

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ І
ПРОЕКТАМИ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм «Управління проектами»,
«Управління фінансово-економічною безпекою»

Укладач: Клименко С.Є., к.е.н., доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою і проектів

Запоріжжя

Зміст самостійної роботи

№ теми з/прогр.	Назва теми	К-сть годин	
		денна форма	заочна форма
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи менеджменту організацій			
1	<i>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту організацій за видами господарської діяльності</i> 1.1. Організація як об'єкт управління. 1.2. Поняття та види господарської діяльності.	16	18
2	<i>Тема 2. Нормативно-правове забезпечення та порядок заснування підприємства</i> 2.1. Організаційно-правові форми підприємства. 2.2. Особливості ліквідації та реорганізації підприємств.	12	18
3	<i>Тема 3. Управління змінами в організації</i> 1.1. Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організації. 1.2. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.	12	18
4	<i>Тема 4. Організаційний розвиток підприємства</i> 4.1. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. 4.2. Основи розробки концепції організаційного розвитку підприємства.	12	18
Розділ 2. Управління організацією в контексті сталого розвитку			
5	<i>Тема 5. Організаційні відносини в системі менеджменту</i> 5.1. Департаментизація і кооперація в організації. 5.2. Поняття централізації та децентралізації управління.	12	18
6	<i>Тема 6. Структура управління організацією</i> 6.1. Принципи побудови організаційної структури. 6.2. Формування підрозділів організаційної структури.	12	18
7	<i>Тема 7. Стратегічне управління організацією в ринкових умовах господарювання</i> 7.1. Мета та принципи стратегічного планування. 7.2. Продуктово-товарні стратегії.	12	18
8	<i>Тема 8. Управління ефективністю та результативністю менеджменту організації</i> 8.1. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації. 8.2. Діагностика якості менеджменту організації.	12	18
9	<i>Тема 9. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг</i> 9.1. Зміст поняття «послуга». 9.2. Класифікація послуг.	16	18
Разом		116	162

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи менеджменту організацій

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту організацій за видами господарської діяльності

План самостійної роботи

- 1.1. Організація як об'єкт управління.
- 1.2. Поняття та види господарської діяльності.

Методичні рекомендації

Питання 1. Як відомо, управління є не тільки вид діяльності, а й певна система, яка складається з двох частин : об'єкта управління та суб'єкта управління.

Отже, об'єктом управління є сама організація (підприємство), її колектив, матеріальні, технічні та інші ресурси.

Термін «організація» походить від грецького слова, що означає поєднання, побудову та об'єднання чогось у єдине ціле.

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

Під «організацією» розуміють:

- 1) Складова управління, суть якої полягає в координації дій окремих елементів системи, досягненні взаємної відповідності функціонування її частин.
- 2) Форма об'єднання людей для спільної діяльності в межах певної структури.
- 3). Установа, що покликана виконувати задані функції, вирішувати певне коло завдань (наприклад, школа, банк, інститут, урядова установа).

Організацією називають групу людей, діяльність яких координується для досягнення певної мети, а саме перетворення ресурсів (капіталу, матеріально-технічних, технологій, трудових та інформації) у кінцеві результати за допомогою правових, економічних та інших умов.

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

Згідно з чинним законодавством організації, які володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, називаються **підприємствами**.

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

Основними вимогами до організації є:

- певна кількість учасників (наявність хоча б двох людей, які рахують себе членами групи);
- ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації, які впливають з інтересів її засновників, тобто (- наявність хоча б однієї мети, що є загальною для всіх членів групи; та - наявність членів групи, які свідомо сумісно працюють для досягнення певної мети);
- наявність формальних та неформальних організацій;
- формальна структура власних відносин, ієрархія.

Люди та умови їхньої діяльності разом утворюють організаційну структуру, а дія людей, яка направлена на створення такої структури, забезпечення необхідних передумов її функціонування та оновлення називається **організаційним процесом** або **організацією**.

Організації поділяються на: **1) формальні** - це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується з метою досягнення певних цілей, та **2) неформальні** - які виникають і функціонують спонтанно, але тоді коли люди спілкуються один з одним та регулярно вступають у стосунки між собою. Їх виникнення пояснюється тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи існують майже у всіх формальних організаціях і входять в склад формальних організацій.

Для досягнення своєї мети організація має свої загальні характеристики: *ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний розподіл праці, вертикальний розподіл праці, структуру організації та необхідність управління.*

Основною характеристикою діяльності організації є **ресурси**, які підлягають перетворенню в процесі виробничої діяльності, до них належать:

- трудові ресурси - кваліфікований та демографічний склад працівників, їх здатність адаптуватися в різних виробничих умовах
- технічні ресурси - особливості виробничого обладнання, інвентарю, основних та додаткових матеріалів
- технологічні ресурси - гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентноспроможних ідей, наукові розробки
- основні фонди - території підприємства, виробничі приміщення, комунікації, можливість розширення
- інформаційні ресурси - характер інформації про виробничу систему та зовнішнє середовище, можливість розширення виробничої системи
- фінансові ресурси - фінансові активи, ліквідність, наявність кредитів.

Головною задачею організації в галузі використання ресурсів є досягнення мети при мінімумі витрат та максимумі ефективності.

Таким чином загальними рисами організації є:

1. Наявність ресурсів - трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформації.
2. Залежність від зовнішнього середовища - економічних умов, громадських організацій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, технології тощо.
3. **Горизонтальний поділ праці** - поділ роботи на конкретні завдання, та утворення підрозділів, які виникли в результаті поділу.

4. **Вертикальний поділ праці** - направлений на координацію роботи інших людей, тобто здійснення процесу управління.

5. Необхідність управління - є важливою діяльністю організації, тобто щоб досягти певних результатів та реалізації своєї мети, діяльність всіх структурних елементів організації повинна бути скоординована завдяки залученню управлінців до процесу реалізації цілей працівників. За словами Файоля «керувати - означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи певні ресурси». П. Друкер зазначив, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану продуктивну групу». Тому призначення управління - внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, логіки, постійності у тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

6. Структура організації - сукупність зв'язків та взаємовідношень рівнів управління та функціонування галузей, побудованих у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати мети.

7. Здійснення певних видів діяльності - виробничої, торговельної, науково-пошукової тощо.

Питання 2. Поняття господарської діяльності наводиться в ст. 3 Господарського Кодексу України (далі – ГК). *Під господарською діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.*

Класичні ознаки господарської діяльності, наголошуючи на її суспільно корисному характері, наводить авторитетний український учений В. С. Щербина: «Суспільно корисна господарська діяльність:

по-перше, полягає у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб;

по-друге, виконується на професійних засадах;

по-третє, результати такої діяльності мають реалізовуватися за плату, тобто функціонувати як товар;

по-четверте, поєднує як приватні інтереси виробника, так і публічні інтереси (держави, суспільства, значних верств населення тощо)».

Виходячи зі змісту ст. 3, 42, 52 ГК загальні різновиди господарської діяльності можна сгрупувати таким способом:

1) **комерційна господарська діяльність** (підприємництво) – господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку;

2) **некомерційна господарська діяльність** – господарська діяльність, що здійснюється без мети одержання прибутку;

3) **господарське забезпечення діяльності негосподарюючих суб'єктів** – діяльність негосподарюючих суб'єктів, спрямована на створення і підтримання необхідних матеріально-технічних умов їх функціонування, що здійснюється за участі або без участі суб'єктів господарювання.

Некомерційними господарськими організаціями (неприбутковими установами й організаціями) є:

1) Благодійні фонди та благодійні організації, створені в порядку, визначеному законом для здійснення благодійної діяльності, у тому числі громадські організації, створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської, спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності, а також творчі спілки та політичні партії, громадські організації інвалідів та їх місцеві осередки, створені згідно з Законом України "Про об'єднання громадян" №2460-ХІІ від 16.06.1992 р., науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, внесені до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави, заповідники, музеї-заповідники.

2) Пенсійні фонди, кредитні спілки, створені у порядку, визначеному законом.

3) Спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників, що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників і не проводять основної діяльності, за винятком отримання пасивних доходів.

4) Релігійні організації, зареєстровані в порядку, передбаченому законом.

5) Житлово-будівельні кооперативи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, створені в порядку, визначеному законом.

6) Професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок, утворені в порядку, визначеному законом.

Інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку з метою з нормами відповідних законів.

Слід зауважити, що вичерпний перелік видів господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню (а саме – 57 видів господарської діяльності), установлює Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000.

Водночас відповідно до ст. 259 ГК вид господарської діяльності має місце в разі об'єднання ресурсів (устаткування, технологічних засобів, сировини та матеріалів, робочої сили) для створення виробництва певної продукції або надання послуг. Окремий вид діяльності може складатися з єдиного простого процесу або охоплювати низку процесів, кожний з яких входить до відповідної категорії класифікації.

Виходячи з положень розд. VI, VII ГК можна виокремити такі види господарської діяльності:

1. Господарсько-торговельна діяльність – діяльність, що її здійснюють суб'єкти господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію через надання відповідних послуг.

Залежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), у межах якого здійснюється товарний обіг, господарсько-торговельна діяльність виступає як **внутрішня або зовнішня торгівля.**

Господарсько-торговельна діяльність може вестися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність із забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

Господарсько-торговельна діяльність опосередковується господарськими договорами поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, енергопостачання, купівлі-продажу, оренди, міни (бартеру), лізингу та іншими договорами.

2. Агентська діяльність – комерційне посередництво, що полягає в наданні комерційним агентом послуг суб'єктам господарювання під час здійснення ними господарської діяльності способом посередництва від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє. Комерційне посередництво є підприємницькою діяльністю.

Комерційним агентом може бути суб'єкт господарювання (громадянин або юридична особа), який за повноваженням, що ґрунтується на агентському договорі, здійснює комерційне посередництво.

