

Стадник В. В.

МЕНЕДЖМЕНТ ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник

м. Хмельницький,
2017 р.

УДК: 65.012.32:331.103.114
ББК: 65.050.214
С 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету
як навчальний посібник для студентів ВНЗ
(лист № 041/1241 від 28.11.2016 р.)*

Рецензенти:

Б. М. Андрушків – д-р економічних наук, професор;
В. В. Лук'янова – д-р економічних наук, професор;
В. П. Синчак – д-р економічних наук, професор

С 50 Стадник В. В. Менеджмент гетерогенних організацій:
навчальний посібник / В. В. Стадник. – Хмельницький:
ПП А.С. Гонта, 2017. – 274 с.
ISBN 978-966-97330-1-6

У навчальному посібнику виділено відмітні ознаки гетерогенних організацій, визначено особливості і завдання менеджменту різноманітності, розглянуто вплив факторів гетерогенності на конкурентоспроможність організацій, їх організаційне проектування, організаційну взаємодію та управління людським капіталом. Охарактеризовано мотиваційне забезпечення реалізації потенціалу різноманітності у системі управління інноваційною діяльністю і розвитком гетерогенних організацій. Засвоєнню проблематики, наблизенню знань до практичних потреб сприятиме робота із завданнями для обговорення й тестами.

Посібник адресовано студентам економічних спеціальностей ВНЗ, науковцям, менеджерам і всім, хто цікавиться прогресивними методами управління сучасними організаціями.

УДК: 65.012.32:331.103.114
ББК: 65.050.214

ISBN 978-966-97330-1-6

© В. В. Стадник, 2017
© А.С. Гонта, оригінал-макет,
2017

ЗМІСТ

1. КОНЦЕПЦІЯ ГЕТЕРОГЕННОСТІ В ТЕОРІЇ ФІРМИ ТА ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Організація як соціоекономічний проект: діалектика єдності та різноманітності	5
1.2. Особливості гетерогенних організацій	14
1.3. Функції і завдання менеджменту гетерогенних організацій.....	24
2. ГЕТЕРОГЕННІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	41
2.1. Конкурентоспроможність економічних систем як результат реалізації потенціалу різноманітності.....	41
2.2. Фактори гетерогенності у формуванні конкурентних переваг економічних організацій.....	51
2.3. Конкурентні і функціональні стратегії гетерогенних організацій	64
3. ФАКТОРИ ГЕТЕРОГЕННОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОЕКТУВАННІ.....	73
3.1 Завдання і принципи організаційного проектування.....	73
3.2. Структурування і взаємозв'язок управлінських функцій у організаційному проектуванні	81
3.3. Бізнес-моделі і бізнес-системи гетерогенних організацій	92
4. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	109
4.1. Сутнісна характеристика інноваційно-активної економічної організації.....	109
4.2. Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс гетерогенної організації.....	118
4.3. Управління розвитком персоналу гетерогенної організації.....	128

5. МОТИВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ В ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	147
5.1. Гетерогенність робочих груп і проблема дисфункціональності конфліктів	147
5.2. Мотиваційне середовище менеджменту різноманітності	156
5.3. Мотиваційні можливості корпоративної культури гетерогенних організацій.....	169
6. ГЕТЕРОГЕННА ОРГАНІЗАЦІЯ – ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ	183
6.1. Гетерогенність і організаційні кризи.....	183
6.2. Історичні й економічні передумови формування організації, що самонавчається	192
6.2. Розвиток організаційного знання для збільшення потенціалу різноманітності	201
6.4. Джерела конкурентних переваг організації, що самонавчається	212
ТЕСТИ	229
КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	255
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	265

1 | КОНЦЕПЦІЯ ГЕТЕРОГЕННОСТІ В ТЕОРІЇ ФІРМИ ТА ЕКОНОМІЦІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організація як соціоекономічний проект: діалектика єдності та різноманітності

Економіка будь-якої країни складається з великої кількості господарюючих суб'єктів, що здійснюють різні види діяльності для задоволення суспільних потреб. В підприємницькому середовищі й економічній літературі для позначення суб'єкта господарювання використовується різні назви – «підприємство», «фірма», «компанія», «організація», «економічна організація», «підприємницька структура» «корпорація», тощо. Незважаючи на їх сутнісну близькість, зазначені дефініції мають деякі відмінності, що важливо враховувати з позицій менеджменту – для адекватного використання кожної з них.

Найбільш широкий зміст економісти вкладають в поняття «організація». В економічній літературі організація розглядається як «свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на відносно постійних засадах для досягнення загальних цілей» [49, с.12] «або безлічі цілей, що поділяються її членами-учасниками» [47, с.22].

***Організація** – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети*

Очевидно, що чим більше учасників входить до складу організації, тим більшими можуть бути відмінності у їх індивідуальних цілях. І тим складніше співвіднести цілі окремих учасників із цілями організації як окремого суб'єкта ринкових відносин, що конкурує з іншими суб'єктами за ринки і ресурси. Узгодження цілей учасників організації в напрямі досягнення компромісу між ними в процесі формування і реалізації загальних цілей організації і є першочерговим завданням менеджменту. Без його

вирішення організація взагалі не може існувати як цілісне соціальне утворення, єдиний соціальний організм. Таке узгодження досягається завдяки формулюванню місії – тієї основної мети, соціально-економічного призначення, заради якого і створюється організація.

***Місія організації** – чітко виражена мета, сенс існування організації, її соціально-економічне призначення у суспільстві, філософія діяльності, яка об'єднує і мотивує працівників до ефективної співпраці*

Організації можуть створюватися з різними цілями, і це визначає їх історично обумовлене різноманіття. Якщо ж в сукупності цілей значуще місце займають економічні, що передбачають задоволення передусім економічних інтересів власників, для їх позначення часто використовується термін «економічна організація» або «фірма». Причому в обидві дефініції найчастіше вкладається один і той же зміст, наприклад, «фірма – це організація, що концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів або послуг з метою отримання прибутку» [94, с.11].

Разом з тим, в практичній діяльності набагато частіше для позначення суб'єкта господарювання використовується термін «підприємство», хоча в деяких джерелах вказується, що фірма може об'єднувати кілька підприємств. Так, у «Великому комерційному словнику» фірма позначається як організація, «що володіє і управляє одним або більше підприємством», проте далі уточнюється, що це «об'єднання підприємств переважно однієї галузі промисловості, пов'язаних між собою послідовністю технологічних процесів для виробництва однорідних виробів» [7, с.311].

