінський досвід, або ж інформаційні схеми, що знаходяться у відділах комп'ютеризації і інформаційного забезпечення.

## 5.2. Інжиніринговий опис процесів в організації

Кожна компанія рано чи пізно вимушена переглядати організацію бізнесу. Компанії вимушені стає гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти реструктуризації своєї діяльності. Постійні зміни і особливості сучасного середовища вимагають змін і методів управління організаціями. Це стало основою появи нової методології менеджменту, що отримала назву організаційний інжиніринг. Методологія орієнтована на постійний моніторинг, поліпшення і перебудову організаційної діяльності компанії на основі загальносистемних і інженерних підходів.

Бізнес-інжиніринг (business-engineering) – це сучасна технологія управління, заснована на формальному, точному, повному і всесторонньому описі діяльності компанії шляхом побудови її базових інформаційних моделей у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

Бізнес-модель – це корпоративна пам'ять організації, верхній рівень її бази знань, відомостей про те, «як влаштований бізнес», і, поза сумнівом, один з цінних нематеріальних активів. Використання бізнес-моделі для ухвалення всіх управлінських рішень і формування регламентів управління як системи несуперечливих вказівок є відмітною особливістю бізнес-інжинірингового підходу в менеджменті. Узагальнений трафарет організаційного бізнес-моделювання приведений на рис.5.1.

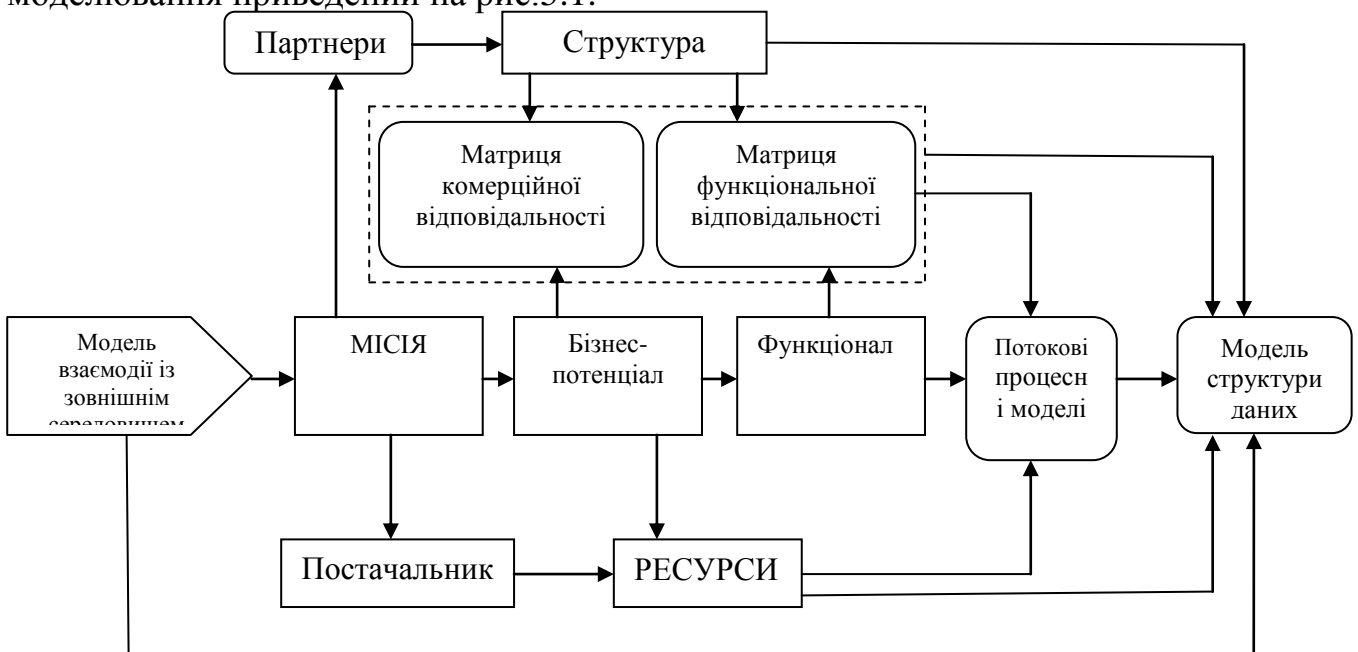


Рис.5.1. Узагальнений трафарет організаційного бізнес-моделювання

Бізнес-інжиніринг заснований на системному підході до управління, при якому організація розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем як з більш широкою надсистемою, що визначає *місію* компанії. Саме на етапі розробки місії визначається призначення компанії по задоволенню соціально-значущих потреб ринку, що дозволяє сформуванню *бізнес-потенціал* компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення вказаних потреб. При цьому, одночасно з'ясовується потреба і предмет партнерських відносин для забезпечення якісного обслуговування споживачів на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Бізнес-потенціал, у свою чергу, з урахуванням вибраної мети і стратегії визначає *функціонал* компанії – перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту, що необхідні для підтримки вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, визначаються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) і структура компанії. Таким чином формується перелік управлінських реєстрів компанії (продукти, функції, організаційні ланки і ін.) у вигляді ієрархічних (деревовидних) класифікаторів. Далі, закріплюючи між собою елементи різних класифікаторів за допомогою матричних проекцій, одержуємо сукупність інформаційних моделей компанії.

Так, *матриця комерційної відповідальності* закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності. Її подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечить побудову фінансової моделі компанії, що, у свою чергу, дозволить упровадити систему бюджетного управління.

*Матриця функціональної відповідальності* закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут і ін.) а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль в області маркетингу, фінансів, управління персоналом і ін.). Її подальша деталізація (до рівня відповідальності окремих співробітників) дозволить отримати функціональні обов'язки персоналу, що забезпечить в сукупності з описом прав, обов'язків, повноважень розробку пакету посадових інструкцій.

Опис бізнес-потенціалу, функціонала і відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії. При цьому процеси, що протікають в компанії, поки у згорнутому вигляді (як функції) ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливо, закріплюються за виконавцями (майбутніми господарями цих процесів). На цьому етапі бізнес-моделювання формується загальновизнаний набір основних внутрішньофірмових регламентів:

- базового Положення про організаційно-функціональну структуру компанії
- пакету Положень про окремі види діяльності (фінансової, маркетингової і т.д.)

- пакету Положень про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи і т.п).
- Посадові інструкції

Це вносить прозорість в діяльність компанії за рахунок чіткого розмежування і документального закріплення зон відповідальності менеджерів. Таким шляхом розв'язується одне з самих проблемних питань в організації управління . За оцінками фахівців до 80% часу на будь-якій виробничій нараді йде якраз на з'ясування одвічного питання «хто винуватий?» в якій–небудь складній ситуації, оскільки в компанії, як правило, немає єдиного розуміння «хто за що відповідає», закріпленого певним управлінським регламентом.

Подальший розвиток (деталізація) бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні *процесних потокових моделей*. Ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції менеджменту. При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) - технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях.

Завершується організаційне бізнес-моделювання розробкою *моделі структур даних*, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуючих процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії.

### 5.3. Інжиніринговий опис процесів в організації

Бізнес-інжиніринговий підхід до побудови моделі компанії (як і будь-яка інша інженерна технологія) орієнтований на використання типових трафаретних технік опису предмету управління.

Будь-який технічний об'єкт (будівля, механізм, деталь) можна описати з достатньою для відтворення точністю, використовуючи невелике число простих правил (трафаретів) технічного креслення. Аналогічно в бізнес-моделюванні широко застосовуються трафаретні техніки опису компанії. Розглянемо техніки моделювання для елементів рис.1.

Взаємодія компанії і ринкового оточення відбувається за законом єдності і боротьби протилежностей. З одного боку компанія сама по собі є невід'ємною частиною ринку (і в цьому полягає єдність), а з іншого - відстоює в конкурентній боротьбі власну комерційну мету. В цих умовах призначення (*місію*) компанії не можна зрозуміти тільки за допомогою аналізу її внутрішнього пристрою. Розглянемо елементи місії організації.

1. Назва і статус організації. Місія, що містить в собі ім'я або що починається з імені, дозволяє виділити, пізнати і відрізнити даний економічний суб'єкт від інших подібних. Назва накладає певну відповідальність на керівництво і персонал організації за виконання обіцянок споживачам, стимулює їх до досягнення поставлених перед собою задач і прийнятих зобов'язань.

2. Товар або послуга, які проводить підприємство, окреслюють коло потреб, що задовольняються. Це основний товар або вид послуг, які організація пропонує на ринку.

3. Стратегічний орієнтир включає необхідність здійснити позиціонування товару або послуги при виділенні певного сегменту ринку за географічною, демографічною або поведінковою ознакою, в якому вказуються справжні і потенційні переваги товару або послуги.

4. Цільова аудиторія – основні групи людей, чиї інтереси роблять вплив на діяльність організації. До неї відносяться: власники організації, співробітники, покупці продукту організації, ділові партнери організації, місцеве співтовариство, суспільство в цілому.

5. Управлінські технології і функції, що застосовує організація, тобто спосіб задоволення потреб споживача. Організація повинна орієнтуватися на використання новітніх або традиційних технологій.

6. Основами конкурентоспроможності є: своя технологія, певні досягнення в своїй сфері діяльності; особлива компетентність; система цінностей, в які компанія вірить; правила і норми поведінки, а також певна унікальність, значна вигода, джерело надійності і гарантії товару або послуги.

7. Філософія бізнесу включає найважливіші цінності, устремління і етичні принципи організації.

Відмінності між місією організації і її метою можуть бути визначені за наступними критеріями:

1. Часовий аспект. Місія не має тимчасових критеріїв. Мета ж завжди тимчасова сама по собі і визначає терміни, коли вони повинні бути досягнуті.