Не є комерційними агентами підприємці, що діють хоч і в чужих інтересах, але від власного імені.

3. Перевезення вантажів — господарська діяльність, пов'язана з переміщенням продукції виробничо-технічного призначення та виробів народного споживання залізницями, автомобільними дорогами, водними та повітряними шляхами, а також транспортування продукції трубопроводами.

Суб'єктами відносин перевезення вантажів є перевізники, вантажовідправники та вантажоодержувачі.

Перевезення вантажів здійснюють вантажний залізничний транспорт, автомобільний вантажний транспорт, морський вантажний транспорт та вантажний внутрішній флот, авіаційний вантажний транспорт, трубопровідний транспорт, космічний транспорт, інші види транспорту.

Допоміжним видом діяльності, пов'язаним з перевезенням вантажів, є транспортна експедиція.

4. Капітальне будівництво – будівництво об'єктів виробничого та іншого призначення, підготовка будівельних ділянок, роботи з обладнання будівель, роботи з завершення будівництва, прикладні та експериментальні дослідження і розробки тощо, які виконуються суб'єктами господарювання для інших суб'єктів або на їх замовлення та здійснюються на умовах підряду.

5. Інноваційна діяльність — діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Фінансова діяльність включає грошове та інше фінансове посередництво, страхування, а також допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування.

6. Фінансове посередництво – діяльність, пов'язана з отриманням та перерозподілом фінансових коштів, крім випадків, передбачених законодавством. Фінансове посередництво здійснюють установи банків та інші фінансово-кредитні організації.

Страхування у сфері господарювання – це діяльність, скерована на покриття довготермінових та короткотермінових ризиків суб'єктів господарювання з використанням заощаджень через кредитно-фінансову систему або без такого використання.

Допоміжною діяльністю у сфері фінансів та страхування є недержавне управління фінансовими ринками, біржові операції з фондовими цінностями, інші види діяльності (посередництво у кредитуванні, фінансові консультації, діяльність, пов'язана з іноземною валютою, страхуванням вантажів, оцінювання страхового ризику та збитків, інші види допоміжної діяльності).

7. Комерційна концесія – за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правоволодільцеві, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволодільцеві обумовлену договором винагороду.

Договір комерційної концесії передбачає використання комплексу наданих користувачеві прав, ділової репутації і комерційного досвіду правоволодільця в повному обсязі, із зазначенням або без зазначення території використання щодо певної сфери підприємницької діяльності.

8. Зовнішньоекономічна діяльність – господарська діяльність, під час здійснення якої майно та/або робоча сила перетинають митний кордон України.

Крім того, розд. VIII ГК установлює спеціальні режими господарювання, а саме:

1) спеціальна (вільна) економічна зона — частина території України, на якій встановлено спеціальний правовий режим господарської діяльності, особливий порядок застосування та дії законодавства України. На території спеціальної (вільної) економічної зони можуть запроваджуватися пільгові митні, податкові, валютно-фінансові та інші умови підприємництва вітчизняних та іноземних інвесторів.

Спеціальні (вільні) економічні зони створюються для залучення інвестицій та ефективного їх використання, активізації спільної з іноземними інвесторами підприємницької діяльності з метою збільшення експорту товарів, поставок на внутрішній ринок високоякісної продукції і послуг, упровадження нових технологій, розвитку інфраструктури ринку, поліпшення використання природних, матеріальних і трудових ресурсів, прискорення соціально-економічного розвитку України;

2) концесія — це надання з метою задоволення суспільних потреб уповноваженим органом державної влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі вітчизняним або іноземним суб'єктам господарювання (концесіонерам) права на створення (будівництво) та/або управління (експлуатацію) об'єктом концесії за умови взяття

концесіонером на себе відповідних зобов'язань, майнової відповідальності і підприємницького ризику.

3) *інші види спеціальних режимів господарської діяльності:*

- а) виключна (морська) економічна зона України;
- б) здійснення господарської діяльності на державному кордоні України;
- в) здійснення господарської діяльності в санітарно-захисних та інших охоронних зонах, на територіях і об'єктах, що особливо охороняються;
- г) господарська діяльність у Збройних Силах України;
- д) здійснення господарської діяльності на території пріоритетного розвитку;
- е) здійснення господарської діяльності в умовах надзвичайного стану, надзвичайної екологічної ситуації і в умовах воєнного стану.

Тема 2. Нормативно-правове забезпечення та порядок заснування підприємства

План самостійної роботи

2.1. Організаційно-правові форми підприємства.

2.2. Особливості ліквідації та реорганізації підприємств.

Методичні рекомендації

Питання 1. Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законодавством, на вибір підприємця. Також, в залежності від способу заснування та формування статутного капіталу в Україні можуть створюватися *унітарні та корпоративні підприємства*.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є *державні та комунальні підприємства, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника* (однієї особи та його праці або з використанням найманої праці (ФОП), а також – що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи).

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

Відповідно до правового статусу і форми господарювання розрізняють:

- *одноосібні підприємства* - є власністю однієї особи, що відповідає за свої зобов'язання усім майном;

- *кооперативні підприємства* - добровільні об'єднання громадян з метою спільного здійснення господарської діяльності;

- *орендні підприємства* - засновані на договірних взаєминах щодо тимчасового володіння і користування майном;

- *господарські товариства (партнерства)* - підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

Кооперативи – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання (юридичні особи), створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Вони поділяються на: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші

учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники). Поєднання товариства з обмеженою відповідальністю та повного товариства.

Іншими підприємствами в Господарському кодексі визначені фермерське господарство, підприємство з іноземними інвестиціями та іноземне підприємство.

Фермерське господарство є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

Підприємство в статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб.

Окрім цього, підприємства можуть створювати об'єднання у організаційно-правовій формі асоціації, корпорації, консорціуму, концерну, та інших об'єднання підприємств (наприклад, спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств), передбачені законом, але об'єднання підприємств у господарській практиці не відповідає критеріям малого підприємництва, бо за своєю природою воно є поєднанням малого бізнесу, інтегрованого до єдиної мети.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні. Узагальнено, можна виділити наступні форми: одноосібне володіння, партнерство та корпорація (табл. 2.1).

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Насамперед, до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо.

Таблиця 2.1 – Сутнісна і порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Одноосібне володіння	Підприємство (володіння), власником якого є фізична особа або родина	<ul style="list-style-type: none"> ● Простота та дешевизна заснування ● Повна самостійність, свобода та оперативність рішень ● Максимально мотивація ефективного господарювання ● Збереження комерційної таємниці 	<ul style="list-style-type: none"> ● Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів ● Повна відповідальність за борги ● Брак спеціалізованого менеджменту ● Невизначеність терміну функціонування

Форма підприємництва	Сутність	Переваги	Недоліки
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власників капіталів кількох фізичних осіб за умов: <ul style="list-style-type: none"> • рівного розподілу ризику і прибутку; • спільного контролю результатів бізнесу; • безпосередньої участі в діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • Ширші можливості для ефективної діяльності • Збільшення фінансової незалежності. • Більша свобода дій і виваженість управлінських рішень • Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> • Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність. • Можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів • Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу і результатів діяльності, несумісність ідей партнерів.
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власником якого є акціонери, які несуть обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал), але можуть розпоряджатися усім прибутком	<ul style="list-style-type: none"> • Реальна можливість залучення необхідних інвестиційних ресурсів • Більша здатність до нарощування обсягів виробництва (послуг) • Наявність лише обмеженої відповідальності акціонерів • Постійний (тривалий) характер функціонування 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність розбіжностей між правами власності та функцією контролю діяльності • Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів • Існування потенційних можливостей для зловживань з боку посадових осіб

Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційної форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

У разі заснування підприємства необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування (табл. 2.2).

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.²

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Питання 2. Відповідно до ст.59 ГК України припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом:

- реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення);
- ліквідації - за рішенням власника чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб - засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених цим Кодексом, - за рішенням суду.

У разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, утвореного внаслідок злиття.

Таблиця 2.2 – Групування факторів, що впливають на створення та функціонування підприємства

Група факторів	Фактори
Фінансові	Система фінансування, кредитування, страхування. Чинна система оподаткування і податкові пільги. Державна фінансова підтримка розвитку малого бізнесу
Економічні	Загальний стан і стабільність економіки країни. Рівень інфляції. Надійність національної грошової одиниці та стан грошового обігу. Темпи і послідовність роздержавлення і приватизації. Стан ринкової інфраструктури. Рівна і справедлива конкуренція на ринку товарів і послуг
Організаційні	Процедура організації створення малого бізнесу Наявність інформації про можливі сфери діяльності. Інформаційна, консультативна та науково-методична допомога. Умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності.
Психолого-професійні	Психологічна готовність створювати малий бізнес та здійснювати відповідну діяльність. Емоційна діяльність та відчуття престижності справи. Наявність і можливість одержання професійних знань щодо організації створення і діяльності малого бізнесу
Правові	Правова та інструктивна база здійснення діяльності. Наявність правових гарантій функціонування.
Ресурсні	Способи та можливість залучення початкового капіталу. Система матеріально-технічного забезпечення. Наявність і способи отримання виробничих площ. Кадрове забезпечення.
Соціальні	Ставлення держави до підприємницької діяльності. Громадська думка щодо розвитку малого бізнесу взагалі і особливо в сільській місцевості.

У разі *приєднання* одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі *поділу суб'єкта господарювання* усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, утворених внаслідок такого поділу. У разі виділення нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі *перетворення* одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

Суб'єкт господарювання ліквідується:

- за ініціативою власника чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб - засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, або за рішенням суду;

- у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено;

- у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;
- у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкта господарювання статусу юридичної особи і є підставою для вилучення його з державного реєстру, підприємство вважається ліквідованим з дня внесення до державного реєстру запису про припинення його діяльності. Такий запис вноситься після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до ГКУ.