Це не завжди відповідає істині, оскільки багато великих фірм диверсифікують бізнес, причому не обов'язково за ознакою технологічної спорідненості. Тому Р. Кемпбелл, С. Макконнелл і Л. Брю вважають за доцільне використовувати термін «фірма» для позначення суб'єкта права власності щодо «назви юридично самостійного комерсанта, під яким він здійснює свою діяльність і підписує договори», незалежно від того, якого роду діяльність здійснюють підприємства, що входять до складу однієї фірми [34, с.164].

Тобто, фірма є юридичною особою, брендом, під яким можуть виступати як одне, так і декілька підприємств, що створюють суспільні блага і мають комерційний інтерес в своїй діяльності. Сучасні фірми здебільшого є багатовимірними суб'єктами господарювання зі складною управлінською ієрархією, яка об'єднує значну кількість бізнес-процесів для виробництва багатьох видів продукції. Для ідентифікації таких фірм у підприємницькому середовищі більш поширеним є термін «корпорація». У західному менеджменті – як

синонім – вживається термін «компанія». Однак в Україні компанією називають акціонерне товариство відкритого (публічне) або закритого (приватне) типу, учасники якого об'єднують свої ресурси (шляхом придбання акцій) для спільного розпорядження ними з метою отримання прибутку. Здебільшого такі компанії виникли в результаті процесів приватизації державного майна його співробітниками, які й стали засновниками. Це й визначає основну відмінність у трактуванні термінів «компанія» і «корпорація» в Україні.

У вітчизняному законодавстві корпорація – це організаційно-правова форма господарювання більш складного порядку, ніж компанія. Вона є договірним об'єднанням підприємств і організацій на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників. Діяльність корпорації базується на принципах добровільного вступу і безперешкодного виходу з неї її членів, їх рівноправності. В той же час вона є юридичною особою і несе самостійну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями (хоча підприємства, які входять до її складу, таких зобов'язань не несуть). Якщо до складу корпорацій входять учасники з різних країн, такі корпорації називають транснаціональними (ТНК).

Природно, рівень складності і різноманітності внутрішнього середовища таких корпорацій буде набагато більшим – як через відмінності в процесах здійснення різних видів діяльності, так і через культурні відмінності учасників з різних країн. В результаті зростання кількості учасників внутрішньофірмових виробничих відносин ускладнюється процес координування їх діяльності, і значною мірою – через відмінності у структурі їх мотивацій, узгодження яких за допомогою контрактних відносин є обов'язковою умовою підтримки динамічної стійкості фірми. Однак у кожному разі фірма (корпорація) виступає як цілісна економічна система – але з різним рівнем ієрархічної і функціонально-структурної складності. Основними структурними елементами фірм (або корпорацій) є підприємства – безпосередні виробники суспільних благ.

Г. Клейнер виділяє відмітну рису підприємства як виробника товарної продукції. Він визначає підприємство як організацію, в якій на систематичній основі органічно поєднуються процеси виробництва продукції, її реалізації, а також відтворення витрачених ресурсів. Тобто, діяльність підприємства він представляє у вигляді кругообігу ресурсів, що здійснюється за допомогою: виробництва продукції при використанні наявних ресурсів; реалізаційно-маркетингових дій підприємства; відтворення витрачених ресурсів за допомогою їх

поповнення на кошти, отримані підприємством від реалізації виробленої продукції (продажу товарів, виконання робіт, надання послуг). Результатом виробництва є товарна продукція, яка після реалізації і за наявності попиту на неї дає змогу підприємству сформувати дохід і використовувати його для відтворення витрачених ресурсів і розширення виробництва (рис.1.1) [36, с.12].

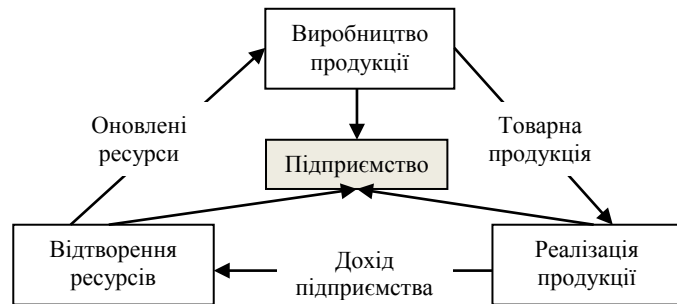


Рис. 1.1. Функціонування підприємства як взаємозв'язок трьох основних господарських процесів

За цього підходу підприємство можна трактувати як соціально-економічну систему, що проектується у вигляді раціонально обумовленої у певному історичному періоді сукупності природних і соціальних складових для виробництва і реалізації деяких видів суспільних благ, які є потенційним об'єктом розподілу, обміну та споживання.

Та з позицій сучасної теорії управління таке трактування підприємства є занадто спрощеним. Воно опирається на теоретичні основи класичної і неокласичної економічної теорії і концентрує увагу тільки на виробничо-економічній стороні діяльності підприємства. З цих позицій, для максимізації виробничої функції виробнича система підприємства має бути спроектована таким чином, щоб з одного боку, характеристики продукції, яка ним випускається, відповідали вимогам споживачів, а з іншого – щоб параметри виробничого процесу забезпечували його економічність в динаміці проектного чи планового періоду (створювали цінність для власників бізнесу). При цьому проектуванні важливо врахувати увесь спектр факторів зовнішнього середовища – як макроекономічного характеру, що визначає глобальні тенденції економічних процесів, так і мікроекономічного, вплив якого проявляється через відмінності в умовах контрактних відносин з постачальниками ресурсів і споживачами товарів.

Однак кожен з господарських процесів здійснюється людьми, що збільшує ймовірність помилок при їх реалізації. І не стільки через допущені прорахунки при проектуванні процесів, скільки через вплив поведінкових факторів, які формуються в організаційному просторі залежно від мотиваційних переваг учасників виробничого процесу. І чим різноманітнішим є склад персоналу підприємства, тим більше відмінності в таких перевагах, що вимагає їх узгодження для забезпечення єдності дій. Ці завдання вирішуються в межах функції менеджменту, яка оперує різними прийомами і методами впливу на поведінку людей з урахуванням їх психофізіологічних особливостей та ціннісних орієнтацій.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив або окремих працівників з метою координування їх дій для реалізації поставленої мети (визначених цілей)

Зважаючи на те, що конфігурація внутрішньої будови кожної організації детермінується числом учасників та формами їх взаємодії, надважливим завданням менеджменту є підтримання організаційної цілісності – для збереження життєздатності у довгостроковому періоді. Водночас організаційна цілісність не означає відсутність організаційних змін. Швидше навпаки – такі зміни потрібні, оскільки цього вимагає середовище функціонування. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, тому усталеність у діяльності економічної організації зазвичай стає причиною її занепаду. Водночас зміни мають бути обґрунтованими – за масштабами, напрямками і часом здійснення. Надмірне захоплення змінами може спричинити втрату стійкості організації як системи. Тому процеси проектування і управління функціонуванням та розвитком організації (підприємства) потребують використання методології теорії систем.