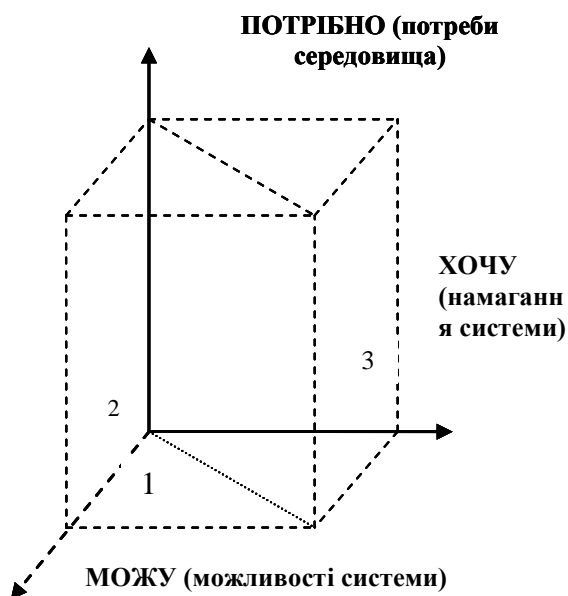
2. Фокусування. Місія має спрямованість на зовнішнє середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі і т.д. Мета, навпаки, частіше за все відноситься до внутрішніх аспектів підприємства і виражається в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних результируючих показників.

3. Специфіка. Місія виражається в термінах, що мають загальний, відносний характер, які відносяться до образу підприємства, її фірмового стилю і т.д. Мета, як правило, виражається в термінах певних результатів.

Для визначення місії компанії на ринку необхідно:

- ідентифікувати ринок (надсистему), частиною якої є компанія
- визначити властивості (потреби) ринку
- визначити призначення (місію) компанії, виходячи з її ролі на ринку із задоволення потреб останнього.

Таким чином, місія є результатом позиціонування компанії серед інших учасників ринку. Разом з тим, місія - це компроміс між потребами ринку, з одного боку, а з іншої - можливостями і бажанням компанії задовольнити ці інтереси. Тоді система координат для пошуку вказаного компромісу (і відповідно для розробки місії) матиме вигляд, зображений на рис.5.2.



**Рис.5. 2. Система координат розробки місії**

Вісь «ТРЕБА» – відображає потреби ринку

Вісь «МОЖУ» – визначається унікальністю ресурсів і навиків компанії

Вісь «ХОЧУ» – є філософією бізнесу (очікування, цінності, принципи).

Пошук такого компромісу (алгоритм розробки місії) може бути здійснений за трафаретом, наданим на рис. 5.3.

			ПОТРІБНО				
			Ринкова кон'юнктура	Зовнішнє середовище			
				Політика	Економіка	Соціал. сфера	Технологія
Об'єкт	МОЖУ	Унікальність технологій					
		Виключність					
Суб'єкт	ХОЧУ	Ресурси, вміння, знання					
		Навички та досвід					
		Цінності та очікування					

МІСІЯ

**Рис.5.3. Трафарет розробки місії**

Для цього необхідно:

1. Описати базис конкурентоспроможності компанії («МОЖУ») - набір характеристик компанії як соціально-економічної системи:

- для об'єкта - це унікальність освоєних технологій і винятковість наявних в компанії ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських)
- для суб'єкта - це знання і уміння персоналу, а також навички і досвід менеджерів

Такий опис дасть уявлення про можливу область діяльності компанії, в якій у неї є можливість отримати сильну конкурентну позицію. Це буде перелік соціально значущих потреб ринку, які компанія має намір задовольняти в результаті своєї діяльності.

2. Визначитися з наявністю платоспроможного попиту на визначені в п.1 соціальні потреби, ступенем їх задоволення зусиллями існуючих на цьому ринку конкурентів. Іншими словами з'ясувати кон'юнктуру ринку («ТРЕБА»).

3. З'ясувати наявність сприяючих і протидіючих чинників для обраного виду діяльності з боку державних інститутів в області політики і економіки.

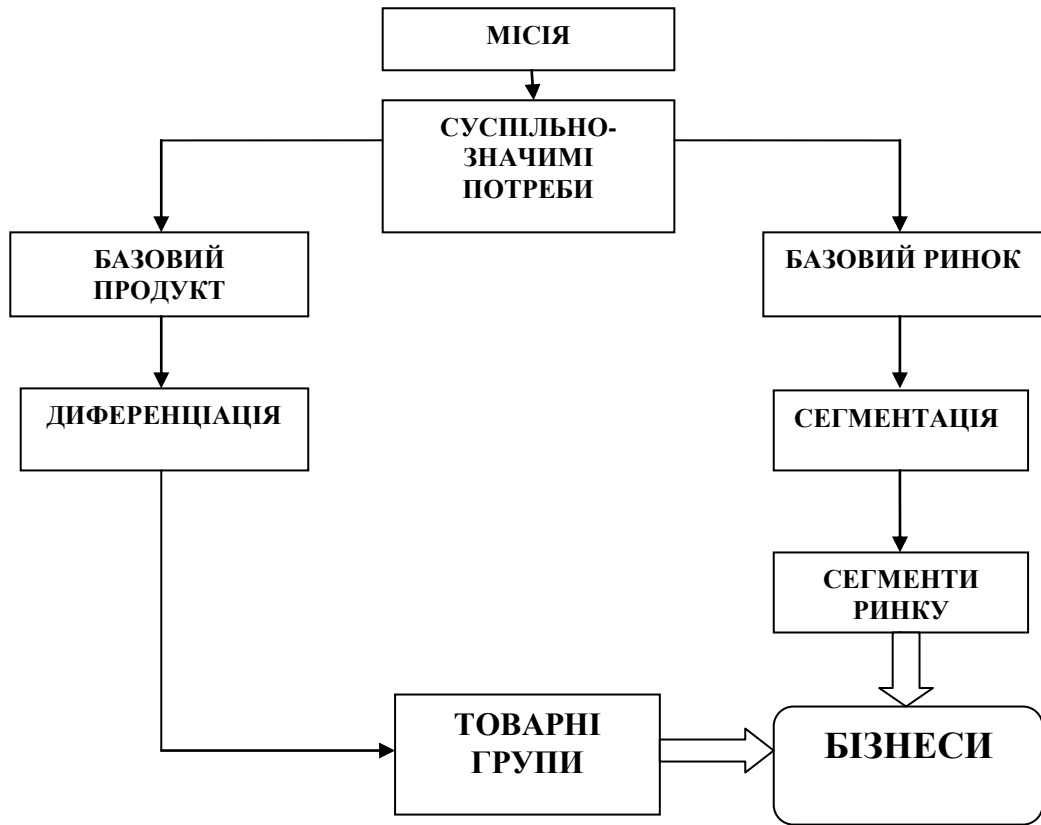
4. Оцінити перспективу розвитку технології в обраній сфері діяльності.

5. Визначитися з можливою підтримкою або протидією з боку суспільних організацій і соціальних рухів.

6. Співвіднести все це між собою з урахуванням суб'єктивних цінностей (орієнтирів), принципів, виражених в правових, морально-етичних, естетичних, етичних і інших обмеженнях, що визнаються, з боку власника, менеджерів і персоналу («ХОЧУ»).

7. Оцінити порядок майбутніх витрат і рівень передбачуваних доходів, а потім порівняти це з очікуваннями (в першу чергу власника) в частині основних бізнес-показників передбачуваного виду діяльності (рівень рентабельності, стійкість бізнесу, можлива динаміка зростання, перспективність розвитку і та ін.).

При розробці бізнес-потенціалу (рис.5.4) формується ієрархічний список видів комерційної діяльності, направлених на задоволення потреб окремих груп покупців (сегментів ринку) за допомогою певних видів товарів і послуг. Для цього необхідно у відповідності з розробленою раніше місією компанії визначитися з тією соціально значущою потребою, задоволення якої компанія намагається запропонувати ринку. Це дасть первинне уявлення про базовий ринок і базовий продукт. Їх подальша деталізація виконується стандартними загально визначеними техніками диференціювання продуктів і сегментації ринку. При цьому в першому випадку проводиться ідентифікація пропозицій компанії очима покупця, а в другому - формування однорідних по відношенню до продуктів компанії груп покупців (сегментів). Там де за допомогою матричної проекції вдасться встановити відповідність між сформованими товарними групами і сегментами ринку і знаходитимуться бізнеси компанії (на перетині відповідних рядків і стовпців матриці).



**Рис.5.4. Розробка бізнес-потенціалу компанії**

Розробка *функціонала* компанії здійснюється по трафаретах, наведених на рис. 5.5.

		БІЗНЕСИ		
		№1	№2	№3
Етапи виробничого циклу	Проектування	Бізнес-функції (основні)		
	Закупівлі			
	Виробництво			
	Розподіл			
	Збут			

**Рис.5.5. Матриця-генератор основних бізнес-функцій**



Компоненти менеджмент Етапи управління	Структури	Логістика	Фінанси	Економіка	Облік	Маркетинг	Персонал
Збір інформації							
Розробка рішень							
Реалізація							
Облік							
Контроль							
Аналіз							
Регулювання							

**ФУНКЦІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
(основні)**

**Рис. 5.6. Матриця-генератор основних функцій менеджменту**

Формування класифікатора бізнес - функцій здійснюють на підставі отриманого раніше переліку бізнесів. Для цього за допомогою матричної проекції перевіряють наявність задач в окремих етапах стандартного життєвого циклу продукції для кожного виявленого раніше бізнесу компанії. Там де такі задачі будуть виявлені, виникнуть відповідні бізнес функції, пов'язані з їх рішенням. Для формування основних функцій менеджменту також використовується матриця – генератор. Для цього в компанії спочатку розробляються і затверджуються для всіх менеджерів двох базових класифікаторів:

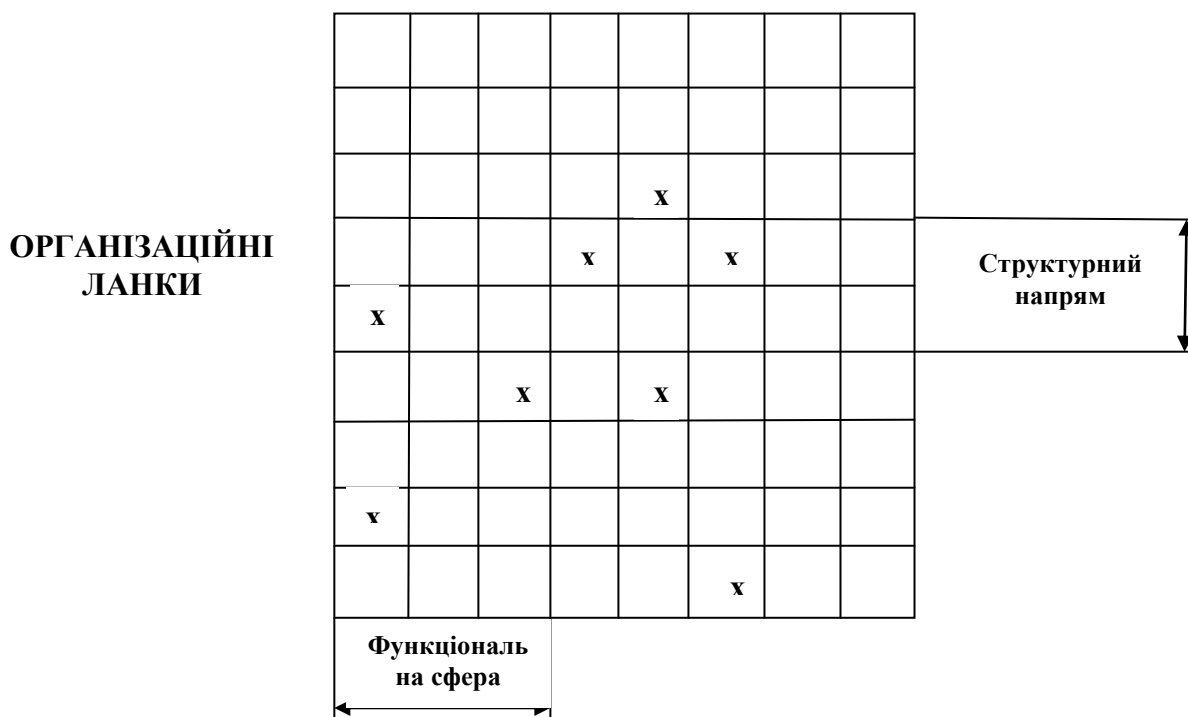
- компоненти менеджменту – перелік що використовуються на підприємстві інструментів (контурів) управління
- етапи управлінського циклу – технологічний ланцюжок операцій, що послідовно реалізується менеджерами при організації робіт в будь-якому контурі управління.

У кожній компанії можуть виникнути інші складові цих класифікаторів у відповідність із специфікою їх бізнесу, пріоритетом управлінських проблем, ресурсними обмеженнями і традиціями організації менеджменту, що склалися. Принциповим моментом для успішного управління компанією є не склад вказаних класифікаторів, а їх єдність для всіх менеджерів. Розкладання (декомпозиція) компонентів менеджменту по етапах управлінського циклу дасть в кожній клітинці матриці відповідну функцію менеджменту. Наприклад, на перетині першого рядка («Збір інформації») і шостого стовпця («Маркетинг») отримаємо як функція менеджменту «Маркетингові дослідження». Всього в приведеному нами варіанті матриці отримаємо 49 функцій менеджменту першого рівня (твір семи рядків на сім стовпців).

Розглянуті матричні генератори (рис.5.5 і 5.6) дозволяють формувати функції будь-якого ступеня деталізації. Підвищити детальну опису можна двома способами - більш докладним описом елементів як стовпців, так і рядків матриці.

Формування *зон відповідальності за функціонал* компанії виконується за допомогою матриці-розподільника (рис. 5.7).

### ФУНКЦІЇ

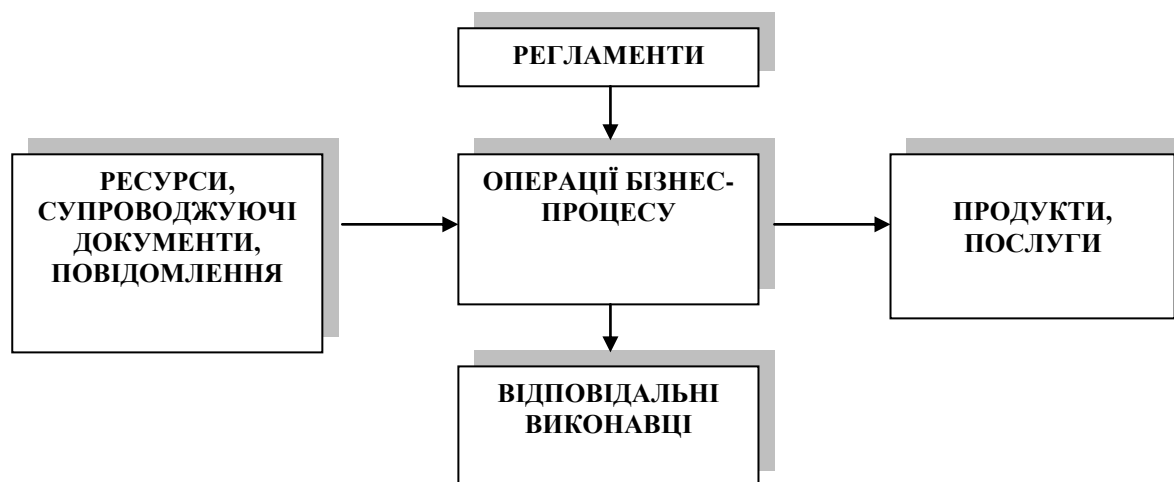


**Рис.5.7. Побудова матриці відповідальності**

Формою цей трафарет нагадує відому гру «хрестики і нулі». Хрестиками помічені перетини тих функцій (стовпців) і організаційних ланок (рядків), які відповідають за виконання цих функцій. При цьому наочність такої процедури легко дозволяє добитися оптимального закріплення зон відповідальності, при якому за кожну функцію в компанії хто-небудь персонально відповідає і при тому хтось один.

Аналогічно будується *матриця комерційної відповідальності*.

Трафарет *потокowego процесного опису* приведений на рис.5.8.



**Рис.5.8. Трафарет потокового процесного опису**

Такий опис дає уявлення про процес послідовного перетворення ресурсів в продукти зусиллями різних виконавців на підставі відповідних регламентів.

## ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

- 6.1. Основні підходи до вивчення організаційного дизайну.
- 6.2. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.
- 6.3. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси.
- 6.4. Симптоми проблем організаційного дизайну.

### 6.1. Основні підходи до вивчення організаційного дизайну

Модифікація економічної системи та внутрішньої будови фірми, перехід від індустріальної до інформаційної економіки відбуваються паралельно з розвитком термінології економічної науки. У економічній теорії на межі ХХ-ХХІ ст. набули поширення поняття інформації, інформаційного суспільства та «знаннямісткої» економіки. Паралельно економічні системи провідних країн світу (а поступово і країн з перехідною економікою) остаточно перейшли в інформаційну стадію розвитку. Інформаційна економіка привнесла деяку новизну на мікрорівень - рівень підприємства, видозмінила характер діяльності підприємств, а також вимагала якісно нових способів їх структуризації, інших моделей координації внутрішніх елементів. Відносно теорії фірми намітився перехід від відомого терміну «організаційна структура» (organizational structure) до більш загального – «організаційний дизайн (архітектура)» (organizational design або organizational architecture). Якщо про організаційну структуру написано багато, то «організаційний дизайн» – нове поняття для економічної літератури.

Творцем теорії організаційного дизайну є канадець Генрі Мінцберг - професор університету Макгілла в Монреалі. У якнайповнішому та доступнішому вигляді теорія організаційного дизайну була викладена ним у книзі «Структура в кулаці: створення ефективної організації», яка була видана в 1983 р. Теорія організаційного дизайну в середовищі теоретиків і практиків, що займаються проектуванням, дістала коротку назву - «структура 5».

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

П'ять координаційних механізмів розкривають способи, за допомогою яких підприємства координують свою діяльність: взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску та стандартизація навичок і знань. За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Згідно з Мінцбергом, організація (або промислове підприємство) складається з п'яти основних складових частин. Основу підприємства складають оператори - люди, що виконують базові завдання з виробництва продукту. Вони утворюють операційне ядро. У простих підприємствах оператори самодостатні та координують свої дії за допомогою взаємних узгоджень. З розвитком підприємства виникає необхідність у прямому контролі та відповідно в людині, яка взяла б на себе керівництво операторами. Подальше ускладнення структури підприємства спричиняє за собою і збільшення кількості менеджерів - не тільки начальників над операторами, але й керівників над начальниками. Утворюється серединна лінія, ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічною вершиною.

Підприємство, що все більш ускладнюється, вимагає застосування координаційних механізмів, пов'язаних із стандартизацією. Відповідальність за розробку стандартів покладається на групу співробітників-аналітиків, які утворюють так звану техноструктуру, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Подальший розвиток підприємства супроводжується створенням різних підрозділів, що забезпечують обслуговування самої організації. Ця частина називається допоміжним персоналом.

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

дивізіональна форма та адхократія. Проста структура використовує в якості координаційного механізму прямий контроль. Для простих структур характерні невелика кількість допоміжного персоналу, досить невисока управлінська ієрархія, незначний ступінь формалізації поведінки.

Для механістичної бюрократії основним координаційним механізмом є стандартизація процесів праці. Техноструктура - ключова частина такого підприємства. Як правило, це зріла та велика промислова організація. Різноманітні регламенти та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення ухвалюються відповідно до ланцюжка повноважень. З усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає найбільше значення розподілу праці та диференціюванню підрозділів за всіма напрямками: вертикально, горизонтально, функціонально, ієрархічно.

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

Основним координаційним механізмом дивізіональної структури є стандартизація випуску. Дивізіональна форма значно поширена в приватному секторі промислово розвинених країн. Переважна більшість великих світових корпорацій має дивізіональну структуру. В свою чергу для структури дивізіонів найбільш прийнятна механістична бюрократія.

Адхократія як основний координаційний механізм застосовує взаємне узгодження. Ключовими частинами такої організації є операційне ядро та допоміжний персонал. Адхократія як організаційна структура незамінна в організаціях, що здійснюють складну інноваційну діяльність (аерокосмічне агентство, підприємство з виробництва дослідних зразків технічно складного устаткування і т. ін.). Адхократія - це високоорганічне підприємство з низьким рівнем формалізації поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і в проектних командах.

Крім Г. Мінцеберга, питанням організаційного дизайну займалися такі дослідники, як П. Лоренс и Дж. Лорш, А. Райс, Дж. Томпсон, П. Блау и Р. Шоенхерр, Дж. Чайлд та Р. Менсфілд, Дж. Хейдж и М. Айкен, Дж. Гелбрейт та ін.

## **6.2 Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування**

Своєю суттю організаційний дизайн є розвитком організаційної структури щодо умов інформаційної, постіндустріальної економіки. Дослідники пов'язують появу інформаційної економіки з тим, що на рівні фірми спостерігається

«взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків». Все частіше використовується потенціал підприємництва через створення організації з внутрішнім ринком.

Організаційний дизайн є зовнішнім оформленням структури, що виявляється в синергетичному ефекті від використання знань та інформації як ключової компетенції фірми в інформаційній економіці.