Оголошення про реорганізацію чи ліквідацію підприємства підлягає опублікуванню реєструючим органом (Державна реєстраційна служба) у спеціальному додатку до газети "Урядовий кур'єр" та/або офіційному друкованому виданні органу державної влади або органу місцевого самоврядування за його місцезнаходженням протягом 10 (десяти) днів з дня припинення діяльності суб'єкта господарювання.

Загальний порядок ліквідації підприємства

Відповідно до ст.60 ГК У ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється власником майна суб'єкта господарювання чи його представниками, або іншим органом, визначеним законом. Ліквідацію підприємства може бути також покладено на орган управління суб'єкта, що ліквідується.

Орган (особа), що прийняв рішення про ліквідацію повинен здійснити такі кроки:

- встановити порядок та визначити строки проведення ліквідації;
- визначити строк для заяви претензій кредиторами, що не може бути меншим, ніж два місяці з дня оголошення про ліквідацію.

Ліквідаційна комісія або інший орган, який здійснює ліквідацію підприємства, розміщує в друкованих органах повідомлення про його ліквідацію та про порядок і строки заяви кредиторами претензій, а наявних (відомих) кредиторів повідомляє персонально у письмовій формі у встановлені строки.

Одночасно ліквідаційна комісія вживає необхідних заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості підприємства, яке ліквідується, та виявлення вимог кредиторів, з письмовим повідомленням кожного з них про ліквідацію суб'єкта господарювання.

Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно підприємства, яке ліквідується, і розраховується з кредиторами, складає ліквідаційний баланс та подає його власнику або органу, який призначив ліквідаційну комісію. Достовірність та повнота ліквідаційного балансу повинні бути перевірені у встановленому законодавством порядку.

Претензії кредиторів до суб'єкта господарювання, що ліквідується, задовольняються з майна цього суб'єкта. Черговість та порядок задоволення вимог кредиторів визначаються відповідно до закону.

Вважаються погашеними такі претензії:

- претензії, що не задоволені через відсутність майна суб'єкта господарювання;

- претензії, які не визнані ліквідаційною комісією, якщо їх заявники у місячний строк після одержання повідомлення про повне або часткове відхилення претензії не звернуться до суду з відповідним позовом;

- претензії, у задоволенні яких за рішенням суду кредитору було відмовлено.

Майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів, використовується за вказівкою власника.

Тема 3. Організаційні зміни в організаціях

План самостійної роботи

1.1. Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організації.

1.2. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Методичні рекомендації

Питання 1. Вивчення процесів змін як одного із напрямів управлінської науки почалося у другій половині ХХ ст. Більшість ранніх робіт була сконцентрована на процесній складовій змін, тобто на визначенні найефективніших методів впровадження перетворень.

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

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

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

- **"зміни"** - розвиток нових реакцій на виклики на підставі нової інформації; виконуються заплановані заходи для зміни поведінки працівників і структурних підрозділів;

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

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

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

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

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

- 1) наявність чітко ідентифікованих фаз у розвитку компанії (від 3 до 15 років і кожна характеризується своєю унікальною структурою, системою управління і типом лідера);
- 2) революційні періоди переходу від однієї фази до іншої;
- 3) збереження "логіки парадоксу", коли рішення проблем однієї фази стає пізніше проблемою;
- 4) основний опір змінам зосереджений "нагорі", тому найбільше впливає на статус і владу топ-менеджерів.

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

- 1) усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом;
- 2) діагностика проблемної області;
- 3) знаходження нового рішення;
- 4) експеримент з новим рішенням;
- 5) підкріплення рішення на основі позитивних результатів. Актуальними підходами для впровадження моделі є системний та ситуаційний підходи, а інструментами - бенчмаркінг та організаційний розвиток.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом така: Стратегія – Система – Поведінка реформаторів.

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

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

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

Основними етапами моделі є:

- 1) рефреймінг (досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив);
- 2) реструктуризація (перетворення з метою досягнення конкурентоспроможності підприємства);
- 3) оживлення (зростання за рахунок концентрації на потребах ринку,

винаходу нових видів бізнесу і нових інформаційних технологій);

4) оновлення (вироблення "рефлексів адаптації" до змін навколишнього середовища, створення мотивації розробки системи винагороди, формування нових знань тощо).

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

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

У 1990-ті рр. *Теорія Е* стала домінуючою моделлю організаційних змін у США. Згодом вона стала проникати в управлінську практику у Європі. Одна з головних причин такої популярності - отримання швидких і суттєвих результатів, спрямованих на поліпшення фінансового стану.

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

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

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

У таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику цих теорій.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика Теорій Е та О

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

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

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

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

Отже, аналізуючи наведені моделі можна визначити декілька основних етапів в еволюції теорії управління змінами, а також особливості менеджменту у кожному з них (таблиці 3.2).

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

Питання 2. Оскільки організація складається із взаємозв'язаних компонентів, то успішна зміна її поведінкової моделі повинна включати використання декількох точок опори або модифікацій у низці компонентів, які визначають поведінку організації і людей, які у ній працюють. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, які проводяться окремо, ізольовано від інших, мають тенденцію до швидкого згасання, даючи незначні ефекти, а іноді і дисфункціональні наслідки. Зміни мають бути структуровані таким чином, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик появи нових зон несумісності між організаційними компонентами. Концепція управління змінами включає різні аспекти - технологічні, структурні, ресурсні, кадрові, психологічні тощо.

Таблиця 3.2 – Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організації

Період	Характерні особливості середовища	Автор та назва моделі	Концептуальні положення моделі
1950-1970 рр.	Посилення конкурентної боротьби через високі темпи економічного зростання організацій. Низький рівень мінливості середовища	К. Левін, Модель організаційного розвитку	Прийняття неминучості та необхідності змін. Трьохетапна модель проведення змін: розморожування (порушення стабільного балансу) - зміни (розвиток нових реакцій на виклики середовища) - стабілізація (закріплення змін у результаті засвоєння нових реакцій на виклики)
1970-1980 рр.	Загострення внутрішньої та міжнародної конкуренції за володіння ринковими нішами, невисокий рівень мінливості середовища	Л. Грейнер, Модель організаційного розвитку	Модель характеризується високим рівнем делегування повноважень та структуризації етапів: усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення; експеримент з новим рішенням; підкріплення рішення на основі позитивних результатів
		К. Тюрлі, Змістовно-процесуальні підходи до моделі організаційних змін	Визначено п'ять основних змістовно-процесуальних підходів до проведення змін в організації: директивний, переговорний, аналітичний, метод "завоювання сердець", дійовий
1980-1990 рр.	Зростання значущості інновацій, оптимізація бізнес-процесів, високий рівень динамізму середовища	І. Ансофф, Модель управління стратегічними змінами	Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом така: Стратегія - Система - Поведінка реформаторів. Модель передбачає отримання швидких результатів, закріплення успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню у корпоративній культурі
1990-до теперішнього часу	Глобалізація економічних систем, обмеженість ресурсів, надзвичайно високий рівень динамізму та мінливості середовища	Ф. Гуїяр, Дж. Н. Келлі, Модель "біологічної корпорації"	Організація - це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Основні етапи моделі: рефреймінг - реструктуризація - оживлення - оновлення
		М. Бір, Н. Норія, Теорія Е та О організаційних змін	Модель спрямована на досягнення стрімких кардинальних фінансових результатів (теорія Е) за допомогою використання "жорстких" методів управління "зверху - вниз" та створення сильної корпоративної культури "м'якими методами" і належної системи мотивації змін (теорія О), зміни відбуваються "знизу-вверх"
		І. Адизес, Модель життєвого циклу	За цієї моделі ефективність управління досягається завдяки вмінню керівництва зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі та уникнути ентропії

Сучасний підхід до управління змінами називають організаційним розвитком. *Мета організаційного розвитку - підвищення ефективності функціонування організації.* Досягнення ефективності забезпечується здатністю організації швидко і своєчасно адаптуватися до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Інструментом досягнення цієї мети є зміни у поведінці членів організації, які свідомо впроваджуються шляхом цілеспрямованого впливу на систему ціннісних орієнтацій працівників, індивідуальні виробничі навички, а також за допомогою створення умов для більш інтенсивного використання людського потенціалу.

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

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

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

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

Факторами, що сприяють змінам в організації є:

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

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

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя у цілях;
- організаційна інертність;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень;
- опір і побоювання змін.

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

До факторів, що впливають на вибір стратегії змін відносять:

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

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

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

- 1) усвідомлення необхідності зміни (визначення потреби зміни, часто обумовленої зовнішніми факторами, що впливають на організацію);
- 2) визначення рівня або рівнів, на яких відбувається зміна (індивідуальний, груповий, організаційний), і ймовірного ступеня складності, з яким буде пов'язане здійснення зміни;
- 3) визначення сил, що сприяють і стримують процес зміни (аналіз поля сил);
- 4) визначення ймовірного ступеня опору змінам, можливих причин такого опору і способів його подолання;
- 5) вибір відповідної стратегії зміни, у рамках якої змінами можна ефективно керувати.

Основними критеріями при виборі стратегії змін повинні бути:

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

Розглянемо основні типи стратегій змін відповідно до наведених критеріїв.

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

- *відмінний* (організація має конкурентні переваги, максимально гучка, фінансово стабільна, має великі можливості для розвитку);
- *стійкий* (організація здатна витримувати тиск зовнішнього середовища, ефективно використовує наявні ресурси, має високі можливості для удосконалення);
- *вразливий* (слабка здатність організації реагувати на виклики середовища, обмеженість ресурсів, зниження ефективності діяльності, можливість швидкого банкрутства);
- *кризовий* (неможливість організації витримувати тиск зовнішнього середовища, фінансова неплатоспроможність, внутрішній хаос, висока ймовірність банкрутства).