Згідно існуючої системології, на сьогодні сформувалось два чітко окреслених підходи до трактування сутності системи як економічної категорії – *дескриптивний* і *конструктивний*. Згідно першого увага акцентується на тих ознаках, за якими об'єкт може бути визначений як система, згідно другого – на те, яким способом можна виділити систему з середовища. Найбільш поширеним в економічній літературі є дескриптивний підхід, в межах якого будь-яка система розглядається як «сукупність об'єктів і процесів, що називаються елементами, є взаємопов'язаними і взаємодіють між собою з утворенням єдиного цілого, що має властивості, відсутні у його окремих елементів» [45, с.22].

Тобто, такому визначенню може відповідати будь-яка система – відкрита, замкнута, природна, штучна та ін. В той же час економічна система є штучним утворенням, спроектованим для досягнення поставлених цілей в конкретному соціально-історичному контексті (використовуючи термін «економічна система» замість «соціально-економічна», підкреслюємо лише економічний аспект цілей існування даної системи, абстрагуючись від її соціальної складової, але апіорі враховуючи її наявність). Тому більш доцільно для визначення відмітних рис економічної системи використовувати конструктивний підхід, наголошуючи на необхідності при її проектуванні створення такої структурно-функціональної конфігурації, яка мусить забезпечувати стійкість економічної системи у відповідному зовнішньому середовищі в доволі тривалому періоді.

Стійкість економічної системи – виконання покладених на неї функцій з прийнятними економічними параметрами протягом певного (визначеного умовами проектування) часу в умовах зовнішніх впливів

На думку Я. Корнаї, така життєздатність (стійкість) економічної системи досягається завдяки її внутрішньому різноманіттю [37]. Це стосується економічних систем різного рівня агрегування – макро- (національна економіка), мезо- (регіональна економічна система або галузь), мікро- (підприємство, фірма, корпорація). Для кожного з цих рівнів має бути забезпечене внутрішнє різноманіття елементів, що відповідає особливостям і різноманіттю зовнішнього середовища. Воно проявляється у всіх складових системи – як структурних елементах (що мають різне функціональне призначення), так і зв'язках (що забезпечують надходження необхідної для прийняття рішень інформації до різних учасників управлінської ієрархії і тому мають бути багатоконтурними, різновекторними і забезпечувати оперативність надходження інформації, її повноту, релевантність та достовірність). В сукупності вони утворюють організаційну структуру економічної системи. Якщо йдеться про мікрорівень агрегування структурних елементів вживають термін «організаційна структура».

Організаційна структура – це сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, які відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації

У проектуванні й побудові організаційної структури найбільшою мірою проявляються фактори функціональної гетерогенності – відмінності у функціональному призначенні різних структурних елементів. Чим ширшими і різноманітнішими є масштаби діяльності економічної організації, тим складнішою є її організаційна структура і тим більшу роль відіграють для збереження її життєздатності ефективні зв'язки між структурними елементами. І вони мають бути взаємопов'язані таким чином, щоб, незважаючи на відмінності у функціях і призначенні окремих елементів, утворювати цілісну організаційну конструкцію.

Цілісність організації – це її властивість, яка означає, що кожна частина організації так співвідноситься з кожною іншою частиною, що зміни в будь-якій із них викликають зміни в інших частинах

Цілісність є основним організаційним атрибутом будь-якої соціально-економічної системи. Вона забезпечується наявністю необхідної для існування сукупності структурних елементів, що виконують різні функції, завдяки чому система може зберігати динамічну стійкість в умовах зовнішніх впливів. Однак для цього структурно-функціональній конфігурації економічної системи мають бути властиві:

1. Очевидні і відносно стійкі зв'язки між елементами – що зумовлює інтеграційні властивості системи. Ці зв'язки мають бути сильнішими від зв'язків з іншими елементами, що не входять до складу системи, що і відрізняє систему від простого конгломерату і виділяє її із зовнішнього середовища у вигляді цілісного об'єкта.
2. Організаційна впорядкованість, яка зменшує ентропію системи в порівнянні з ентропією системоутворюючих чинників; ними є кількість елементів системи і зв'язків, які можуть між ними виникати.
3. Синергія інтеграційної взаємодії, що виявляється в нових властивостях системи, відсутніх у її елементах, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин.

Абстрактний образ економічної організації (або – в більш загальному визначенні – підприємницької структури), який відображає її властивості як економічної системи і вказує на роль менеджменту в забезпеченні її життєздатності в процесі функціонування і розвитку, подано на рис.1.2.