В рамках організаційного дизайну розробляються взаємозв'язки наступних елементів організації:

- мета, задачі;
- бізнес-процеси;
- структура;
- персонал;
- мотивація;
- корпоративна культура.

Відповідність цих елементів один одному є базою для ефективної роботи організації. При виборі організаційного дизайну аналізуються вимоги до цілого ряду характеристик внутрішніх процесів, що відбуваються в організації:

- типи спеціалізації
- ступінь спеціалізації
- змістовність робіт
- обсяг робіт
- угруповання видів діяльності
- «сфера управління» або норма керованості
- складність організації
- розподіл повноважень
- ступінь делегування задач і повноважень
- ступінь централізації ухвалення рішень
- ступінь формалізації процедур
- механізми координації діяльності підрозділів і груп співробітників
- тип організаційної культури
- наявність неформальної організації
- ступінь професіоналізму і персональні співвідношення

Організаційний дизайн або дизайн-менеджмент - інструмент для створення ефективної організаційної структури підприємства, орієнтованої на реалізацію стратегії. В рамках проектів з організаційного дизайну виконуються наступні роботи:

- Розробка організаційних структур компанії в цілому або різних її підрозділів;
- Розрахунок оптимальної чисельності підрозділів компанії на основі існуючих бізнес-процесів і ринкових практик;
- Визначення зон відповідальності підрозділів;
- Розробка ключових показників ефективності для компанії в цілому і для окремих підрозділів;
- Визначення ступеня централізації для різних підрозділів компанії.

В рамках організаційного дизайну розв'язується ряд питань, а саме: підвищується рівень керованості компанією, істотно оптимізується організаційна структура підприємства відповідно до мети і стратегій. Важливим підсумком дизайн - менеджменту стає розподіл повноважень, функцій і відповідальності тих або інших співробітників на основі розроблених регламентів. Також налагоджується взаємозв'язок між організаційними одиницями підприємства. Виконання організаційного дизайну, яке полягає в проектуванні і раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливо лише на чіткій науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління. Такими принципами є:

1. Принцип єдності мети: передбачає наявність чітко сформульованої мети або мети організації.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу і змісту функцій управління.
3. Принцип функціональної закритості підрозділів апарату управління: коло задач для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтованим на досягнення мети управління з відповідної функції.
4. Простота організаційної структури: чим простіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління і активно брати участь в реалізації мети організації. Крім того, декілька ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними.
5. Принцип єдності керівництва: працівник повинен одержувати накази лише від одного керівника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.
6. Принцип оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, які підлеглі одному керівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника і відносинами керівників і підлеглих.
7. Принцип зворотнього зв'язку: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за наслідками функціонування системи і створюються умови для її використання.

Перераховані принципи організаційного дизайну взаємозв'язані і взаємообумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки загальне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер.

### **6.3. Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси**

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії і її підрозділів, але і розробити систему внутрішніх регламентів і механізмів, які б примушували цю структуру ефективно працювати. Розглянемо терміни «організаційна структура» та «організаційний дизайн», через три визначальні чинники: чинник успішності

фірми, технології обробки інформації і підтримуючі наукові концепції (див. табл.6.1).

**Таблиця 6.1**

**Фактори, що лежать в основі відмінностей організаційної структури та організаційного дизайну**

<b>ФАКТОРИ</b>	<b>ІНДУСТРІАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	<b>ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА</b>
Успішність фірми (мета)	Координація і контроль великих інвестицій	Висока швидкість роботи, інноваційна діяльність, орієнтація на клієнта
Технології обробки інформації	Картотека, пишуча машинка	Інформаційні технології
Підтримуючі наукові концепції	Концепція наукового менеджменту	Концепція лідерства та постійного навчання
Організаційна будова	Жорстка організаційна структура	Гнучкий організаційний дизайн

Якщо на рубежі XIX–XX ст. успіх організації характеризувався здатністю координувати і контролювати крупні інвестиції, то на рубежі XX–XXI ст. вона прагне високої швидкості роботи, орієнтації на клієнта, інноваційний характер діяльності. Технології обробки інформації в індустріальній економіці – пишуча машинка, картотеки – дали можливість збирати, структурувати і відновлювати у разі втрати письмову інформацію. В інформаційній економіці такими технологіями стали, по-перше, сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології, що дозволяють швидко поширювати інформацію одночасно всім співробітникам фірми, і, по-друге, команди як основного структуроутворюючого елемента організації. Використання колективного знання, навичок і креативності членів команди дозволяє виконувати одночасно декілька задач замість однієї, що виконується кожним окремим співробітником на своєму функціональному місці і рівні ієрархії.

Обидва терміни – і організаційна структура, і організаційний дизайн – характеризують будову фірми, пов'язану з рухом інформації, розподілом функцій і ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова». Під організаційною будовою ми розуміємо внутрішній устрій фірми, спосіб координації її елементів і організації потоків інформації для досягнення кінцевої мети. Цільове призначення організаційної будови полягає в забезпеченні стійкого розвитку фірми за допомогою вдосконалення способів її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії її елементів. В інформаційній економіці прийнято вважати, що оптимальною є така внутрішньофірмова будова, яка включає невеликі підрозділи з



висококваліфікованим персоналом за наявності груп фахівців і невеликого числа рівнів керівництва. Така організація характеризується орієнтацією графіка роботи на споживачів, високою продуктивністю, низькими витратами і швидкою реакцією на зміни зовнішнього середовища, що робить її оптимальною з погляду зниження трансакційних витрат і оптимізації інформаційних потоків.

Таблиця 5.2

**Відмінні характеристики організаційної структури та організаційного дизайну**

<b>Характеристика</b>	<b>Організаційна структура</b>	<b>Організаційний дизайн</b>
Тип побудови	Жорсткий	Гнучкий
Причина виникнення	Необхідність розподілу та кооперації процесу праці	Необхідність об'єднання знань та навичок людського капіталу
Розділення	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями та навичками
Елементи	Робітники, ієрархічні рівні, зовнішні суб'єкти	Лідери, команди, проектні групи

Але сам організаційний дизайн трактується неоднозначно. Можна виокремити як мінімум три погляди на організаційний дизайн:

- Ототожнення організаційного дизайну з організаційним проектуванням. Наприклад, у відомій роботі Б.З. Мільнера «Теорія організації» частина, присвячена організаційному проектуванню, англійською перекладається як *organizational design*.

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

- Ототожнення організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

Отже, з одного боку, організаційний дизайн - це процес, до складу якого, як мінімум, входять завдання (процедури, функції і т. ін.) виявлення та відображення логіки функціонування підприємств. На виході процесу організаційного дизайну, як правило, утворюються обриси:

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

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

З третього ж боку, організаційний дизайн - це набір засобів (інструментів) конвертації управлінських абстракцій (таких, наприклад, як «бізнес-модель», «організаційній та функціональній структури» і т. ін.).

Організаційний дизайн - це творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтованого на досягнення якнайповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища в цілому можливостям і потребам зацікавлених сторін (споживачів продукції та послуг, власників, інвесторів, менеджменту, працівників, держави та суспільства). У той же час організаційний дизайн - творча діяльність, метою якої є визначення формальних якостей підприємства. Ці якості включають і зовнішні ознаки, але головним чином це структурні та функціональні взаємозв'язки, які перетворюють підприємство на єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду власників, інвесторів і менеджменту.

Організаційний дизайн - будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці (те, про що писав сотні років тому ще А. Сміт, наводячи як приклад шпилькове виробництво), а дизайн - у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства.

Організаційна структура є логічним взаємовідношенням рівнів ієрархії і функціональних сфер, чітко впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що перебувають у стійких відносинах і забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого. Дизайн же - це розмита, нечітка будова, заснована на вільному русі інформації, який відбувається на рівнях ієрархії та не враховує функціонального розподілу, але, проте, також забезпечує роботу підприємства як єдиної системи.

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

Таким чином, термін «організаційна структура» насправді більше підходить саме для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом і успішно діючих до настання постіндустріальної ери. Термін же «організаційний дизайн (архітектура)» вказує на приналежність до мистецтва управління, відноситься саме до гнучких підприємств, на яких не так важливо дотримання чіткої розстановки співробітників, скільки досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії через особливі механізми (лідерство, інформаційні технології, методи управління знаннями, неформальні команди тощо).

#### 6.4. Симптоми проблем організаційного дизайну

В своїй роботі менеджери постійно стикаються з безліччю симптомів організаційних проблем. Не так просто визначити, чи вказують ці симптоми на необхідність модифікації організаційного дизайну або вимагають якого-небудь іншого рішення. Проте, існує декілька груп організаційних проблем, які вказують на необхідність зміни побудови організації.

- Конфлікти
- Дуже високий рівень ухвалення рішень
- Складнощі координації
- Недолік уваги найважливішим задачам організації
- Відсутність чіткості у визначенні кола обов'язків співробітників

Однією з проблем, яка часто виникає як результат неспроможності організаційного дизайну, є *конфлікт*, особливо коли це - широкомасштабний конфлікт, тобто конфлікт між групами і підрозділами, а не між окремими співробітниками. Конфлікти, пов'язані з визначенням і досягненням основної мети і задач організації, також є ознакою проблем побудови організації. Іншим індикатором проблем організаційного дизайну є те, що менеджери ухвалюють рішення, які можуть бути прийняті на більш низьких рівнях. Добре організована компанія повинна мати процедури дозволу проблем, які виникають на нижчих рівнях організації. Механізми дозволу проблем - це частина ефективного організаційного дизайну.

Третя проблема, що вказує на необхідність організаційних змін, - це складнощі, що виникають в координації діяльності робочих груп. Подібна ситуація може бути результатом будь-якої організаційної зміни, а може виникнути внаслідок нормального зростання організації.

По-четверте, якщо в організації мало уваги приділяється найважливішим сферам діяльності, або знижується ефективність поточних операцій, швидше за все потрібно відкоригувати відповідність один одному деяких блоків організаційного дизайну. Ця ситуація зазвичай вказує на те, що деякі сфери відповідальності співробітників не були окреслені з достатньою чіткістю.