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

- випереджальна (наступальна) стратегія;
- стратегія стійкого розвитку;
- стратегія оптимізації;
- стратегія скорочення (ліквідації).

Розглянемо особливості наведених вище стратегій.

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

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

Стратегія оптимізації використовуються в умовах передбачуваного спаду виробництва, або у випадках, коли розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку. Стабілізація розвитку підприємства може бути здійснена шляхом економії всіх видів витрат, уповільнення тривалого падіння. Основною метою цієї стратегії є економія ресурсів, яка спрямована на зупинення падіння організації, намагання досягти поживлення, яке є початковою стадією зростання. Стратегія оптимізації вимагає обов'язкової ревізії витрат. Необхідною умовою для здійснення скорочення витрат є готовність до конфліктів, які можуть бути спричинені жорсткою економією, при цьому економія має бути не самоціллю, а засобом для змін на краще.

Основними завданнями стратегії оптимізації є:

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

Стратегія скорочення є однією з еталонних стратегій розвитку, оскільки за певних обставин її не можливо уникнути. Вона реалізується тоді, коли організація має потребу у перегрупуванні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності. В окремих випадках це єдино можлива стратегія відновлення бізнесу, оскільки відновлення і

зростання - взаємовиключні процеси розвитку організації. Стратегія скорочення полягає у тому, що організація закриває або продає один зі своїх підрозділів (видів діяльності), щоб отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям організації видам діяльності.

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

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

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

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

Помірне перетворення здійснюється у тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом (послугою) на ринок і намагається завоювати для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо у тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

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

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

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

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

Третім критерієм вибору стратегії змін є методи проведення змін. За цим критерієм розрізняють стратегії, в основі яких лежать підходи, запропоновані К. Тюрлі:

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

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

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

4. *Аналітична стратегія.* Її застосування передбачає залучення технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін. З цією метою формується команда фахівців, що включає експертів з провідних відділів або зовнішніх консультантів, які працюють під суворим керівництвом.

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

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

Основними причинами опору змінам є:

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

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

- відчуття співробітниками несправедливості, викликане тим, що користь від проведених ними змін отримує хтось інший, страх невідомості, загроза безпеки їхній роботі;

- відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат;

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

До основних форм (тобто способів прояву) опору відносяться:

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

- *Індиферентність.* Люди не протистояти змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі вельми негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або

припускають, що їх зусилля не будуть оцінені належним чином, і т. ін. Коли таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, справа не в їхній лінії або упертості. Необхідне з'ясування дійсних причин.

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

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

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

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

Загальна логіка управління змінами в організації полягає у наступному:

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

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

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

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

5) визначити критерії досягнення цілей змін;

6) забезпечити бюджет розвитку;

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

8) супроводжувати зміни розробкою та запровадженням нової системи мотивації.

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

- чим тіснішим є зв'язок між конкретною лінією поведінки і конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися у певний спосіб;
- чим більш бажаним є результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, яка, на нашу думку, приведе до цього результату;
- чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю спробуємо це зробити.

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

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

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

Тема 4. Організаційний розвиток підприємства

План самостійної роботи

- 4.1. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.
- 4.2. Основи розробки концепції організаційного розвитку підприємства.

Методичні рекомендації

Питання 1. Для ефективного управління організацією керівникам необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій її життєвого циклу. Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово, або достатньо різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Як показують численні дослідження фахівців з організаційного розвитку, для тих організацій, які мають і реалізують плани росту, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і досить сприятливому зовнішньому середовищу, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними.

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

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

Одним із найважливіших чинників є опір змінам зі сторони персоналу. Зміни відбуваються у внутрішньому середовищі, а, відповідно, торкаються організаційної культури. Все це потребує від керівників обережності, уваги та виваженості при прийнятті будь-яких управлінських рішень, пов'язаних зі змінами.

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

- 1 етап - зростання через креативність - криза лідерства;
- 2 етап - зростання через директивне керівництво - криза автономії;
- 3 етап - зростання через делегування - криза контролю;
- 4 етап - зростання через координацію - криза "тяганини";
- 5 етап - зростання через співробітництво - криза. Характеристика наведених етапів моделі змін наведена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика етапів моделі змін Л. Грейнера

Етап	Основні характерні риси
1	2
1 етап - зростання через креативність - криза лідерства	<ul style="list-style-type: none"> - увага власників фокусується не на менеджерських функціях, а на виробництві і продажі нового "продукту" (послуги); - домінування неформальних відносин у колективі; - швидке реагування на запити ринку; - мотивація ґрунтується на очікуванні майбутніх вигід; - управління підпорядковане наявним ресурсам; - ускладнення діяльності вимагає появи виконавчих директорів, які здатні впровадити ефективні управлінські технології - настає криза лідерства
2 етап - зростання через директивне керівництво - криза автономії	<ul style="list-style-type: none"> - при реалізації стратегії організації керівна роль віддається новому лідеру; - наявність організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками; - впровадження систем моніторингу та контролю, планування бюджету та вироблення стандартів якості; - комунікації стають більш формальними і знеособленими; - посилення поділу функцій володіння і управління; - настання кризи автономії, коли функціональні фахівці прагнуть до самостійного прийняття управлінських рішень

1	2
3 етап - зростання через делегування - криза контролю	<ul style="list-style-type: none"> - посилення децентралізації у структурі управління; - покращення мотивації на всіх рівнях через делегування повноважень; - швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі; - диверсифікація бізнесу; - виникнення протиріч у координації різних напрямів діяльності; - виникнення кризи контролю, коли менеджери вищої ланки відчують втрату контролю над компанією в цілому
4 етап - зростання через координацію - криза "тяганини"	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження та/або серйозний перегляд формальних процедур планування; - найм (або навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціювання програм моніторингу та контролю; - використання процедур ретельного моніторингу витрат; - посилення бюрократизму системи; - відсутність духу співпраці і брак впевненості у власній інформованості у менеджерів вищої ланки; - виникнення кризи "тяганини", коли складність систем і процедур починає перевищувати їх доцільність
5 етап - зростання через співробітництво - криза	<ul style="list-style-type: none"> - фокусування уваги на вирішенні проблем через командну взаємодію менеджерів; - запровадження матричних організаційних структур; - зниження чисельності корпоративного персоналу та перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних обов'язків; - пріоритетність інновацій; - впровадження програм підвищення кваліфікації та саморозвитку з метою удосконалення необхідних навичок і вмінь персоналу; - виникнення загальної кризи управління через надання переваги поведінковим методам менеджменту

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

Основні завдання та рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на кожному з етапів моделі змін наведено у таблиці 4.2.

Питання 2. Стратегічна та поточна результативність діяльності підприємств визначаються обґрунтованістю концепцій їх організаційного розвитку.

Концепція організаційного розвитку (або управління організаційним розвитком підприємства) є основою розробки стратегії підприємства і формується на основі таких передумов:

Таблиця 4.2 – Напрями удосконалення системи менеджменту

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

- аналітично-діагностичної оцінки ретроспективного стану виробничої, фінансової, економічної діяльності підприємств;
- тенденцій розвитку підприємницьких структур виробничого спрямування;
- перспектив розвитку підприємств різних галузей народного господарства;
- стратегій розвитку підприємств;
- конкурентних переваг як система можливостей та сильних сторін підприємств;
- стан розвитку конкурентного середовища в стратегічній зоні господарювання згідно обраних і перспективно передбачених сегментів ринку;
- результатів оцінки конкурентного середовища з позицій його стабільності, рухомості та агресивності;
- результатів оцінки вимог Світової організації торгівлі (СОТ);
- програми трансформаційних перетворень в господарюючій структурі;
- результатів оцінки стану розвитку організаційної культури, організаційної поведінки, культури організації, ціннісних орієнтацій, організаційної взаємодії, організаційного клімату;
- рівня сформованості управлінського потенціалу, управлінської команди;
- результатів оцінки стану сформованості функціонального забезпечення стратегії розвитку підприємств;
- стану та тенденцій розвитку інтеграційних процесів;
- результатів оцінки рівня інноваційної сприйнятливості підприємствами;

- результатів оцінки структури та системи управління, комунікацій, документів-регламентів;
- внутрішньо-системних та зовнішніх комунікацій;
- результатів оцінки розвитку функціонально-забезпечуючих підсистем;
- сформованістю виробничих та управлінських технологій;
- рівня розвитку загальних та виробничих функцій, потенціалу підприємств;
- рівня розвитку конкурентоспроможності підприємств;
- рівня розвитку функціональних систем управління та ін.

Названі фактори є основою обґрунтування напрямів організаційного розвитку, а відповідно і концепції організаційного розвитку.

Розробка концепції організаційного розвитку повинна здійснюватися також на врахуванні вимог згідно систематизованих принципів:

- принцип цільової спрямованості;
- принцип системності;
- принцип синергетичності;
- принцип комплексності;
- принцип ієрархічної взаємодії;
- принцип динамічності;
- принцип випереджувальної дії;
- принцип рефлексії;
- принцип соціалізації та екологізації;
- принцип вмотивованості;
- принцип синхронізації;
- принцип організаційної взаємодії;
- принцип рівноваги.

На основі аналітичного осмислення вимог названих принципів можна зробити висновок, що в умовах здійснення трансформаційних процесів, які викликані зміною суспільного устрою однією із важливих проблем є *забезпечення організаційної взаємодії між складовими організації як системної цілісності*, які мають свою специфіку.

Особливості такої взаємодії залежать від сукупності факторів: реорганізації підприємств; укрупнення та розукрупнення організаційних формувань; рівня розвитку інтеграційних процесів; рівня розвитку кооперативних відносин; диверсифікації виробництва; рівня розвитку функціональної інтеграції; характеру взаємодії власних, владних та управлінських відносин; типу структур управління; рівня організаційно-функціональної інтеграції; ступеня гнучкості організаційних систем; стилів керівництва тощо.