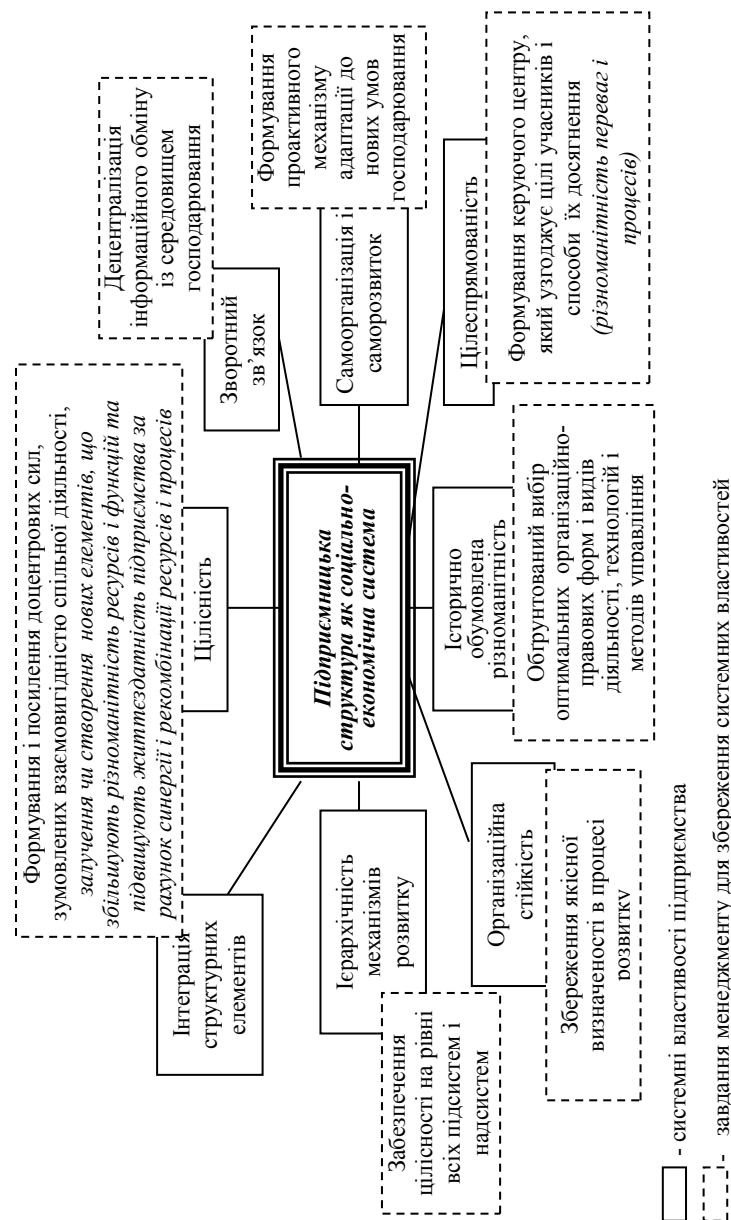


Рис.1.2. Завдання менеджменту в контексті сутнісних характеристик економічної організації (підприємницької структури) як соціально-економічної системи

З огляду на складність, динамічність і невизначеність середовища, в якому функціонують економічні системи, агресивність його конкуруючих учасників стосовно один одного, життєздатність економічних організацій забезпечується їх гнучкістю. Причому специфіка економічної діяльності вимагає високої інформаційної сприйнятливості системи, що забезпечує своєчасне розпізнавання нею навіть слабких ринкових сигналів. Саме це робить економічну організацію високо адаптивною, здатною своєчасно змінювати своє внутрішнє середовище, додавати в нього нові елементи, необхідні для виживання й розвитку у нових умовах господарювання.

Вертикальні й горизонтальні зв'язки між структурними елементами організації поєднують управлінські рівні й функціональні сфери діяльності. Вони визначають швидкість руху інформаційних потоків, необхідну для оперативного реагування на нові виклики, що з'являються в середовищі господарювання. Однак засмічення комунікаційних каналів зайвою інформацією зумовлює зростання інерційності в управлінні. Тому координаційні і інтеграційні механізми економічної системи повинні вибудовуватися таким чином, щоб забезпечувати:

- стійкість основних процедур, що виконуються структурними елементами, сформованими на стадії організаційного проектування за критеріями оптимальності або найбільшої раціональності в попередньому бізнес-контексті;

- максимальну оперативність у надходженні адекватної й важливої інформації в керуючу підсистему про стан бізнес-контексту для прийняття коригувальних рішень, спрямованих на поліпшення здатності системи працювати в нових умовах.

Загалом, в ході структурно-функціонального проектування економічної системи важливо побудувати таку систему управління нею, яка здатна оптимізувати процес досягнення цілей (збільшуючи економічну вигоду) в кожному соціоекономічному контексті.

Основною умовою збереження цілісності організації (підприємницької структури) є наявність ефекту синергії, отриманого від спільного функціонування структурних елементів. У разі відсутності синергії підприємницька структура деградує, замість доцентрових сил починають діяти відцентрові.

Це особливо проявляється при інтеграції бізнес-процесів – коли підприємницька структура складається з учасників, які в принципі можуть функціонувати в статусі самостійних ринкових агентів, але в певному часовому періоді об'єдналися (наприклад, у корпорацію) для досягнення певних цілей. Рівень інтеграційної

цілісності підприємницької структури визначається взаємною вигідністю спільної діяльності всієї сукупності структурних елементів (учасників), що впливає на потенціал доцентрових сил. Вона ж забезпечує і кількісне зростання підприємницької структури – через об'єднання з іншими учасниками ринку. Результатом взаємовигідної спільної діяльності і є організаційна синергія. У той же час і в межах одного підприємства можна збільшити синергію спільної діяльності, використовуючи відповідні конкретним умовам технології та методи управління, що відрізняються за силою та напрямками впливу.

Позитивна синергія буде тим більшою, чим більшою мірою структурні елементи організації, які відрізняються за своєю функціональною складовою, будуть доповнювати один одного при вирішенні загальних управлінських завдань. Така закономірність у виникненні ефекту синергії і зумовила зростання рівня різноманітності (гетерогенності) у діяльності сучасних організацій. Це ж послужило підставою для виокремлення гетерогенних організацій як таких, що потребують особливого підходу в управлінні ними.

1.2. Особливості гетерогенних організацій

Гетерогенність в науковій літературі трактується як неоднорідність, різнорідність, змішаність, несхожість, «особливість» за природою або походженням частин певної системи [48]. Найбільш часто цей термін застосовується в соціології – в контексті структурних характеристик певного соціуму. І якщо розглядати гетерогенність з цих позицій – як сукупність параметрів, що демонструють ступінь різнорідності, широкий спектр відтінків певного соціуму, несхожість, «особливість» його складових, то можна стверджувати, що сучасні організації відрізняються високим ступенем гетерогенності, і перш за все – щодо їх соціальної компоненти. Це впливає навіть із структурно-сутнісного аналізу дефініції «організація», який виділяє три основні вимоги, необхідні для її створення.

1. Деяка сукупність учасників (людей), що планують і здійснюють спільну діяльність.
2. Доволі високий рівень узгодженості індивідуальних цілей усіх учасників.
3. Формальна структура владних відносин, ієрархія певної міри складності, яка дає змогу координувати дії всіх учасників для досягнення загальних цілей.

Усі зазначені вимоги відносяться до соціальної складової будь-якої організації як соціально-економічної системи. І саме в соціальній складовій несхожість проявляється найбільшою мірою: в структурі персоналу, співвідношенні рівня освіти і кваліфікації працівників, їх професійній спеціалізації, статевих і вікових ознаках, ціннісних орієнтирах, мотиваційних перевагах та інших характеристиках, що відображають здатність і бажання працівника досягати поставлених перед ним цілей. Тобто, в гетерогенній організації не лише співіснують згідно структури робіт і глибини розподілу праці вміння, життєвий досвід і професійні навички різних учасників, а й стикаються (і навіть протистоять) їх інтереси, уподобання, цінності й цільові установки. І найважливішими завданнями менеджменту гетерогенної організації є не лише нівелювання негативного впливу факторів гетерогенності, а значно більшою мірою – використання існуючих відмінностей у якісних характеристиках персоналу для підвищення результативності й ефективності соціальної взаємодії.

На думку М. Крозьє, одного з провідних представників еволюційної економічної теорії, соціальна взаємодія є фундаментальним процесом в діяльності будь-якої організації [5]. У теорії управління вона часто ототожнюється із організаційною взаємодією, яка проявляється у контактах між учасниками з приводу виконання виробничих завдань. Можна стверджувати, що ефективність цієї взаємодії в організаційному просторі кожного суб'єкта господарювання зумовлює його цілісність, як соціального організму. І саме констатація важливості соціальної складової організації, є ключем до розуміння природи організації гетерогенної.