Нарешті, якщо співробітники чітко не усвідомлюють, що входить до їх обов'язків, це також може виявитися результатом проблем організаційного дизайну. Ця ситуація зазвичай виникає, коли люди працюють багато, але не в потрібному напрямі. Таким чином, їх робота може бути внутрішньо ефективною, але не результативною. Одним з симптомів цього є те, що люди починають задавати питання про те, на чому їм зосередити зусилля, до якої мети прагнути і де узяти потрібну інформацію. Подібні сигнали вказують на необхідність більш чіткого визначення дизайну організації, особливо у сфері розподілу відповідальності і повноважень.

**Організаційна здатність** – це внутрішня здатність організації досягати наміченої мети, яка виникає тоді, коли всі блоки організаційного дизайну відповідають один одному і сприяють виконанню задач організації. У випадку, якщо навколишнє середовище, в якому діє організація, схильне до частих і швидких змін, “організаційна здатність” має на увазі також адаптацію

до них. В прагненні зміцнити свої конкурентні позиції багато організацій розвивають і підтримують різні типи своїх організаційних здібностей, в числі яких:

- Здатність швидко розробляти і виводити на ринок нові продукти в умовах постійно змінних вимог споживачів;
- Здатність знаходити нові можливості розвитку компанії, що виникають із змін в зовнішньому середовищі, і реалізовувати ці можливості;
- Здатність створювати стратегічні і тимчасові партнерства і ефективно управляти ними;
- Здібність до реалізації нових проектів з підвищеним ризиком і ін.

Розвиток подібних організаційних здібностей вимагає продуманого підходу до зміни всіх елементів блоків моделі організаційного дизайну. Наприклад, компанія може конкурувати на базі швидкої розробки і виведення на ринок нових продуктів і послуг. Щоб створити нову організаційну здатність, в компанії проводяться наступні організаційні зміни:

- Створюється структура з новими продуктовими відділами в кожній з ключових функціональних областей. Нова структура сприяє мінімізації часу ухвалення рішень і полегшує комунікації між функціями;
- Всі ключові підрозділи направляють своїх співробітників в команди розробки кожного нового продукту;
- Створюється нова інформаційна система для підтримки процесу ухвалення рішень по розробці продуктів;
- Керівництво встановлює пріоритети і розподіляє ресурси так, щоб виконувалися всі продуктові програми;
- Члени команд з розробки продуктів мають доступ до інтегрованої бази даних, що містить всі відомості, які відносяться до їхньої програми розробки нового продукту;
- Ключовим співробітникам в команді можуть бути надані можливості спільної роботи для спрощення комунікацій;
- Всі члени команд дістають можливість кар'єрного зростання при використанні міжфункціональної ротації, і мають компенсаційні плани, засновані на обліку їх досвіду і стажу роботи в компанії.

Таким чином, всі елементи організації взаємозв'язані і націлені на виконання даної задачі – швидкого оновлення продуктової лінії компанії. Це означає виникнення нової *організаційної здатності* компанії - здібності досягати своєї мети в умовах змін навколишнього середовища. Ця нова здатність - горизонтальна, оскільки різні функції скоординовані без участі ієрархії управління. Співробітники різних функціональних відділів працюють спільно і здійснюють координацію своєї діяльності без звернення до свого керівництва.

## ТЕМА 7. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

7.1 Ризик і невизначеність.

7.2 Методи аналізу ризиків.

7.3 Захист від ризиків.

### 7.1. Ризик і невизначеність

Процеси ухвалення рішень відбуваються, як правило, в умовах наявності тієї або іншої міри невизначеності, визначуваної наступними чинниками:

- неповним знанням всіх параметрів, обставин, ситуації для вибору оптимального рішення, а також неможливістю адекватного і точного обліку всієї, навіть доступної інформації і наявністю характеристик вірогідності поведінки середовища;

- наявністю чинника випадковості, тобто реалізації чинників, які неможливо передбачити і спрогнозувати навіть в реалізації вірогідності;

- наявністю суб'єктивних чинників протидії, коли ухвалення рішень йде в ситуації гри партнерів з протилежними або не співпадаючими інтересами.

*Ризик* — потенційна, чисельно вимірна можливість несприятливих ситуацій і зв'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитку у зв'язку з невизначеністю, тобто з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими, у тому числі форс-мажорними, обставинами, загальним падінням цін на ринку; можливість отримання непередбачуваного результату залежно від ухваленого господарського рішення, дії.

Зупинимося докладніше на понятті *вірогідність* ризиків — вірогідність того, що в результаті ухвалення рішення відбудуться втрати для підприємницької фірми, тобто вірогідність небажаного результату. Вірогідність при цьому означає можливість отримання певного результату. Існує два методи визначення вірогідності небажаних подій: об'єктивний і суб'єктивний. Об'єктивний метод заснований на обчисленні частоти, з якою той або інший результат був отриманий в аналогічних умовах. Суб'єктивна вірогідність є припущенням відносно певного результату. Цей метод визначення вірогідності небажаного результату заснований на думці і на особистому досвіді підприємця. В даному випадку відповідно до минулого досвіду та інтуїції підприємцю необхідно зробити цифрове припущення про вірогідність подій.

*Вимірювання ризиків* — визначення вірогідності настання ризикової події. Оцінюючи ризики, які в змозі прийняти на себе команда проекту, інвестор проекту при його реалізації, виходять перш за все із специфіки і важливості ідеї, з наявності необхідних ресурсів для її реалізації і можливостей фінансування вірогідних наслідків ризиків. Ступінь допустимих ризиків, як правило, визначається з урахуванням таких параметрів, як розмір і надійність інвестицій в ідею, запланованого рівня рентабельності і ін.

В кількісному відношенні невизначеність має на увазі можливість відхилення результату від очікуваного (або середнього) значення як в меншу,

так і у велику сторону. Відповідно, під ризиком в даному контексті розуміється вірогідність втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат і (або) зворотнє — можливість отримання значної вигоди (доходу) в результаті здійснення певної цілеспрямованої діяльності.

З економічної точки зору ризик є подією, яка може відбутися з деякою вірогідністю, при цьому можливі три економічні результати (оцінюваних в економічних, частіше всього фінансових показниках):

- негативний, тобто збиток, програш;
- позитивний, тобто вигода, прибуток, виграш;
- нульовий (ані збитку, ані вигоди).

*Управління ризиками* — сукупність методів аналізу і нейтралізації чинників ризиків, з'єднаних в систему планування, моніторингу і коректуючих дій.

*Оцінка ризиків* — це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеню) ризиків.

Якісна оцінка може бути порівняно простою, її головна задача — визначити можливі види ризиків, а також чинники, що впливають на рівень ризиків при виконанні певного виду діяльності.

Кількісна оцінка ризиків визначається через:

- а) вірогідність того, що отриманий результат виявиться менше необхідного значення (планованого, прогнозованого);
- б) добуток очікуваного збитку на вірогідність того, що цей збиток відбудеться.

## **7.2.Методи аналізу ризиків**

Аналіз ризиків починається з їх класифікації і ідентифікації, тобто з їх якісного опису і визначення — які види ризиків властиві в даному конкретному оточенні при даних економічних, політичних, правових умовах.

Аналіз ризиків підрозділяється на *якісний* (опис всіх передбачуваних ризиків проекту, а також вартісна оцінка їх наслідків і заходів по зниженню) і *кількісний* (безпосередні розрахунки змін ефективності проекту у зв'язку з ризиками).

Наявність ризиків припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим в процесі їх ухвалення аналізуються всі можливі альтернативи, вибираються найрентабельніші і якнайменше ризикові. Конкретні ситуації ризиків мають різний степінь складності. В найпростіших ситуаціях можлива орієнтація на своєрідну експертну оцінку, що спирається на інтуїцію і минулий досвід. Але необхідність оптимального рішення задач, наприклад вибір варіанту вкладення інвестицій, вимагає використання спеціальних методів аналізу ризиків.

В рамках аналізу розв'язується задача узгодження двох практично протилежних прагнень — максимізації прибутку і мінімізації ризиків.

За наслідками аналізу ризиків складається спеціальний звіт, в якому відображено:

- опис ризиків, механізму їх взаємодії і сукупного ефекту, мір по захисту від ризиків, інтересів всіх сторін в подоланні небезпеки ризиків
- оцінка виконаних експертами процедур аналізу ризиків
- опис структури розподілу ризиків між учасниками проекту за контрактом з вказівкою того, які повинні бути передбачений компенсації за збитки, професійні виплати страховок, боргові зобов'язання і т. п.

Одним з напрямів аналізу ризиків є якісний аналіз або ідентифікація ризиків.

Слід зазначити, що якісний аналіз інвестиційних ризиків припускає кількісний його результат, тобто процес проведення якісного аналізу ризиків повинен включати не тільки опис конкретних видів ризиків даного проекту, виявлення можливих причин їх виникнення, аналізу передбачуваних наслідків їх реалізації і пропозицій по мінімізації виявлених ризиків, але і вартісну оцінку всіх мінімізуючих ризики заходів.

Якісний аналіз ризиків проводиться на стадії розробки бізнес-плану, а обов'язкова комплексна експертиза інвестиційного проекту дозволяє підготувати інформацію для аналізу його ризиків.

Першим кроком ідентифікації ризиків є конкретизація класифікації ризиків стосовно проекту, що розробляється.

Значення класифікації ризиків полягає в тому, що для аналізу, оцінки і, врешті-решт, управління ризиками спочатку необхідно ідентифікувати можливі ризики стосовно конкретного проекту, тоді як така важлива робота, як пошук причин їх виникнення або опис можливих наслідків їх здійснення, розробка компенсуючих або мінімізуючих ризики заходів і отримання повної вартісної оцінки всіх показників, може проводитися на подальших етапах.

В теорії ризиків розрізняють поняття чинника (причини), виду ризиків і виду втрат (збитку) від настання ризикових подій.

Під чинниками (причинами) ризиків розуміють такі незаплановані події, які можуть потенційно здійснитися і надати відхилюючу дію на намічений хід реалізації проекту, або деякі умови, що викликає невизначеність результату ситуації. При цьому деякі з вказаних подій можна було передбачати, а інші не представлялося можливим передбачити.

Такими чинниками можуть бути безпосередньо господарська діяльність; діяльність самого підприємця; недолік інформації про стан зовнішнього середовища, що робить вплив на результат проектної діяльності.

Основні чинники ризиків включають:

- помилки в проектно-кошторисній документації;
- недостатню кваліфікацію фахівців;
- форс-мажорні обставини (природні, економічні, політичні); порушення термінів поставок;
- низька якість вхідних матеріалів, комплектації, технологічних процесів, продукції ;
- порушення умов контрактів, розрив контракту.