Розділ 2. Управління організацією в контексті сталого розвитку

Тема 5. Організаційні відносини в системі менеджменту

План самостійної роботи

5.1. Департаментизація і кооперація в організації.

5.2. Поняття централізації та децентралізації управління.

Методичні рекомендації

Питання 1. Зростання спеціалізації окремих робіт обмежується можливостями з їхньої координації. Вирішити цю проблему можливо якщо згрупувати подібні роботи по їх виконавцям. Цей процес має назву – департаментизація. Завдяки департаментизації організація може розширитися безмежно.

Під терміном "департаментизація" розуміється звичайно структурування організації у відповідності з основними напрямками її діяльності, формування структурних підрозділів, завдання яких полягає у вирішенні певного кола проблем, що мають самостійне значення в діяльності організації.

Існують різні підходи до групування, основними з яких є – групування робіт навколо ресурсів і навколо результатів. Базуючись на конкретному підході, теорія управління виокремлює три основні типи департаментизації:

1) лінійна департаментизація – передбачає відносну автономність в роботі. Простий тип департаментизації, одномірні зв'язки, широко використовується при організації робіт у низових ланках. Це лінійний тип організаційної структури.

2) функціональна департаментизація – роботи групуються навколо ресурсів (відділ планування, відділ кадрів, відділ фінансів і т.ін). Різновиди цієї департаментизації *групування робіт за процесом* – по типу виробництва (штучне, масове, дослідне); *за технологією* – по типу обладнання (механізація, автоматизація, роботизація).

Функціональна департаментизація – це процес поділу організації на окремі підрозділи, кожне з яких має свої чітко визначені функції та обов'язки.

Функціональна департаментизація більш характерна для малопродуктових сфер діяльності: підприємств, що виробляють переважно один, може бути два, основних види продукції або надають один конкретний вид послуг.

Конкретна діяльність того чи іншого підрозділу відповідають найбільш важливих напрямків діяльності організації. Так, в авіакомпаніях основними функціональними підрозділами можуть бути відділи експлуатації, реалізації, фінансів.

Підприємства, організовані за принципом функціональної департаментизації, як правило, мають у своїй структурі виробничий, маркетинговий, фінансовий відділи. Залежно від специфіки діяльності організації можливі й інші підрозділи.

Якщо розміри організації великі, то проводиться подальше розбиття підрозділів на більш дрібні (вторинні). При цьому зазвичай керуються двома принципами: раціональної спеціалізацією підрозділи і нормами керованості.

Вважається, що функціональна департаментизація більш ефективна для організацій, що функціонують в стабільних зовнішніх умовах.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції, при швидко мінливих зовнішніх умовах і декількох ринках збуту більш ефективна дивізіональна структура, яку ми обговоримо нижче.

Функціональна департаментизація дозволяє забезпечити професійну спеціалізацію підрозділів організації, координацію їх діяльності, зменшити дублювання, більш раціонально використовувати наявні в організації ресурси.

У той же час при використанні функціональної департаментизації необхідно звернути увагу на чітку постановку стратегічних цілей і завдань перед підрозділами з тим, щоб уникнути в їх діяльності превалювання локальних інтересів над інтересами організації в цілому.

Якщо не приділити цьому належної уваги при формуванні організаційної структури, то можливе зниження ефективності діяльності окремих підрозділів, виникнення між підрозділами конфліктів.

3) дивізіональна департаментизація – роботи групуються навколо результатів. *Основна мета дивізіональної департаментизації – забезпечення більш ефективної та адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища з урахуванням головного принципу диверсифікації, прийнятого в організації.* Різновиди: *по продукту; по споживачу; по ринку.* Відповідає дивізіональній структурі управління.

Продуктова департаментизація використовується в багатопродуктових диверсифікованих компаніях або багатонаціональних. Передбачається передача повноважень по виробництву і реалізації кожного з основних продуктів одному керівнику. При цьому керівники відповідних вторинних функціональних служб підпорядковуються даному керівнику.

Основною перевагою продуктових систем є те, що в таких фірмах з кожним окремо взятим продуктом працюють так само успішно як у малій фірмі, що виробляє тільки цей продукт. У них, як правило, чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку, добре поставлений контроль, а графік відвантажень має чітко виражену орієнтацію на маркетингову політику. Такі організації більш адекватно і своєчасно реагують на зміни зовнішнього середовища.

Споживча департаментизація формується навколо кінцевого споживача продукції (послуги для дітей, для промисловості і т.ін). Вважається, що вона виправдала своє призначення, якщо з кожною категорією споживачів організація працює не менш ефективно, ніж невелика організація, орієнтована на роботу саме з цією категорією споживачів.

Ринкова департаментизація дозволяє краще враховувати місцеві, регіональні особливості (тобто здійснюється по відношенню до географічних і галузевих ринків). Це особливо важливо, якщо організація функціонує в різних країнах, з різним законодавством, традиціями, звичаями населення. У науковій і

державній галузі управління цей тип департаментизації має назву **проектного** або **програмного управління**.

Якщо масштаби діяльності організації значні і вона діє в різних країнах і регіонах, то доцільно створення *глобальних дивізіональних структур* з метою ефективного ресурсного забезпечення, організації ефективного виробництва і проведення ефективної збутової політики.

Загальний недолік дивізіональної департаментизації різних типів полягає в неминучому дублюванні функціональних служб і пов'язане з цим збільшення витрат.

Відзначимо, що побудова організації за принципом департаментизації дозволяє успішно використовувати в її діяльності основні принципи раціональної бюрократії.

Під кооперацією розуміють об'єднання людей для планомірної й спільної участі в одному або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці. Завдання кооперації - забезпечити найбільше узгодження між діями окремих працівників або груп робітників, що виконують різні трудові функції.

На виробничому підприємстві існують такі види кооперація праці:

Міжцехова - між цехами (службами, відділами) підприємства;

Внутрішньоцехова - між дільницями (службами) цеху;

Внутрішньодільнична - між окремими виконавцями або бригадами;

внутрішньобригадна - між членами бригади.

На вибір конкретних форм розподілу і кооперації праці впливає низка чинників, і в першу чергу технічний рівень виробництва. Від стану технологічного обладнання залежить спеціалізація праці основних і допоміжних робітників, що задіяні в його обслуговуванні. Рівнем механізації і автоматизації виробництва та управлінських процесів визначається зміст праці, а отже, склад і виробничо-кваліфікаційний профіль працівників.

На розподіл і кооперацію праці також впливають:

- тип виробництва (одиничне, дрібносерійне, масове/потокове, експериментальне тощо);
- принципи організації виробництва (технологічний або предметний);
- організація допоміжних служб (централізована або децентралізована);
- ступінь безперервності технологічних процесів;
- трудомісткість виготовлення продукції чи надання послуг.

Питання 2. Ще однією проблемою при виборі оптимальної структури організації – є проблема вибору між централізацією та децентралізацією.

Централізація передбачає *концентрацію прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління.* Суть централізованих організацій полягає у розділенні процесів прийняття рішень та їх впровадження: вищі керівники приймають рішення, керуючі середньої ланки передають і погоджують їх, працівники – виконують. Такі організації повільно пристосовуються до змін ринку і слабо реагують на мінливі потреби клієнтів, обмежені у творчості і ініціативі, щоб ефективно діяти в умовах конкуренції.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижчих рівнях управління. Переваги централізації управління найбільш повно проявляються при вирішенні глобальних, стратегічних завдань.

Централізовані структури можуть вважатися доцільними і корисними у випадках, коли:

1) ситуація вимагає відповідальних (наприклад, стратегічних) рішень, що не допускають сумнівів і подвійних тлумачень;

2) централізовані рішення можуть призвести до економії і скорочення витрат завдяки швидкості їх прийняття, однозначності і орієнтації на детальний контроль;

3) потрібне прийняття специфічних рішень (фінансових, юридичних та ін.), які дозволять забезпечити виживання організації та її адаптацію до зовнішнього середовища;

4) діяльність організації здійснюється в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Децентралізація – це передача або делегування повноважень і прав на нижні рівні управління організацією.

Передача на низові ланки процесу прийняття рішень, припускає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

- рішення, прийняті на нижчих рівнях, більш важливі;

- різні організаційні функції піддаються більшому впливу рішень, прийнятих на нижчих рівнях;

- зменшується обсяг централізованого контролю за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Такий підхід призводить до підвищення автономності у прийнятті рішень в окремих підрозділах, скорочення сфери централізованого контролю. Завдяки цьому зростає відповідальність підрозділів за їхню прибутковість.

Децентралізація управління компанією стає можливою завдяки дотриманню певних принципів делегування. Зміст цих принципів зводиться до такого:

– передача повноважень повинна здійснюватися відповідно до очікуваних результатів; підлеглий повинен володіти достатніми повноваженнями для досягнення необхідного результату;

– передача повноважень повинна здійснюватися за рівнями управління, з тим, щоб кожний підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив, перед ким він несе відповідальність;

– кожен керівник приймає рішення у межах своїх повноважень. Все, що перевищує його компетенцію, передається вищим ланкам управління;

– передаються лише повноваження; вища посадова особа продовжує нести відповідальність за дії підлеглого.

Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією. Вона існує лише по відношенню до централізації, і в цьому їх діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень у ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність, у силу певної обмеженості

фізіологічних можливостей людини, проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав.

Одним із основних принципів менеджменту – є принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні. Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті - це проблема розподілу повноважень щодо конкретно визначених рішень на кожному рівні управлінської ієрархії. Оптимальним варіантом вважається підхід, коли централізованими є рішення, що відносяться до розробки політики – цілей і стратегії організації в цілому, а децентралізованими – рішення, які відносяться до оперативного управління.