Організаційна взаємодія – це тривалі чи короточасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд, що визначаються змістом їх спільної діяльності, відображають їх особистісні цінності, очікування, життєвий досвід і зумовлюють взаємні зміни поведінки, діяльності і відносин між ними в процесі виконання виробничих завдань

Організаційна взаємодія проявляється в різних формах: співробітництво, консенсус, узгодження, диктат, контроль, розпорядництво, нейтралізація, суперництво тощо [80]. І в кожному разі менеджери мають забезпечити налагодження ефективних зв'язків в межах створеної організаційної структури для того, щоб гармонізувати інтереси й очікування працівників, узгоджувати їх індивідуальні цілі із цілями організаційними, координувати діяльність і спрямовувати індивідуальні зусилля виконавців на досягнення спільної мети.

В організаційному просторі спільна діяльність людей все ж може супроводжуватися певними зіткненнями у процесі узгодження їх позицій. В цьому разі люди вступають між собою у відносини «згоди – незгоди» – коли їх вольові зусилля спрямовуються на відстоювання власних позицій у процесі діяльності, наприклад, щодо розподілу ролей і функцій. І лише за досягнення певного компромісу (чи згоди) спільна діяльність може бути результативною.

У гетерогенних організаціях (групах) такі зіткнення бувають набагато частішими, ніж у відносно однорідному соціумі. І для узгодження позицій учасників спірних ситуацій керівники таких організацій мають проявляти максимум наполегливості, психологічної мобільності, інших вольових якостей – щоб не допустити розпалювання конфліктів у робочих групах, погіршення загального психологічного клімату в організації. При цьому слід пам'ятати, що мотиватором ефективної організаційної взаємодії є передусім задоволення інтересів (чи актуалізованих потреб) її учасників.

Слід підкреслити, що саме мотиваційні чинники відіграють головну роль у мінімізації проявів опортуністичної поведінки учасників організаційної взаємодії. Її можна трактувати як приховане небажання висококваліфікованого працівника повною мірою використовувати власний інтелектуальний потенціал для досягнення поставлених менеджментом цілей (виробничих завдань). Ця інформаційна (знання) перевага свідомо може бути використана носієм унікальних знань для задоволення передусім власних інтересів – всупереч загальним організаційним інтересам або інтересам інших членів робочої групи [55].

Опортуністична поведінка – це свідомі приховані дії економічного агента, що має інформаційну перевагу, які націлені на задоволення власного інтересу всупереч інтересам інших учасників спільної діяльності

Така поведінка є доволі поширеною у відносинах між економічними агентами (учасниками робочої групи), діяльність яких регламентована так званим **імпліцитним контрактом** (таким, у якому нечітко виписані умови співпраці).

Специфіку імпліцитних контрактів усебічно розкрив О. Вільямсон [16; 117]. Зазвичай це довгострокові взаємовигідні контракти між власниками специфічних ресурсів (передусім – інтелектуальних), в яких не зафіксовано юридично всі ситуації, що можуть виникнути в процесі використання цих ресурсів, оскільки їх не можна передбачити й формалізувати. У своїй роботі «Економічні

інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів» О. Вільямсон підкреслював негативний вплив імпліцитності на результативність спільної діяльності учасників робочих груп. Він зазначав, що це може зумовити переслідування цими працівниками «власних інтересів аж до віроломності» і вказував на необхідність мінімізації проявів опортуністичної поведінки в організації [16].

Імпліцитні контракти – це взаємні зобов'язання сторін, що не оформлені юридично, але виконання яких сторони вважали для себе обов'язковою умовою своїх відносин

Опортуністична поведінка доволі часто виникає саме в гетерогенних робочих групах, учасники якої мають суттєві відмінності у досвіді роботи, кваліфікації, доступі до інформації тощо – і це зумовлює інформаційну перевагу одних над іншими. Оскільки така поведінка здебільшого є наслідком недооцінки керівником значущості індивідуального внеску конкретного працівника (на його думку) у досягненні загального результату, то для недопущення (чи подолання) опортунізму слід чітко розставляти акценти у системі стимулювання діяльності учасників робочих груп, враховувати їх мотиваційні переваги і «прив'язувати» до них систему «винагорода-результати», співвідносячи цінність винагороди із досягнутими результатами.

Оцінюючи вплив соціальної різноманітності на діяльність гетерогенних організацій, її доцільно розглядати у динаміці. В умовах зростаючої ролі знань як ключового джерела конкурентних переваг сучасним організаціям надзвичайно важливо (і, водночас, складно) залучити й утримати працівників високої кваліфікації, особливо молодих. Для них валентність результатів та оплати праці є важливим критерієм привабливості робочого місця. Підтвердженням тому є висока динаміка міграційних процесів з України в ті країни, де інтелектуальна праця оцінюється належним чином. Все це зумовлює негативні тенденції у віковій і кваліфікаційній структурі персоналу пострадянських підприємств – зростання питомої ваги працівників старшого (передпенсійного) віку і, навпаки, зменшення частки молодих працівників.

Такі тенденції особливо негативно позначаються на спадкоємності трудових навичок, оскільки рівень конфліктності між віковими категоріями «батьки-діти» набагато вищий, ніж в інших співвідношеннях вікових груп. Молоді працівники, як правило, починають професійну діяльність, намагаючись співвіднести отримані теоретичні знання з практичними завданнями на конкретному

робочому місці. Тому висококваліфікованими їх ще не можна назвати. Здавалося б, створюються ідеальні умови для обміну досвідом і знаннями. Однак висока конкуренція на ринку праці, а також існуючі споконвіку бар'єри сприйняття між поколіннями не сприяють налагодженню нормального процесу передачі знань і умінь, їх акумуляції та перетворення в знання організаційні. Останні ж можуть значно збільшити інтелектуальний капітал підприємств завдяки поширенню практики застосування передового досвіду в усьому організаційному просторі.

У зв'язку з цим надзвичайно важливим завданням менеджменту гетерогенних організацій, є формування таких умов організаційної взаємодії, за яких наявні відмінності розглядалися б не як недолік, а як перевага, «особливий ресурс підприємства». І провідну роль у вирішенні цього завдання відіграє менеджмент різноманітності. Адже взаємне переплетіння індивідуальних мотивів учасників робочих груп потребує знаходження певного консенсусу, без якого ефективні організаційні взаємовідносини не складатимуться. Для цього мусять коригуватися індивідуальні мотиви працівників – шляхом більш глибокого дослідження структури мотивацій кожного, знаходження у ній тих мотивів, що можуть виступити об'єднуючими для усієї робочої групи, а відтак – обговорення умов взаємовигідної співпраці.