Провести чітку межу між окремими видами ризиків достатньо складно. Ряд ризиків знаходиться у взаємозв'язку (корельований між собою), зміни в одному з них викликають зміни в іншому, що впливає на результати проектної діяльності.

Аналіз проектних ризиків проводиться на основі математичних моделей ухвалення рішень і поведінки проекту (таб.7.1)

Таблиця 7.1

### Методи аналізу ризиків проекту

Метод	Характеристика методу
Аналіз вірогідності	Припускають, що побудова і розрахунки по моделі здійснюються відповідно до принципів теорії вірогідності, тоді як у разі вибіркового методів все це робиться шляхом розрахунків по вибірках Вірогідність виникнення втрат визначається на основі статистичних даних передуючого періоду зі встановленням області (зони) ризиків, достатності інвестицій, коефіцієнта ризиків (відношення очікуваного прибутку до об'єму всіх інвестицій за проектом).
Експертний аналіз ризиків	Метод застосовується у разі відсутності або недостатнього об'єму початкової інформації і полягає в залученні експертів для оцінки ризиків. Відібрана група експертів оцінює проект і його окремі процеси по ступеню ризиків
Метод аналогів	Використовування бази даних здійснених аналогічних проектів для перенесення їх результативності на проект, що розробляється, такий метод використовується, якщо внутрішнє і зовнішнє середовище проекту і його аналогів має достатню збіжність по основних параметрах.
Аналіз показників граничного рівня	Визначення ступеня стійкості проекту по відношенню до можливих змін умов його реалізації
Аналіз чутливості проекту	Метод дозволяє оцінити, як змінюються результуючі показники реалізації проекту при різних значеннях заданих змінних, необхідних для розрахунку
Аналіз сценаріїв розвитку проекту	Метод припускає розробку декількох варіантів (сценаріїв) розвитку проекту і їх порівняльну оцінку. Розраховуються песимістичний варіант (сценарій) можливої зміни змінних, оптимістичний і найвірогідніший варіант.
Метод побудови дерева рішень	Припускає покрокове розгалуження процесу реалізації проекту з оцінкою ризиків, витрат, збитку і вигод
Імітаційні методи	Базуються на покроковому знаходженні значення результуючого показника за рахунок проведення багатократних дослідів з моделлю. Основні їх переваги — прозорість всіх розрахунків, простота сприйняття і оцінки результатів аналізу проекту всіма учасниками процесу планування. Як один з серйозних недоліків цього способу необхідно вказати істотні витрати на розрахунки, пов'язані з великим об'ємом вихідної інформації.

Основними результатами якісного аналізу ризиків є:

- виявлення конкретних ризиків проекту і що породжують їх причин;
- аналіз і вартісної еквівалент гіпотетичних наслідків можливої реалізації відзначених ризиків
- пропозиція заходів щодо мінімізації збитку і, нарешті, їх вартісна оцінка.



Крім того, на цьому етапі визначаються граничні значення (мінімум і максимум) можливої зміни всіх чинників (змінних) проекту, що перевіряються на ризики.

### 7.3. Захист від ризиків

Всі методи, що дозволяють мінімізувати ризики, можна розділити на три групи:

*Диверсифікація або розподіл ризиків* (розподіл зусиль підприємства між видами діяльності, результати яких безпосередньо не зв'язані між собою), що дозволяє розподілити ризики між учасниками проекту. Розподіл ризиків між учасниками проекту є ефективним способом його зниження. Теорія надійності показує, що із збільшенням кількості паралельних ланок в системі вірогідність відмови в ній знижується пропорційно кількості таких ланок. Тому розподіл ризиків між учасниками підвищує надійність досягнення результату. Логічніше всього при цьому зробити відповідальним за конкретний вид ризику того з його учасників, який володіє можливістю точніше і якісніше розраховувати і контролювати даний ризик. Розподіл ризиків оформляється при розробці фінансового плану і контрактних документів.

Слід звернути увагу на те, що підвищення ризиків у одного з учасників повинне супроводитися адекватною зміною в розподілі доходів від проекту. Тому при переговорах необхідно:

- визначити можливості учасників проекту по запобіганню наслідків настання ризикових подій;
- визначити ступінь ризиків, який бере на себе кожний учасник проекту;
- домовитися про прийнятну винагороду за ризики;
- стежити за дотриманням паритету в співвідношенні ризиків і доходу між всіма учасниками проекту.

*Резервування коштів на покриття непередбачених витрат* є способом боротьби з ризиком, що передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що впливають на вартість проекту, і розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проекту.

Величина резерву повинна бути рівною або перевищувати величину коливання параметрів системи в часі. Зарубіжний досвід допускає збільшення вартості проекту від 7 до 12% за рахунок резервування коштів на форс-мажор. Резервування коштів передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, що змінюють вартість проекту, і розміром витрат, пов'язаних з подоланням порушень в ході його реалізації.

Роботи по резервуванню засобів мають наступну послідовність:

1) проводиться оцінка потенційних наслідків ризиків — тобто сум на покриття непередбачених витрат. З цією метою використовують всі вищеперелічені методи аналізу ризиків;

2) визначається структура резерву на покриття непередбачених витрат. Ця структура може відповідати контрактам або категоріям витрат, що

укладаються (робоча сила, матеріали, і ін.);

3) визначаються напрями використання встановленого резерву. Такими напрямками можуть бути:

- виділення коштів для знов виявленої роботи за проектом;
- збільшення засобів на роботу, для виконання якій було виділено недостатньо коштів
- формування варіанту бюджету з урахуванням робіт, для яких необхідні кошти ще не виділені
- компенсація непередбачених змін трудовитрат, невігідних витрат і т. п., виникаючих в ході роботи над проектом.

Після виконання роботи, для якої виділений резерв на покриття непередбачених витрат, необхідно порівняти плановий і фактичний розподіл непередбачених витрат. Невикористана частина виділеного резерву повертається в резерв проекту.

Частина резерву завжди повинна знаходитися у розпорядженні менеджера проекту (рештою частиною резерву розпоряджаються, відповідно до контракту, інші учасники проекту).

Необхідною умовою успіху проекту є перевищення передбачуваних надходжень від реалізації проекту над відтоками грошових коштів на кожному кроці розрахунку. З метою зниження ризиків в плані фінансування необхідно створювати достатній запас міцності, що враховує наступні види ризиків:

- ризик незавершеного будівництва (додаткові витрати і відсутність запланованих на цей період доходів);
- ризик тимчасового зниження об'єму продажів продукції проекту; податковий ризик (неможливість використання податкових пільг і переваг, зміна податкового законодавства);
- ризик невчасної сплати заборгованостей з боку замовників.

При розрахунку ризиків необхідно, щоб сальдо накопичених реальних грошей у фінансовому плані проекту на кожному кроці розрахунку було не менше 8% планованих на даному кроці витрат. Крім того, необхідно передбачати додаткові джерела фінансування і створення резервних фондів з відрахуванням в них певного відсотка з виручки від реалізації продукції.

3. *Страховання ризиків.* У випадку, якщо учасники проекту не в змозі забезпечити реалізацію проекту при настанні тієї або іншої ризикової події власними силами, необхідно здійснити страхування ризиків. Страхування ризиків є передачею певних ризиків компанії-страховику. Оскільки із збільшенням зростання ризиків сума ставок страхування росте, то компанії вигідно страхувати події при незначному відсотку оплати ризиків.

## ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

8.1. Зміст категорії “ефективність управління”.

8.2. Концепції визначення ефективності управління.

8.3. Підходи до оцінки ефективності управління.

8.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

### 8.1. Зміст категорії “ефективність управління”

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять "результативність управління" і "ефективність управління". **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття "результативність управління" характеризується результатом, ефектом, що досягається **суб'єктом управління** завдяки його впливу на об'єкт управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність". **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати - з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули **ефективності управління**:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}}$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність":

1. виникає **проблема оцінки результатів**, що не зводяться до єдиного вимірника;
2. складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;
3. необхідно враховувати **фактор часу** - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);
4. неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління.

У підсумку ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

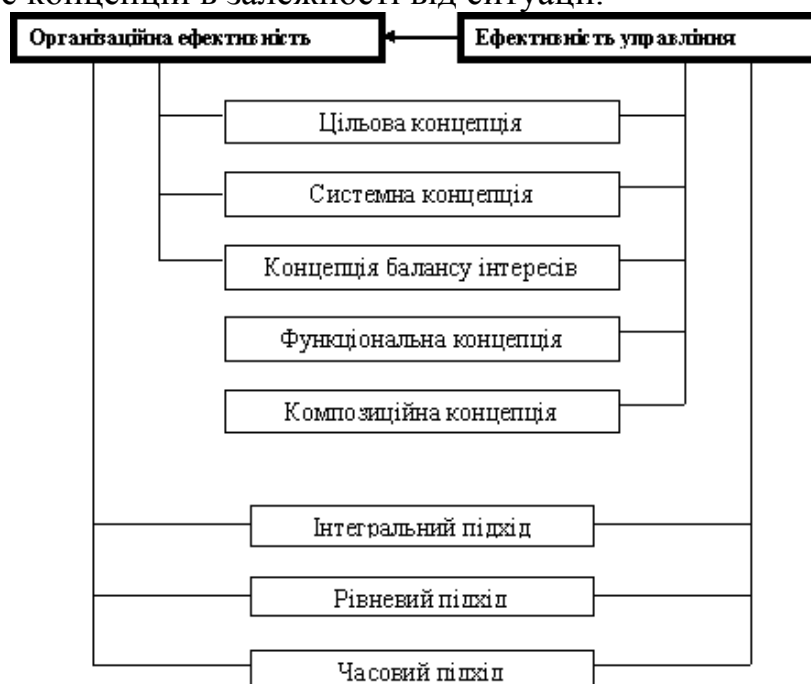
$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

## 8.2. Концепції визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії “ефективність” відсутня. Відмінності у визначенні *управлінської ефективності* відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки *організаційної ефективності* (див. рис. 8.1).

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.



**Рис. 8.1. Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління**

**Цільова концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена **цільова концепція ефективності управління**. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем:

1. Досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним;
2. Організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);
3. Спірним є існування загального набору “офіційних” цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації).

**Системна концепція ефективності управління** – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги).

Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1. виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
2. для задоволення цих вимог повний цикл “входи – процес – виходи” повинен знаходитись в центрі уваги керівництва.

**Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"** - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації (на відміну від цього, цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню загальноорганізаційних цілей).

Визначення *ефективності управління за концепцією досягнення “балансу інтересів”* ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Головним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Окрім зазначених концепцій, що відбивають сутність двох категорій (“ефективність організації” та “ефективність управління організацією”), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

**Функціональна концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці у будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працюючих тощо) і міняється зі зміною кожного з них. Сьогодні ця задача в методичному відношенні ще не вирішена.

**Композиційна концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні *ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому*.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

В межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

### 8.3. Підходи до оцінки ефективності управління

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності управління**: інтегральний, рівневий та часовий.

**Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління** ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має наступний вигляд:

$$W = f ( P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n ) ,$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i, \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її **конкурентноздатність**.

Конкурентноздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентноздатності організацій, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління. Зокрема, великі західні компанії активно використовують в процесі оцінки ефективності власного менеджменту періодично поновлювані рейтинги, що оприлюднюються журналом “Forbs”. З недавнього часу провадиться аналогічна робота і в Україні – публікуються списки 100 найкращих компаній країни, оголошуються конкурси і визначаються претенденти та переможці в тому числі і серед організацій у значній кількості номінацій.

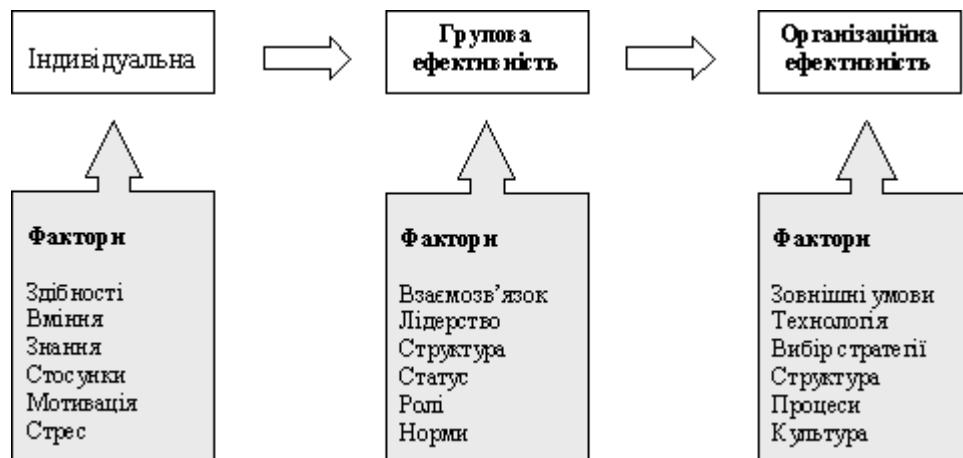
**Рівневий підхід до оцінки ефективності управління** виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. **Ефективність управління** при цьому формується як інтегрований результат *індивідуальної, групової та організаційної* ефективності з урахуванням синергетичного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергетичного ефекту групова ефективність є дещо більше за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – **організаційна ефективність**. Організації складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергетичного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

*Задача менеджменту* полягає у виявленні *можливостей* підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 8. 2, знаходиться під впливом певних факторів.



**Рис. 8.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень**

*Часовий підхід до оцінки ефективності управління* виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, *виживання* організації являє собою *довготермінове мірило організаційної ефективності*.

Існує п'ять критеріїв *короткотермінової ефективності*:

- *продуктивність*;
- *якість*;
- *ефективність*;
- *гнучкість*;
- *задоволеність*.

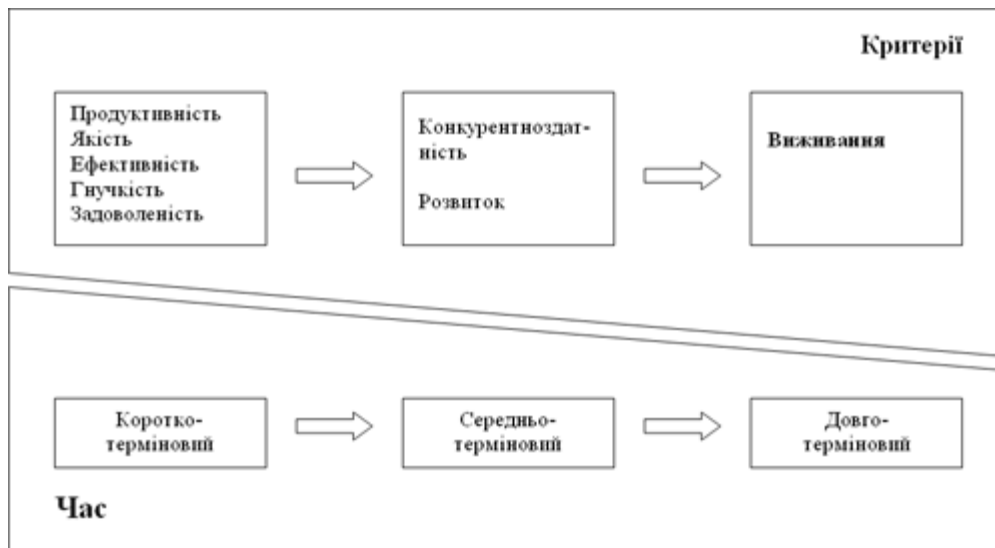
Критерії *конкурентноздатності та розвитку* відображають *середньотермінову ефективність*. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 8. 3.

*Продуктивність* – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

*Якість* – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

*Ефективність* організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).





**Рис. 8.3. Часова модель ефективності**

**Гнучкість** означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни *зовнішнього середовища* (споживачів, конкурентів, урядових настанов);
- здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;
- здатність організації адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

**Задоволеність** - рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

**Конкурентноздатність** характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентноздатність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

**Розвиток** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Не зважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-середньо- і довготерміновому плані.

#### 8.4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне *просування за службою*. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

1. переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;
2. підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
3. просування його щаблями посадових сходів.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера службою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій, посаді знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є *освіта*. Висока освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації - працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

1. новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
2. новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
3. надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній *практичний досвід*. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору

персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про **систему підвищення кваліфікації** працівників. Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує їх періодична **атестація**. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності і спонукає його до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників службою. Атестацію доцільно проводити не рідше 1 рази в 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

1. відповідає займаній посаді,
2. відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік,
3. не відповідає займаній посаді.

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають і наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури організації;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалювання і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

## ГЛОСАРІЙ

**DMAIC** – командний спосіб вирішення проблем в системі Шість сигм, що складається з п'яти кроків: Define (визначення), Measure (вимір), Analyse (аналіз), Improve (покращення), Control (контроль).

**SMART** (аббревіатура п'яти англійських слів) - згідно даної техніки перед командною ставляться цілі, які повинні відповідати наступним невід'ємним характеристикам: конкретність, вимірність, погодженість, реальність, обмеженість у часі.

**Адхократія** - це високоорганічне підприємство з низьким рівнем формалізації поведінки, вузькою горизонтальною спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці співробітників, що здійснюють свою діяльність як у функціональних підрозділах, так і в проектних командах.

**Бенчмаркінг** - аналітичний процес детального порівняння та оцінки підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі всередині і поза галузю. В результаті даного процесу розробляють заходи, спрямовані на перекриття розриву між підприємством, яке реформується, і лідером.

**Бізнес-інжиніринг (business-engineering)** – це сучасна технологія управління, заснована на формальному, точному, повному і всесторонньому описі діяльності компанії шляхом побудови її базових інформаційних моделей у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

**Бізнес-модель** – це корпоративна пам'ять організації, верхній рівень її бази знань, відомостей про те, «як влаштований бізнес», і, поза сумнівом, один з цінних нематеріальних активів.

**Бізнес-потенціал** компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення потреб.

**Вертикальний поділ праці** - розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.

**Виробнича структура** — структура, що показує впорядковану сукупність виробничих підрозділів, елементів виробничо-технічної бази з погляду їх просторового розташування.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших людей .

**Внутрішні ОЗ** – ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією.

**Вплив** - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

**Вхід системи** — це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті.

**Гнучкість** означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

**Горизонтальний поділ праці** – це поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної

роботи.

**Делегування** – це передача іншим (як правило, підлеглим) відповідальності і авторства операцій та/або узгодження певних дій.

**Ефективність** - це відношення ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання цього ефекту.

**Ефективність організації** – це співвідношення “виходів” до введених факторів.

**Зворотній зв'язок** – це зв'язок, що несе інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи.

**Зовнішні ОЗ** - ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень.

**Інтенсивність входу (виходу)** – це кількісна міра взаємодії входу (виходу) елемента з відповідним середовищем.

**Команда** - це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі й максимально віддані загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, погоджуючи свою роботу.

**Комплексний механізм управління** - це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових способів цілеспрямованої взаємодії елементів внутрішнього середовища організації і дії на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління.

**Композиційна концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

**Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів"** - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

**Ланка управління** — один або декілька підрозділів, які необов'язково відособлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;

**Лідерство** – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

**Матриця комерційної відповідальності** – це метод закріплення відповідальності структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності.

**Модель структури даних** – це модель, що визначає перелік і формати документів, супроводжуваних процесом в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії.

**Неформальні організації** - організації, в рамках яких взаємостосунки не носять наперед спроектованого і директивно встановленого характеру, а виникають під впливом різних чинників,

**Організаційна будова** - це внутрішній устрій фірми, спосіб координації її елементів і організації потоків інформації для досягнення кінцевої мети.

**Організаційна здатність** – це внутрішня здатність організації досягати наміченої мети, яка виникає тоді, коли всі блоки організаційного дизайну відповідають один одному і сприяють виконанню задач організації.

**Організаційна культура (ОК)** - це явище, що складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

**Організаційна структура апарату управління** – це форма розподілу праці з управління виробництвом.

**Організаційна структура управління** — сукупність відділів і служб, що займаються побудовою і координацією функціонування системи управління, розробкою і реалізацією управлінських рішень.

**Організаційний дизайн** - зовнішнє оформлення структури, що виявляється в синергетичному ефекті від використання знань та інформації як ключової компетенції фірми в інформаційній економіці.

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

**Організаційний розвиток (ОР)** - це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності організації, які приводять до поліпшення її стану, переходу до нової якості шляхом збільшення потенціалу організації, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності організації протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та її життєздатності.

**Організаційні зміни (ОЗ)** – це будь-яка зміна в одному або декількох елементах організації, впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до вимог ринку.