Порівняльна характеристика переваг та недоліків централізації та децентралізації наведена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика переваг та недоліків централізації і децентралізації

	Переваги	Недоліки
Централізація	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високої узгодженості дій ланок організації; - покращення контролю діяльності підрозділів; - скорочення кількості помилок при прийнятті рішень; - концентрація процесу прийняття рішень у руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має ширший кругозір, знання, досвід; - усунення невиправданого дублювання управлінських функцій, що приводить до економії відповідних витрат; - посилення стратегічної спрямованості управлінського процесу і забезпечення при необхідності концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності організації 	<ul style="list-style-type: none"> - значні витрати часу на передачу інформації, у процесі чого значна частина її втрачається або спотворюється; - найважливіші рішення приймаються особами, відірваними від життя і погано представляють собі конкретну ситуацію, у той же час виконавці, яким ситуація добре знайома, від вироблення і прийняття рішень усунуті і ті нав'язуються їм у примусовому порядку; - рішення виявляються не досить якісними і неефективно реалізуються на практиці
Децентралізація	<ul style="list-style-type: none"> - оперативність вирішення проблем; - об'єктивність прийняття рішень; - організаційна гнучкість; - стимулювання ініціативи, розвиток творчих здібностей керівників середнього і нижчого рівнів; - скорочення інформаційних потоків 	<ul style="list-style-type: none"> - слабе вираховування або повне ігнорування інтересів інших підрозділів і організації в цілому; - рішення часто носять тактичний характер, виявляються дрібними, малоефективними; - відсутність загальних правил і процедур вироблення і прийняття рішень; - послаблення контролю та єдності у діях

Абсолютна централізація чи децентралізація рідко існує в організації. При проектуванні організації на рівень співвідношення централізації і децентралізації в управлінні безпосередній вплив мають такі *фактори*:

- розмір організації;
- кількість напрямків діяльності;
- організаційна культура;
- концепція управління;
- ступінь поділу праці;
- якість контролю;
- зміни зовнішнього середовища;
- наявність компетентних керівників.

Розмір організації впливає, насамперед, на її складність. Якщо організація наймає велике число працівників, вона буде прагнути отримати економічну вигоду від спеціалізації. Результатом стане зростаюча *горизонтальна диференціація*. Групування схожих функцій сприяє ефективності роботи всередині групи, однак може спричинити конфлікти. Доводиться розвивати *вертикальну диференціацію* для координування горизонтально організованих підрозділів. Зростання розміру організації супроводжується швидким і більш послідовним зростанням диференціації, особливо вертикальної. Із збільшенням числа працівників організації, додаються нові організаційні рівні, але більш повільними темпами.

Диференціація – розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт отримала певну ступінь завершеності в межах цього підрозділу.

Диференціація вляє собою процес дроблення організації на різні складові - підрозділи, відділи, підвідділи, нарешті, окремі посади. А процес інтеграції пов'язаний із з'єднанням даних елементів в єдине ціле, освітою стійких організаційних зв'язків.

Дж. Дункан таким чином визначає ці процеси: "Диференціація - це спеціалізація за функціями в рамках організації, що утворює разом зі своєю протилежністю - інтеграцією, єдину структуру. Як правило, чим вище ступінь диференціації, тим більша потреба в інтеграції. Чітка формальна диференціація організаційних одиниць, заснована на характері робочих завдань або відмінностях у навколишньому середовищі, сприяє зростанню продуктивності організації в цілому".

Сформовані організацією з моменту її створення ціннісні орієнтації, норми та зразки поведінки носять, як правило, стійкий характер і не можуть бути ігноровані при виборі проектованої системи. У соціальних системах, якою є організація, відділення частини від цілого супроводжується прагненням цієї частини перетворитися у нове ціле, стати самостійною. Тенденція проявляється тим сильніше, чим більше розходження між колишнім цілим і відокремленою частиною.

Відсутність у керівників нижчих рівнів готовності прийняти на себе велику відповідальність не може сприяти розвитку процесів децентралізації, а деколи може перерости у прихований опір цьому процесу.

Високо диверсифіковані компанії, як правило, будуються на децентралізованій основі по продукту, проекту, споживачеві, ринку, території. Кожен бізнес має свою динаміку, що характеризується різною швидкістю змін. Відомо, що висока швидкість змін неможлива за умов жорсткої централізації.

Тема 6. Структура управління організацією

План самостійної роботи

6.1. Принципи побудови організаційної структури.

6.2. Формування підрозділів організаційної структури.

Методичні рекомендації

Питання 1. Структура управління характеризується багатьма якостями, які важко формалізуються (повноваження працівників, їх відповідальність, відносини між ними тощо). З цієї причини при побудові структури управління необхідно дотримуватися відповідних принципів. Чим складніший об'єкт управління, тим більш значну роль у формуванні його структури відіграють принципи управління, яким вона повинна відповідати.

Розглянемо основні принципи побудови структури управління.

Демократичний принцип управління передбачає правильне співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач. У відповідності з цим принципом структуру управління необхідно удосконалювати до такої стадії, при якій забезпечуватиметься принцип єдиноначальності та персональна відповідальність за ведення справ.

Принцип системного підходу вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

Принцип управляємості передбачає фіксоване співвідношення кількості керівників і підлеглих. При формуванні апарату управління необхідно прагнути до оптимальності цього співвідношення. Важливо розподілити управлінські рішення за рівнями, які повинні передбачати раціональну ступінь завантаження керівника, який приймає рішення. Якщо завантаження керівника перевищує допустимі норми, то різко знижується дієвість і оперативність управління.

Принцип відповідності суб'єкта і об'єкта управління передбачає що структура управління повинна будуватися, виходячи із особливостей об'єкта управління. Склад підрозділів, характер взаємозв'язків між ними визначається специфікою функціонування як окремих структурних ланок, так і системи в цілому.

Принцип адаптації полягає в тому, що до побудови структури управління висуваються вимоги гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливе значення набуває удосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Принцип спеціалізації передбачає забезпечення технологічного поділу праці при формуванні структурних підрозділів.

Принцип централізації означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Принцип централізації вимагає скорочення рівнів управління.

Принцип професійної регламентації передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна ланка працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій. Вирішальне значення набуває розподіл робіт між спеціалістами, які повинні приймати рішення на основі своєї компетенції. У зв'язку з цим, проектувати структуру управління необхідно не абстрактно, а з урахуванням ділових якостей керівників і спеціалістів різних рівнів.

Принцип правової регламентації передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечити додержання всіх рішень і постанов вищестоящих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності. Правовий аспект при формуванні підрозділів управління відображує умови і порядок функціонування даного підрозділу, а також ступінь його значущості і самостійності.

Принцип економічності полягає в тому, що необхідний ефект повинен досягатися при мінімальних витратах на управлінський апарат, економічному витрачанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Принцип побудови структури управління деталізується правилами її створення:

- структура повинна бути простою;
- схема структури управління повинна бути оглядовою;
- кожний працівник повинен мати посадову інструкцію;
- інформаційні канали повинні забезпечувати передачу інформації, як у прямому, так і у зворотному напрямку;
- координацію всієї діяльності організації здійснює вище керівництво;
- стратегічні рішення приймає вище керівництво організації, враховуючи свої можливості;
- необхідність уникнення дублювання і подвійної підпорядкованості;
- обов'язки лінійного і функціонального керівництва повинні бути розмежовані.

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

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Питання 2. Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти.

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

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

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

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

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно

виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

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

Для визначення оптимальної кількості підлеглих необхідно враховувати чинники, які наведені на рис. 6.1.

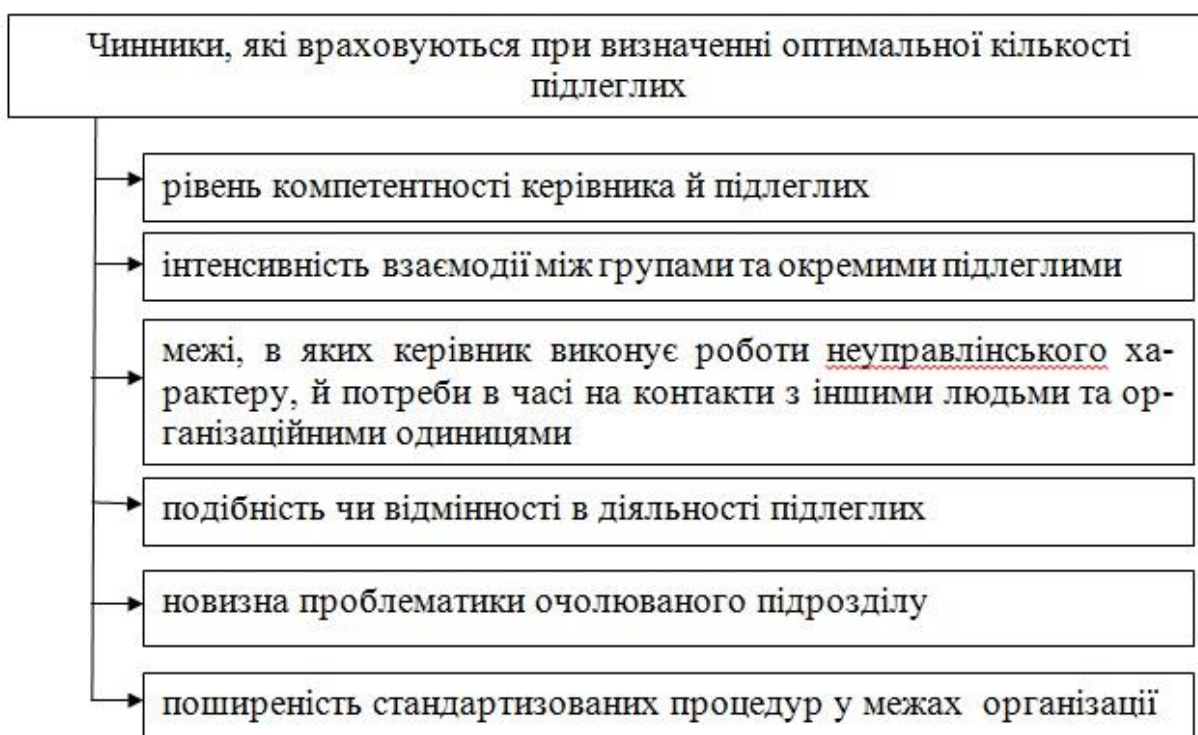


Рис. 6.1 – Чинники, які враховуються при визначенні оптимальної кількості підлеглих

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

Тема 7. Стратегічне управління організацією в ринкових умовах господарювання

План самостійної роботи

7.1. Мета та принципи стратегічного планування.