Це формує мотиваційну основу для спільної діяльності, встановлює певну залежність учасників робочих груп від результатів діяльності кожного з них, де відмінність у позиціях (гетерогенність мотиваційних переваг) відходить на задній план. І коли між людьми встановлені ефективні організаційні відносини, така залежність між ними набуває стійкого характеру. Це дає змогу працівникам оперативно реагувати на будь-яку робочу ситуацію, приймаючи обґрунтовані і вигідні для організації рішення.

Отже, соціальна гетерогенність організації найбільшою мірою проявляється у мотиваційних перевагах учасників, що потребує їх постійного узгодження – в тих робочих ситуаціях, які відрізняються від стандартних, що можуть бути чітко виписані у трудових контрактах. Власне, у теорії фірми чільне місце займає **концепція контрактних відносин** – як відносин, у яких досягається узгодження індивідуальних інтересів учасників спільної діяльності. І сама фірма розглядається як механізм досягнення компромісу між її учасниками, що дає змогу мінімізувати витрати контролю за їх діяльністю.

Однак якщо розглядати гетерогенність організації не лише з позицій її соціальної складової, а також і в розрізі виробничо-технологічної, організаційно-економічної, структурно-функціональної

та іншої складових, то межі гетерогенності розширюються, охоплюючи ресурси, процеси і переваги споживачів, які проявляються в різноманітні вироблених продуктів і послуг. Виходячи з цього, можна стверджувати, що переважна більшість сучасних організацій є гетерогенними за ресурсами і процесами.

Водночас найбільший вплив на ефективність управління серед можливих факторів гетерогенності має соціальна різноманітність (що проявляється у зіткненні інтересів учасників робочих груп). Нехтування особливостей взаємодії в гетерогенних групах спричиняє в них високий рівень конфліктності – як структурного, так і з міжособистісного характеру. І саме це зумовлює потребу формування системи менеджменту гетерогенних організацій.

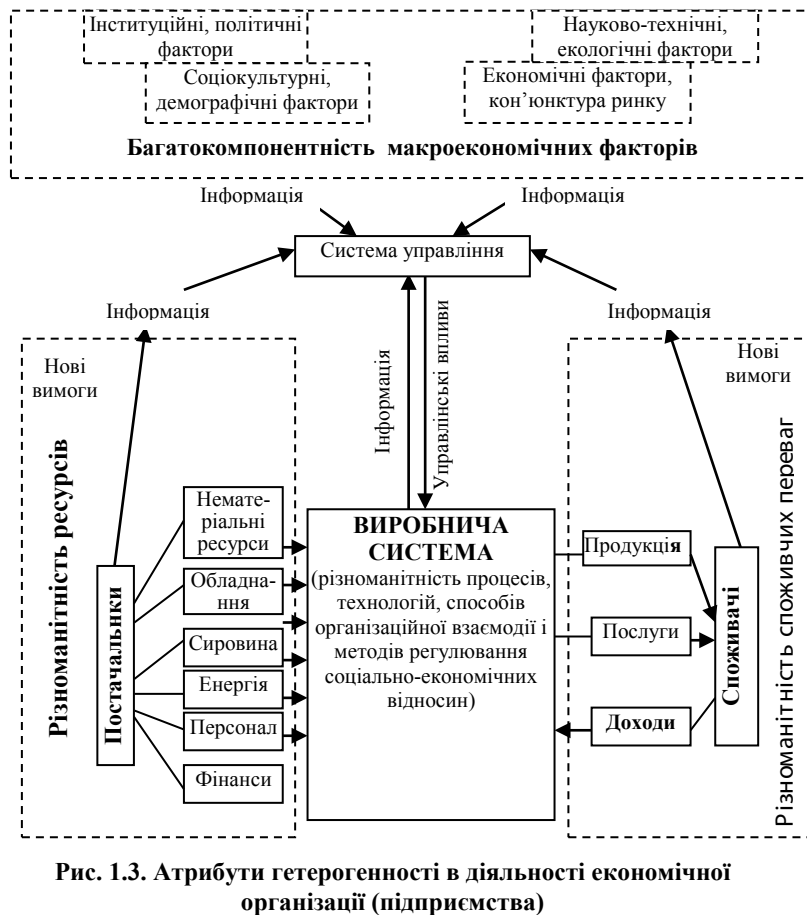
Отже, з огляду на чинники різноманітності в діяльності значної маси сучасних організацій, доцільно виділити із їх загальної сукупності такі, що можуть бути ідентифіковані як гетерогенні за низкою відмінних особливостей. Як відзначалось вище, гетерогенність трактується як різноманітність, несхожість. Якщо така різноманітність проявляється значною мірою у тих чи інших аспектах функціонування організації і це суттєво впливає на ефективність управління нею, таку організацію доцільно віднести до числа гетерогенних.

***Гетерогенні організації** – це організації, що характеризуються значною неоднорідністю факторів функціонування – за ресурсами, процесами і перевагами*

Як правило, гетерогенні організації – це великі підприємницькі структури (корпорації), що працюють у кількох стратегічних зонах господарювання і на багатьох територіально віддалених від материнської компанії сегментах ринків. Вони оперують у своїй діяльності ресурсами різної природи, надаючи споживачам різноманітні продукти і послуги; їм властива мультифакторність економічних процесів, а також у багатьох випадках – і багатонаціональний склад учасників (мультикультурність соціальної складової організації). Однак і в невеликих організаціях рівень гетерогенності може бути доволі високим, особливо якщо ці організації працюють на різних ринках і виготовляють продукцію для різних цільових груп споживачів.

Різнорічність суспільних потреб зумовлює різноманітність видів господарської діяльності економічних організацій, відмінність у їх цільових призначеннях, галузевій приналежності тощо. В той же час, різноманітність мотиваційних переваг учасників господарської

діяльності, їх прояв в різних соціально-історичних контекстах визначає історично зумовлене різноманіття форм організації цієї діяльності. Атрибути гетерогенності у діяльності економічної організації (зокрема, промислового підприємства) у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості відображено на рис.1.3 [48, с. 224]. Вони включають як складові внутрішнього середовища (цілі діяльності, технологію, персонал, організаційну структуру і організаційну культуру), так і чинники, що знаходяться у середовищі зовнішньому і складають доволі значну їх сукупність.



Незважаючи на величезне розмаїття форм і видів господарської діяльності, спільним є те, що діяльність будь-якого суб'єкта господарювання націлена на створення споживчих цінностей і отримання комерційних результатів. Для цього слід найкращим чином сформувати бізнес-процеси і наповнити їх необхідним змістом, залучаючи різноманітні ресурси відповідно до потреб виробничого процесу і завдань, визначених для кожного етапу створення споживчих цінностей.