**Організаційно-управлінський аналіз** - це дослідницька діяльність, направлена на вивчення системи цілей і стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, організаційної культури і управлінських процесів.

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

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

**Організація як система** — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями;

**Повноваження** - формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

**Продуктивність** – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

**Процесні потокові моделі** - це моделі, які описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції менеджменту.

**Прямий зв'язок** – це зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив) і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають

**Результативність управління** - цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

**Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)** - фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

**Робоча група** – це люди, зібрані в рамках певної структури для виконання задач, очолювані керівником, із функціональним поділом праці.

**Самостійний структурний підрозділ** — адміністративно відособлена частина, що виконує одну або декілька функцій управління;

**Система** — це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи.

**Системна концепція ефективності управління** – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

**Ситуаційна зміна** – це реакція на події (переважно у зовнішньому середовищі), що відбуваються в даний момент. Переважно це короткострокові зміни.

**Соціальна структура** характеризується розподілом працівників підприємства за професійно-кваліфікаційним, статеві-віковим, національним складом, рівнем освіти, сімейним станом і т. п.

**Стиль керування** – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

**Структура системи** — це сукупність її елементів і зв'язків між ними, по яких можуть проходити сигнали і впливи.

**Технологічна структура** — структура організації, що визначається характером матеріально-енергетичних процесів, типом устаткування та спеціалізацією потужностей, що використовуються.

**Управлінська технологія** - це набір управлінських засобів досягнення поставлених цілей організації, що включає методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи та закономірності організації управління; системи контролю.

**Управляючий осередок** — окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, що виконує одну або декілька спеціальних функцій менеджменту.

**Фінансова структура** — структура, яка описує впорядковану сукупність фінансових відносин в ході здійснення господарської діяльності організації, що забезпечує її ефективне функціонування і розвиток. Фінансова структура є результатом реалізації концепції управління по центрах відповідальності.

**Формальна організація** - це структура повноважень і функцій, яка встановлюється на основі взаємодії, що склалася, між компонентами організації.

**Функціонал** компанії – перелік бізнес-функцій і функцій менеджменту, що необхідні для підтримки вказаних видів комерційної діяльності.

**Функціональна концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

**Централізація** – це концентрація владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**Цільова концепція ефективності управління** - це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

**Шість сигм (Six Sigma)** – підхід, який виник в компанії Motorola для вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів в бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### *Законодавчі та нормативно-правові документи*

1. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV.// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 р. № 959-XII // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 29. – С. 377.
3. Про захист іноземних інвестицій на Україні: Закон України від 10.09.91 р. № 1540-XII // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 46. – С. 616.
4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.91 р. № 1560-XII // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 47. – С. 646.
5. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.94 р. № 334/94 // Відомості Верховної Ради. – 1995. – № 4. – С. 28.
6. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19.03.96 р. № 93/96-ВР // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 19. – Ст. 80

### *Основна*

1. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Знание, 1992.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.
3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. — М.: Альбіна Паблішер, 2002.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. — М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
5. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2004. — Сер. 8. — Вып. 2. (№ 16) — С. 33–50.
6. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Том 4. (№ 2). — С. 25–48.
7. Андрушків Б.М., Кузмін О.Б. Основи менеджменту. Львів: вид-во Світ, 1995.
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф — СПб. : Питер, 2009 г. — 344 с.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. — М., 1989.
10. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М.Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина; 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с.

12. Управление организационными изменениями как важный элемент конкурентоспособности и жизнедеятельности организации / Т.В. Баулина // Тр. Междунар. конф. «Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины». – Донецк, 2002. – Т. 1. – С. 222–231.

13. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.

14. Балабанова Л. В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. – Донецьк: ДонДУЕТ 2001.– 180 с.

15. Беляцкий Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента: учебное пособие / Н. П. Беляцкий. – М. : Новое знание, 2001. – 320 с.

16. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – М. : Питер, 2001. – 384 с.

17. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико – статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1974. – 121 с.

18. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Ельга, Ника –центр, 2006.- 672 с.

19. Бовыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления)— М.: ОАО Экономика, 1997.— 368 с.

20. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя.— М.: АО "ИНФРА" - М — АОЗТ "Премьер", 2005.— 204с.

21. Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М. : Инфра, 2002. – 504 с.

22. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

23. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – № 6, Том 3. – С. 7–11.

24. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2010. – № 20 (96). – С. 164–166.

25. Гордієнко Л. Ю. Застосування технології стратегічного аналізу щодо прийняття управлінського трансформаційного рішення в багаторівневій соціально-економічній системі / Л. Ю. Гордієнко, В. Ю. Жукарев. – Управління розвитком. – Харків, ХНЕУ, 2011. – №10 (107).– С. 46–47.

26. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.

- 27.Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
- 28.Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006. – 192 с.
- 29.Гуиляр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиляр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
- 30.Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
- 31.Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт – М. : Питер, 2001. – 663 с.
- 32.Джексон Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать / Т. Джексон; пер. с англ. – М. : Ин-т компл. страт. исследований, 2008. – 248 с.
- 33.Дорофеев В.Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
- 34.Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С. М. Ілляшенко – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
- 35.Катькало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Сер. 8. – Вып. 2. (№ 16). – С. 3–21.
- 36.Кизим Н. А. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / Под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
- 37.Клішейко А. В. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. В. Клішейко; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2007. – 19 с.
- 38.Козаченко С. В. Стратегическое управление фирмой / С. В. Козаченко, И. С. Акимова. – К. : МЦРПМ, ДИТМ МНТУ, 2002. – 122 с.
- 39.Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. / М. Коленсо; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV, 175 с.
- 40.Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Дж. Коллинз. Серия: Книги Стокгольмской школы экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008 г. – 320 с.
- 41.Корнелиус Н. HR-менеджмент : поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. А. В. Теплых. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
- 42.Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
- 43.Крупа К. Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів : автореф. дис... докт. екон. наук : спец. 08.02.03 – «Організація управління, планування і регулювання економікою» / К. Крупа; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2005. – 36 с.

44.Лафта Дж. К. Теория организаций : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.

45.Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13 –14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.

46.Лепейко Т. І. Дослідження особливостей організаційних змін на машинобудівних підприємствах / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків, 15 – 16 листопада 2010 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 17 (93). – С. 51–53.

47.Лепейко Т. І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 4, Том 2. – С. 20–24.

48.Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Ліберманівські читання : економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., канд екон. наук, доц. Зими О. Г. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК, 2009. – 296 с. – (С. 199–210).

49.Лузин А. Е. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / А. Е. Лузин. – Женева : Международная организация труда, 2001. – 160 с.

50.Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро – М. : Высшая школа, 2001. – 875 с.

51.Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).

52.Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства : учеб. пособие для ВУЗов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов. – М.: Юнити, 1999. – 414 с.

53.Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288с.

54.Мельник Л. Г. Экономика развития : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 664с.

55.Менеджмент процессов / [Под ред. Й. Беккера, Л. Валкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна]; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

56.Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майорова. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

57.Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер – М. : Инфра-М, 2001. – 480 с.

58. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.

59. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. пр. – Івано-Франківськ : Вид. «Плай», 2011. – Випуск № 1 (17). – С. 324–332.

60. Найпак Д. В. Дослідження сутності управління організаційними змінами на підприємствах / Д. В. Найпак // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та її регіонів» (Харків, 19 – 20 травня 2011 р.). – Х. : ФОП Александрова К. М.; ВД «Інжек», 2011. – С. 151–153.

61. Найпак Д. В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 66–67.

62. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 20. – С. 78–81.

63. Найпак Д. В. Форми організації віртуальних підприємств / Д. В. Найпак // Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / [Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, Т. П. Близнюк, Д. В. Найпак та інші]; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Лепейко Т. І. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 252 с. – (С. 82–101).

64. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277.

65. Нельсон Р. Еволюційна теорія економічних змін / Р. Нельсон, С. Уинтер – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.

66. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторный анализ / В. Плюта; пер. с польского В. В. Иванов, научн. редактор В. И. Жуковский. – М. : Статистика, 1980. – 152 с.

67. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4., Т. 2. – С. 79–85.

68. Погорелов Ю. С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія / Ю. С. Погорелов. – Харків : АдвАтм, 2010. – 436 с.

69. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

70. Прохорова В. В. Реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. В. Прохорова; Харківський державний економічний університет. – Харків., 2001. – 20 с.

71. Психологія управління груповими явищами та процесами / Режим доступу : [\[http://osvita.ua/school/psychology/1363\]](http://osvita.ua/school/psychology/1363).

72. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

73. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н. Д. Эриашвили; пер. с англ. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

74. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43–50.

75. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / За заг. ред. Л. М. Таранюка. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1»ТОВ, 2010. – 440 с.

76. Тельнов Ю. В. Реинжиниринг бизнес-процессов : Учебное пособие / Ю. В. Тельнов. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 99 с.

77. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. Тельнов ; – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

78. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 1998. – 367 с.

79. Фрайлингер Кр. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / Кр. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.

80. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чемпи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.

81. Хант Р. Как создать интеллектуальную организацию / Р. Хант, Т. Базан. – М., Инфра-М, 2002. – 230 с.

82. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

83. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. – К. : Ліра-К, 2014. – 268 с.

84. Шведчиков О. А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О. А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. – 2011. – № 1. – С. 104–108.

85. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер; пер. с англ. – М. : Весть-Метатехнология, 1999. – 240 с.

86. Широкова Г. В. Курс «Управление изменениями» в системе бизнес-образования / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 2. (№ 16) – С. 174–203.

87. Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3. (№ 24) – С. 76–95.

88. Широкова Г. В. Управление изменениями : хрестоматия / Науч. ред. Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2009. – 495 с.

Хмінь Ф. Управління персоналом : підручн. / Ф. Хмінь. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.

89. Энкельманн Н. Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни : пер. с нем. / Н. Б. Энкельманн. – М. : Интерэксперт, 2000. – 272 с.

### *Електронні ресурси*

1. База даних “Проблеми теорії та практики управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ptpu.ru/>. – Заголовок з екрана.

2. Бібліотека економічної і ділової літератури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ek-lit.agava.ru/>. – Заголовок з екрана.

3. Економіка. Проблеми теорії та практики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nauka-osvita.com.ua/>. – Заголовок з екрана.

4. Менеджмент. Методологія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>. – Заголовок з екрана.

5. Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eup.ru/>. – Заголовок з екрана.