7.2. Продуктово-товарні стратегії.

Методичні рекомендації

Питання 1. Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних

і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. *Основні передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:*

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «спроб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій,

оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* як специфічний вид діяльності — це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 5) організація виконання планових завдань;
- 6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким **основним принципам**:

- *цілевстановлення та цілереалізація* — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;
- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- *глобальність, системність, комплексність і забалансованість* — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- *наступність і послідовність* — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- *безперервність* — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- *наукова та методична обґрунтованість* — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- *реалістичність, досяжність* — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;
- *ефективність і соціальна орієнтованість* — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- *кількісна та якісна визначеність* — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;
- *довгостроковість заходів* — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство — 10—20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування — 10—20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість—до 10 років;
- електротехнічна промисловість — 5—10 років;
- легка промисловість — до 5 років;
- виробництво ЕОМ — 2—3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головні переваги стратегічного планування:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін

діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

«Пастки» стратегічного планування:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (зокрема — швидкості) здійснення змін;
- сподівання на відшукання «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Питання 2. Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби. *На сьогодні існує три основні підходи щодо орієнтації підприємства: на виробництво, на збут та на вдоволення потреб споживачів.*

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють *продуктово-товарні стратегії* або стратегії, що розробляються та здійснюються щодо окремих напрямків діяльності (бізнес-напрямків). Лише за умов їх розробки та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

Треба мати на увазі, що *для споживача не існує незамінних товару, послуги, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається. Для виробника ж цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.* Такий стан речей свідчить про наявність розбіжностей інтересів виробника та споживача, бізнесмена та покупця. У вітчизняній літературі ще чітко й однозначно не встановлено категорію «бізнес». Як синоніми вживаються поняття «бізнес», «бізнес-напрямок», асортиментна група тощо. Ураховуючи це, ми вирішили також не відокремлювати ці поняття (хоча в них є певні розбіжності, що мають теоретико-методологічний характер і потребують окремих досліджень).

Продуктово-товарні стратегії — тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають скільки та яких конкретно видів продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розробки продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовищ.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Тема 8. Управління ефективністю та результативністю менеджменту організації

План самостійної роботи

- 8.1. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.
- 8.2. Діагностика якості менеджменту організації

Методичні рекомендації

Питання 1. Для цілеспрямованого впливу на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

Виділяють три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) **загальносистемні чинники**, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать: ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи прийняття і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів;

2) **зовнішні чинники обмеження діяльності організації**, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) **чинники управління розвитком організації** – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників можна виділити такі, що найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації переважно визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Розглянемо більш детально наведені чинники.

Принципи діяльності організації є основою побудови її системи менеджменту. Їх реалізація дає змогу підвищити ефективність за рахунок узгодження і упорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем.

Принципи побудови ефективної системи менеджменту різняться для підприємств різного масштабу діяльності та ринкової орієнтації (табл. 8.1).

Організаційна культура є чинником, що дає можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Насправді, існує тісна взаємозалежність між культурою організації та успіхом її діяльності. Усі успішні організації разом із чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвиненою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі та сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує відносини, які встановлюються і підтримуються між структурними підрозділами у процесі діяльності, а також форми прояву цих відносин, система організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дає змогу здійснювати цілеспрямовану роботу із упорядкування зв'язків і підвищення ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо зі зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови

збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Таблиця 8.1 – Принципи побудови ефективної системи менеджменту

Розмір підприємства	Ринок збуту	Принципи
Мале	Локальний (місцевий)	<ul style="list-style-type: none"> - пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, якість); - висока швидкість роботи; - невисокі ціни; - ототожнювання співробітників із компанією, кожен працівник – це частина підприємства; - постійний пошук альтернативних видів діяльності фірми; - застосування новітніх способів мотивації праці; - здійснення програм довготривалого професійного розвитку найкращих працівників
Середнє	Національний (внутрішній)	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на перспективу розвитку і високі стандарти діяльності; - кожен працівник має відповідати за результати діяльності підприємства; - реальна оцінка ситуації на ринку; - децентралізація управління організацією і зростання кількості працівників, що залучаються до створення і прийняття управлінських рішень; - розширення і поглиблення зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем; - готовність кожного члена підприємства до постійних інновацій і динамічного розвитку; - застосування новітніх способів мотивації праці, у тому рахунку через задоволення потреб у визнанні та успіху; - соціальна відповідальність перед клієнтами та споживачами за результати своєї діяльності
Велике	Міжнародний (зовнішній)	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація зусиль на конкретних та головних напрямках діяльності; - кожен крок вперед має бути чітко прорахований з урахуванням особливостей міжнародного ринку; - постійний моніторинг потреб споживачів та їх забезпечення; - орієнтація діяльності підприємства на інтереси усіх зацікавлених груп; - дотримання етики та корпоративний розвиток компанії; - дотримання міжнародних стандартів з якості продукції

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані із впливом зовнішнього середовища. Ці вимоги необхідно враховувати під час формування організаційних цілей і вибору шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначає можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. У разі, якщо організаційні проекти не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх

практичної реалізації та отримання ефекту (а це визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів належать працівники, а також інформація, технічні засоби, інвестиції, що використовуються у практичній діяльності. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів і зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалими є методи планування та управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, суттєво залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

Програми управління ефективністю та розвитком організації базуються на визначених концепціях, до яких відносять:

- цільова концепція;
- системна концепція;
- концепція балансу інтересів;
- функціональна концепція;
- композиційна концепція.

Цільова концепція правління ефективністю – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

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

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

Системна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

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

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих аспектах:

- 1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;
- 2) для задоволення цих вимог повний цикл "входи - процес - виходи" повинен знаходитись у центрі уваги керівництва.

Концепція управління ефективністю на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована

на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією.

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

Функціональна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

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

Композиційна концепція управління ефективністю – це концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

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

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукції (послуг);
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукції (послуг) тощо.

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

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага фонду заробітної плати персоналу управління у загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління у собівартості продукції тощо.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених концепцій для управління ефективністю та розвитком організації або їх симбіоз залежно від ситуації та цільових орієнтирів.

Питання 2. Критерієм ефективності управління є її якість.

Якість управління – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування. Тому всі характеристики структур, процесів і методів управління у цілому визначають якість управління.

Якість менеджменту інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності цих

характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

Під якість менеджменту розуміють певні особливості, завдяки яким відрізняється менеджмент у різних компаніях. Оцінка якості менеджменту – це виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату.

Більшість теоретиків менеджменту підкреслюють, що результати праці управлінця неможливо виміряти безпосередньо, оскільки вони знаходять свій відбиток у показниках організації чи її підрозділу, яким керує менеджер. Проте, чим вища кваліфікація менеджерів, тим раціональніше побудована організація, тим ефективніше використовується праця робітників, краще враховуються зовнішні та внутрішні зміни.

Основними характеристиками якісної системи управління є:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів стейкхолдерів;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;

- орієнтація на інноваційні процеси;

- соціально відповідальна поведінка кожного зі стейкхолдерів;

- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

До найважливіших складових якості менеджменту організації відносять:

- якість управлінських рішень;

- корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);

- постійне удосконалення діяльності компанії;

- інновації (нововведення);

- професіоналізм менеджерів.

Діагностика якості системи менеджменту в організації – це вивчення і встановлення ознак, які впливають на стан системи менеджменту. Проводиться це у більшості випадків для того, щоб передбачити можливі відхилення, а також, щоб запобігти порушенню стійкого функціонування підприємства.

Основна мета, яка стоїть практично перед будь-якою комерційною організацією – це отримання якомога більшого прибутку та максимізація вартості організації. Але варто зауважити, що іноді керівництво організації може переслідувати й інші цілі, наприклад, розширення ринку або усунення конкуруючих організацій. У таких випадках діагностика якості системи менеджменту в організації спрямована на досягнення цих цілей, хоча керівництво і не нехтує отриманням прибутку.

Отже, основна мета, яку переслідує діагностика якості системи менеджменту в організації – це орієнтація виробничого процесу на вирішенні всіх завдань, що стоять перед організацією. Щоб цього досягти, діагностика повинна виконати наступні завдання:

- скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей;

- здійснювати повноцінну консультативну та інформаційну підтримку прийняття відповідальних рішень;
- створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією;
- забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу.

Сучасний менеджмент будь-якої організації поділяє цілі на дві основні групи: оперативні, що виконуються у короткий проміжок часу, і стратегічні, розраховані на тривалу перспективу.

Стратегічна діагностика якості системи менеджменту відповідає за обґрунтованість стратегічних рішень, а також орієнтується в основному на внутрішнє і зовнішнє середовище системи менеджменту. Цілі, які вона при цьому переслідує – це здійснення антикризової політики, забезпечення ефективності та результативності системи, а також досягнення максимального успіху.