Таким чином, гетерогенну економічну організацію (підприємство, фірму, корпорацію) слід розглядати як економічну систему, яка проектується з урахуванням *різноманітності факторів зовнішнього середовища* і є раціонально обґрунтованою з погляду цілей ефективного функціонування *сукупністю структурних елементів*, які забезпечують достатню *різноманітність технологічних і управлінських процесів*, необхідних для створення продукції (послуг) з урахуванням *різноманітності споживчих переваг на обраному сегменті ринку*. Тому концептуальною основою управління гетерогенними організаціями є менеджмент різноманітності.

Менеджмент різноманітності – концепція управління організацією, яка передбачає сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей у структурних елементах і діяльності організації з метою використання їх для підвищення ефективності функціонування з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб – співробітників, керівників, клієнтів, постачальників

З огляду на складність і мінливість зовнішнього середовища, підтримка динамічної стійкості і відносно сталих параметрів функціонування підприємства вимагає інтенсивного інформаційного обміну з усіма учасниками процесів розподілу, обміну та споживання. Для цього формуються стійкі комунікаційні канали, що забезпечують прямий і зворотний зв'язок системи менеджменту з усіма складовими середовища господарювання (як зовнішніми, так і внутрішніми).

Такий зв'язок має бути оперативним і ефективним, що є важливою умовою своєчасного реагування організації на усі чинники, що впливають на її здатність випускати продукти, які мають споживчу цінність – нові вимоги (чи запити) споживачів, нові пропозиції постачальників ресурсів щодо умов співпраці, зміни економічної чи політичної ситуації тощо. Зокрема, аналізуючи інформацію про стан ринку, ринкову кон'юнктуру, умови господарювання, тренди споживчих переваг тощо, менеджмент підприємства має відбрати із

зовнішнього середовища ті ресурси для виготовлення продукту, які можуть забезпечити виготовлення продукції відповідно до запитів потенційних споживачів. Ці ресурси певним чином поєднуються у виробничому процесі, по завершенні якого підприємство отримує продукт, призначений для обміну або розподілу.

Природно, що споживчі властивості готового продукту залежать від якості і вартості ресурсів, необхідних для його виготовлення. Серед великого різноманіття ресурсів (матеріальних, нематеріальних) і джерел їх отримання відбираються ті, які можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги. Чим унікальніші ресурси залучаються до процесу створення споживчих цінностей, тим більше шансів у підприємства випередити конкурентів у завоюванні уваги споживачів і формуванні важливих для них і стійких (з погляду майбутніх продажів на ринку нового товару) споживчих переваг. І чим різноманітніші джерела надходження ресурсів, тим більше можливість менеджменту підприємства оптимізувати витрати на їх придбання, а значить – збільшити свої доходи від випуску і реалізації готової продукції. Залежно від того, як продукт (послуга) буде сприйнятий споживачами, залежить життєздатність організації, її доходи, фінансовий стан і, зрештою, можливість подальшого функціонування.

Однак динаміка науково-технічного прогресу зумовлює перманентні зміни уподобань споживачів щодо якості і функціональних характеристик переважної більшості продукції. Реагуючи на нові вимоги, промислове підприємство змушене модифікувати свою продукцію або переходити на випуск нової, здійснюючи необхідні технологічні зміни. Останнє має відбуватися з урахуванням появи нових, більш прогресивних технологій – виробничих чи управлінських

***Технологія** – це спосіб поєднання певної сукупності матеріальних і/чи нематеріальних ресурсів у процесі їх перетворення в продукцію (послугу), що мають споживчу цінність*

Для організацій, що здійснюють виробничу діяльність, технологія є одним із найважливіших ресурсів, необхідних для випуску продукції, що відповідає запитам споживачів, має для них цінність. Оскільки споживчі потреби постійно розвиваються, змінюються внаслідок появи нових науково-технічних досягнень у різних сферах людського буття, відповідно мають змінюватися і параметри технологічних систем, призначених для створення нових продуктів. Основною характеристикою технології у сучасному світі є її гнучкість, здатність виконувати різні операції, змінюватися

відповідно до нових потреб виробничого процесу. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. Американський вчений І.Ансофф виділив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації:

- *стабільна технологія*, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших багатьох продуктів харчування традиційного асортименту);

- *плідотворна технологія*, яка у своїй принциповій основі залишається незмінною тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад, гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються у машинобудуванні і здатні до значного переналаджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема, програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

- *мінлива технологія*, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад, телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до аналогових, а відтак – цифрових).

Використання нової технології забезпечить випуск більш конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація повинна відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції. Водночас технологічні зміни зумовлюватимуть необхідність змін і в інших складових внутрішнього середовища організації, зокрема:

- 1) запровадження нової технології вимагатиме нових знань у працівників, що її обслуговують, а значить – потребуватиме їх навчання чи перепідготовки;

- 2) нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, оскільки може змінитися не тільки технологічний процес, а й система забезпечення його матеріалами, система управління запасами, збутом, персоналом, обслуговуванням споживачів тощо; це зумовить потребу у перерозподілі функцій управління, зміні організаційної структури;

- 3) унікальність нової технології може значно розширити ринкові можливості економічної організації, урізноманітнити способи здобуття конкурентних переваг, а отже – змінити її стратегічні цілі, зробити конкурентні наміри більш амбітними, досягти стійких конкурентних переваг у значно довшому періоді.

Якщо проведені зміни підвищують ефективність діяльності підприємства, це поліпшить і його діловий імідж. В свою чергу, це може позитивно вплинути на фінансове забезпечення діяльності підприємства – через зміну способу залучення капіталу (охочіше будуть надаватися кредити, можливе залучення нових інвесторів для здійснення проектів розвитку виробничих потужностей тощо).

Отже, організація буде зберігати свою життєздатність до тих пір, поки буде здатною створювати споживчі цінності (у вигляді продукції або послуг). І чим динамічніше розвиваються запити споживачів, тим більш різноманітними стають способи їх задоволення, тим більше значення має приділятися можливостям, які криються у багатофакторності техніко-технологічних і соціальних складових сучасних організацій. Важливо забезпечувати таку їх взаємодію в ході виробничого процесу, яка б підтримувала максимально високу динамічну стійкість організацій як цілісних господарських одиниць. Це досягається завдяки ефективній системі управління, яка об'єднує все різноманіття здійснюваних на підприємстві процесів єдиною системою цілей і забезпечує їх досягнення регулюючими й керуючими впливами на основі аналізу поточної інформації про стан бізнес-середовища і рівня виконання поставлених завдань.