Що стосується оперативної діагностики, то вона в основному відповідає за постановку і вирішення короткострокових завдань і орієнтується на рентабельність і економічну ефективність діяльності організації. *Головна мета оперативної діагностики якості системи менеджменту – це отримання прибутку і забезпечення ліквідності організації.*

При цьому варто зауважити, що діагностика якості системи менеджменту в організації – це не те ж саме, що контроль процесів, які відбуваються у ній. Контроль займається оцінкою і фіксуванням тих моментів у діяльності організації, які вже відбулися, а якщо говорити про діагностику якості системи менеджменту, то вона розрахована на перспективу, виконання випереджальних дій, а також на оперативне реагування на поточні події.

Отже, основна мета діагностики якості системи менеджменту в організації – це не збір інформації, встановлення стандартів і виявлення проблем, її мета полягає у тому, щоб оперативно вирішити завдання, поставлені перед організацією.

Тема 9. Сутність і особливості менеджменту у сфері послуг

План самостійної роботи

9.1. Зміст поняття «послуга».

9.2. Класифікація послуг.

Методичні рекомендації

Питання 1. Поняття «послуга» нараховує десятки трактувань.

Аналізуючи їх можна виділити два підходи до визначення послуги: 1) «послуга» як дія, що приносить користь, допомогу іншому; 2) «послуга» як продукт (результат) діяльності сервісного підприємства.

Сучасний економічний словник трактує послуги як «види діяльності, робіт, у процесі виконання яких не створюється новий, що раніше не існував матеріально-речовинний продукт, але змінюється якість уже наявного, створеного

продукту. Це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі діяльності. Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат». У такому трактуванні значення поняття «послуга» близько поняттю «обслуговування». У даному посібнику використовуються обидва підходи до цього поняття.

Послуга — це «невидимий товар» — це «те, що можна купити, але не можна фізично відчутти», що продається не як результат виробництва, а як діяльність.

Досі існує певна дилема — надання послуг є продуктивною чи непродуктивною працею.

Розглянемо значущість цієї проблеми на простому прикладі: лікар вилікував свого пацієнта від грипу (співак проспівав пісню для слухача), а у відповідь останній його нагодував.

Відбувся обмін однієї речі на іншу. З одного боку — матеріальний предмет, з іншого було надано послугу. Працю, що було витрачено на виробництво їжі, ще фізіократи, а слідом за ними А. Сміт називали продуктивною працею, тобто працею, що створює (збільшує) національне багатство; а праця виробника послуг (медика, співака) — непродуктивною, тобто такою, що не створює багатства, а тільки його перерозподіляє.¹

К. Маркс у IV томі «Капіталу» піддав критичному аналізу і погляди фізіократів, і погляди А. Сміта на проблему продуктивної та непродуктивної праці і показав, що праця з виробництва послуг може бути продуктивною, тобто може створювати і збільшувати національне багатство.

Сьогодні ми стикаємося з таким парадоксом. У західних країнах, де марксизм піддавався постійній і часто заслуженій критиці, послуги переважно враховуються в складі ВВП і становлять один з головних пріоритетів державної економічної політики. У нашій же країні, де марксизм довгий час був керівним вченням, утому числі й у сфері економіки, склалося інше ставлення до сфери послуг. Тільки незначна частина послуг в галузях будівництва, транспорту, зв'язку, у сфері обслуговування матеріального виробництва включалася до складу ВВП. Переважна ж частина послуг: житлове і комунальне господарство, побутове обслуговування, охорона здоров'я, освіта, фізкультура і спорт, культура і мистецтво, наука і багато інших — належала до невиробничої сфери і називалася власне сферою послуг. За діючою й дотепер методологією обліку ця сфера розглядається як невиробнича, результати її діяльності не враховуються в національному доході і фінансуються з державного бюджету за залишковим принципом. Проте ми поступово переходимо на міжнародну систему рахунків, змінюються джерела фінансування сфери послуг, але розраховувати на те, що сфера послуг найближчим часом стане пріоритетною для держави, не доводиться. Для успішного розвитку цієї галузі сьогодні сприятливим було б спрощення процедури реєстрації та ліцензування, ведення економічної звітності, кредитування.

Якщо послуга — це результат корисної діяльності, що змінює стан особи або товару, то в умовах ринкової економіки цей результат, безумовно, є товаром, він має і цінову вартість, і корисність. Але це товар специфічний, що має ряд характеристик, які відрізняють послуги від товарів матеріальних.

Питання 2. Класифікація послуг — це процес розподілу видів та різновидів послуг на окремі класи і категорії. Класифікація необхідна для того, щоб:

- визначити найважливіші характеристики послуг, які відрізняють їх одну від одної і тому заслуговують спеціалізації;
- розглянути, в якій мірі ці виділені характеристики властиві іншим класам;
- поліпшити розуміння послуги, як економічної категорії.

Кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями, а всю сферу послуг можна представити як сукупність цих видів діяльності. Традиційно у світовій практиці до основного переліку послуг входять: транспорт, страхування, банківські та інші фінансові операції, будівництво та інжиніринг, зв'язок, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, освіту, консультування з питань управління, юридичні, технічні та інші професійні послуги.

В Україні склалося дещо інше визначення галузей сфери послуг: частину з перелічених послуг завжди включали до матеріального виробництва, іншу більшу частину послуг зараховували до нематеріального виробництва, а деякі види послуг донедавна практично були відсутні на українському ринку або офіційно не визнавалися (операції з нерухомістю, валютою, репетиторство та ін.).

Так, транспорт, зв'язок, будівництво в нашій економіці завжди зараховували до матеріального виробництва. До сфери послуг (невиробничої сфери) відносили: житлове і комунальне господарство; побутове обслуговування населення; охорону здоров'я і соціальне забезпечення; фізкультуру і спорт; освіту; науку і наукове обслуговування; культуру і мистецтво; кредитування; страхування; державне управління і оборону; некомерційні організації з обслуговування домашніх господарств.

Згідно з діючою досі методологією обліку (методологією балансу народного господарства) ці галузі сфери послуг розглядаються як невиробничі і результати їх діяльності не враховувалися в сукупному суспільному продукті і національному доході країни. Переважне число галузей сфери послуг фінансувалося з державного бюджету, причому виділення коштів відбувалося, як правило, за залишковою ознакою.

Швидкий розвиток сфери послуг в Україні почався в 90-ті роки ХХ ст. Перехід економіки країни до ринкових методів господарювання спричинив появу нових видів послуг, що посилило конкуренцію між сервісними підприємствами. Сфера послуг стала привабливою для підприємців, оскільки деякі галузі практично не вимагають великого стартового капіталу (наприклад, консультаційні послуги), інші у зв'язку з їх нерозвиненістю дозволяють отримувати засновникам надприбуток (фінансові послуги). У зв'язку зі швидким розвитком та збільшенням питомої ваги послуг в економіці загострилася проблема статистичної оцінки діяльності в даній сфері. Зараз ми поступово переходимо на міжнародну методологію обліку і статистики, тому проблема статистичної оцінки сфери послуг актуальна нині для України.

У світі спостерігається тенденція до виділення певних класів послуг, які відрізняються один від одного, а послуги всередині цих класів мають ідентичні

проблеми і можливості. Але для такого виділення необхідно скласти список відмітних характеристик, які допоможуть у визначенні класів і розділенні послуг за цими класами. Класифікація послуг і вдосконалення їх обліку — важлива проблема у всіх країнах світу.

Очевидно, що можуть бути різні підходи до класифікації послуг. Загальний підхід до класифікації послуг запропонував Ловелок. Головне в його класифікації — на кого (на що) направлені послуги, чи є вони відчутними, чи ні (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Основа класифікації послуг

Основні класи послуг	Сфери послуг
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси і перукарні, спортивні заклади, ресторани і кафе
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти	Вантажний транспорт, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримання чистоти і порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї
4. Невідчутні дії з невідчутними активами	Банки, юридичні і консультаційні послуги

Наведена класифікація є основною класифікацією послуг у сфері так званого нематеріального виробництва. Звичайно, її можна доповнювати і розвивати. Скажімо, послуги можна класифікувати за ступенем контакту зі споживачем, за ступенем регулювання законодавчими і нормативними актами, за трудомісткістю, за сегментами споживачів та за іншими характеристиками.

Рекомендована література

Основна:

1. Бердинець М.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. / М.Д. Бєдринець, А.В. Сурженко. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. / О.П. Василенко, Г.О. Коваленко, О.О. Поліщук. – Умань : Вид-во «Сочінський», 2010. – 490 с.
3. Вечеров В.Т. Основи менеджменту: підручник / В.Т. Вечеров, А.П. Міщенко, Т.В. Котуранова ; ДВНЗ «Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.». – Д. : Свидлер А.Л., 2012. – 351 с.
4. Волков В.П., Метеленко Н.Г. Менеджмент і логістика промислового підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Волков, Н.Г. Метеленко. – Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. – 258 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента ХХІ века: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
6. Краснова В.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / В.В. Краснова. – Донецьк : ДонНУ, 2013. – 469 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М: Дело, 1992. – 702 с.
8. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
9. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
10. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. / [Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В.] ; за ред. Апопія В.В. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
11. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
12. Снітко Є.О. Основи менеджменту та адміністрування : підручник / Є.О. Снітко, Є.Є. Завгородній ; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Луганськ : ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2010. – 279 с.
13. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор.; пер. с англ. А.И. Зака; под ред. Е.А. Кочергина. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
14. Файоль А. Управление – это наука и искусство / [Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.]. – М.: Дело, 1992. – 672 с.

Додаткова:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.

2. Ладыко И.Ю. Управление крупным предприятием: монография / И.Ю. Ладыко, А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
3. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
4. Porter M.E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1985. – 252 p.

Інформаційні ресурси:

1. Бедринець М.Д. Основи організації бізнесу : навчальний посібник [Електронний ресурс] / М.Д. Бедринець. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/osn_org_biznesu_Melnikov.pdf.
2. Мельников А.М. Основи організації бізнесу : навчальний посібник [Електронний ресурс] / А.М. Мельников. – Центр учбової літератури, 2013. – Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/osn_org_biznesu_Melnikov.pdf.