1.3. Функції і завдання менеджменту гетерогенних організацій

Існуючі відмінності в сукупності характеристик підприємств, що функціонують в межах господарського комплексу кожної країни допускають певні відмінності в управлінні, що зумовлені або особливостями організації виробничого процесу (підприємства різної галузевої приналежності), або особливостями розподілу владних повноважень (підприємства різних форм власності), чи системи участі в управлінні співвласників (підприємства різних організаційно-правових форм господарювання). Водночас, всі економічні організації, незалежно від сфери і форм їх діяльності, мають загальні характеристики, що зумовлює наявність певних закономірностей і правил управління ними.

Відповідно до теорії фірми, будь-яка економічна організація (підприємницька структура) є сукупністю об'єднаних взаємовигідним співробітництвом учасників, що узгоджують свої дії за допомогою системи контрактів. Для ефективного функціонування організації важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов'язки і

підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки. Система менеджменту і розглядається сучасними дослідниками як «перевірені часом стійкі алгоритми організації і управління людською діяльністю» [8], націлені на забезпечення адаптивності організацій, їх здатності еволюціонувати відповідно до змін середовища функціонування.

Еволюція економічних організацій проявляється у підвищенні їх конкурентоспроможності, накопиченню потенціалу зростання, реалізації якого формує можливості для нового якісного стрибка розвитку. Цілеспрямованість цього розвитку забезпечує керуюча підсистема (система менеджменту), де приймаються відповідні рішення. Незалежно від того, з якою метою створювалась організація, якими є її місія і цілі, наскільки різноманітними є використовувані нею ресурси і здійснювані процеси, система менеджменту забезпечує координування діяльності всіх учасників відповідно до поставлених цілей. Вона є формою розподілу влади і повноважень в управлінській ієрархії і, залежно від ступеня обґрунтованості цього розподілу, дає (або не може забезпечити) необхідну гнучкість організації, визначає її здатність (або зумовлює неспроможність) опиратися зовнішнім збуренням, використовувати нові ринкові можливості, досягати поставлених цілей.

***Система менеджменту** – сукупність взаємопов'язаних елементів управління організацією, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для встановлення і досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів*

Організація складається із певної множини підрозділів, кожен із яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів і методів впливу на нього. Такі підрозділи, як і організація в цілому, є об'єктами управління. Управлінська діяльність охоплює як технічну сторону функціонування організації – виробничі процеси, так і її соціальну складову – людей, оскільки кожна організація є соціотехнічною системою. Елементи, на які націлена ця діяльність, і є об'єктами менеджменту (*керуваною системою*). Здійснює керування процесами і діями людей суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління).

***Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління)** – скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку*

Суб'єктом управління може бути як індивід, який займає певне місце в управлінській ієрархії, так і структурна ланка, що реалізує ті чи інші управлінські функції. Наприклад, фінансовий відділ (функції управління фінансами), відділ маркетингу (функції управління маркетинговою діяльністю) тощо. Вся множина управлінських підрозділів складає *керуючу систему* організації.

Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкта управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, індивідом. Саме через суб'єктів управлінської діяльності реалізуються управлінські відносини, в межах яких менеджери (суб'єкти управлінської діяльності) впливають на поведінку підлеглих.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини в межах її зони відповідальності, які визначені відповідними повноваженнями (постійними, закріпленими в посадових інструкціях, або ж тимчасовими, згідно розпорядження вищого за статусом в управлінській ієрархії керівником)

Управлінські відносини мають бути ефективними, оскільки від цього залежить гнучкість організації, її здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. Проте їх ефективність залежить від великої множини чинників різної природи і різної сили впливу. Тому управлінські відносини у всьому спектрі їх проявів є предметом менеджменту як науки.

Предмет менеджменту організації – система виробничих відносин, яка складається в організації між працівниками керуючої та керованої системи у процесі створення продуктів (послуг), призначених для потреб ринку

Будь-яка підприємницька структура, так само як і природна система, мусить бути здатною до самовдосконалення і саморозвитку, проявляючи високі адаптивні властивості. І фактори гетерогенності тут відіграють значну позитивну роль. Адже адаптаційний механізм економічних систем формується передусім завдяки *диференціюванню управлінських функцій* (прагненню до структурного і функціонального різноманіття з метою пристосування до нових умов) та їх *лабільності* (мінливості функцій за збереження структурної стійкості самої організації як економічної системи).

В теорії управління, поряд з іншими об'єктивними законами розвитку суспільств і економік, що мають прийматись до уваги для побудови ефективної системи менеджменту, велике значення має закон необхідної різноманітності Ешбі – різноманітність засобів впливу

керуючої системи має бути не меншою за різноманітність керованого об'єкта [93]. Це знаходить відгук у Дж. Ходжсона, який зазначив, що «відкрита система мусить характеризуватися різноманітністю і мінливістю для адаптації до всіх потенційних змін зовнішнього середовища [107, с.258].

Незважаючи на зазначені вище відмітні особливості гетерогенних організацій, управління ними підпорядковується загальним закономірностям. Серед них виділяють функціональний поділ праці в системі управління, який забезпечує повноту і спрямованість управлінських впливів в межах управлінського циклу. Вони реалізуються насамперед через загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), за допомогою яких координується діяльність персоналу відповідно до планів і завдань організації на відповідний період.

Чим різноманітнішим є інструментарій керівних впливів, тим більшою мірою система менеджменту здатна компенсувати вплив зовнішнього середовища. Тому суто виробнича функція економічних організацій (управління операціями для перетворення ресурсів в готову продукцію) доповнюється специфічними, що відображають різноманітність використовуваних ресурсів. До них відносять: управління маркетингом, інноваціями, фінансами, операціями, розвитком персоналу та ін.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, націлені на вирішення певних завдань у межах управлінського циклу (*загальні функції*) або в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці (*специфічні функції*)

Специфічні і загальні функції менеджменту тісно переплітаються між собою, взаємно проникають і доповнюють одна одну в ході вирішення управлінських завдань (рис.1.4) [86, с.58]. При цьому загальні функції менеджменту послідовно реалізуються в кожній із специфічних функцій. Наприклад, завдання реорганізації та налагодження виробничого процесу відповідно до вимог ринку передбачає тісний зв'язок виробничого менеджменту з функцією маркетингу. В межах функції маркетингу визначаються основні напрями маркетингових досліджень ринку (функція планування). Відтак структурується процес проведення дослідження за стадіями та виконавцями (функція організування); забезпечується реалізація маркетингових планів (функції мотивування, контролювання, регулювання). У свою чергу, результати маркетингових досліджень

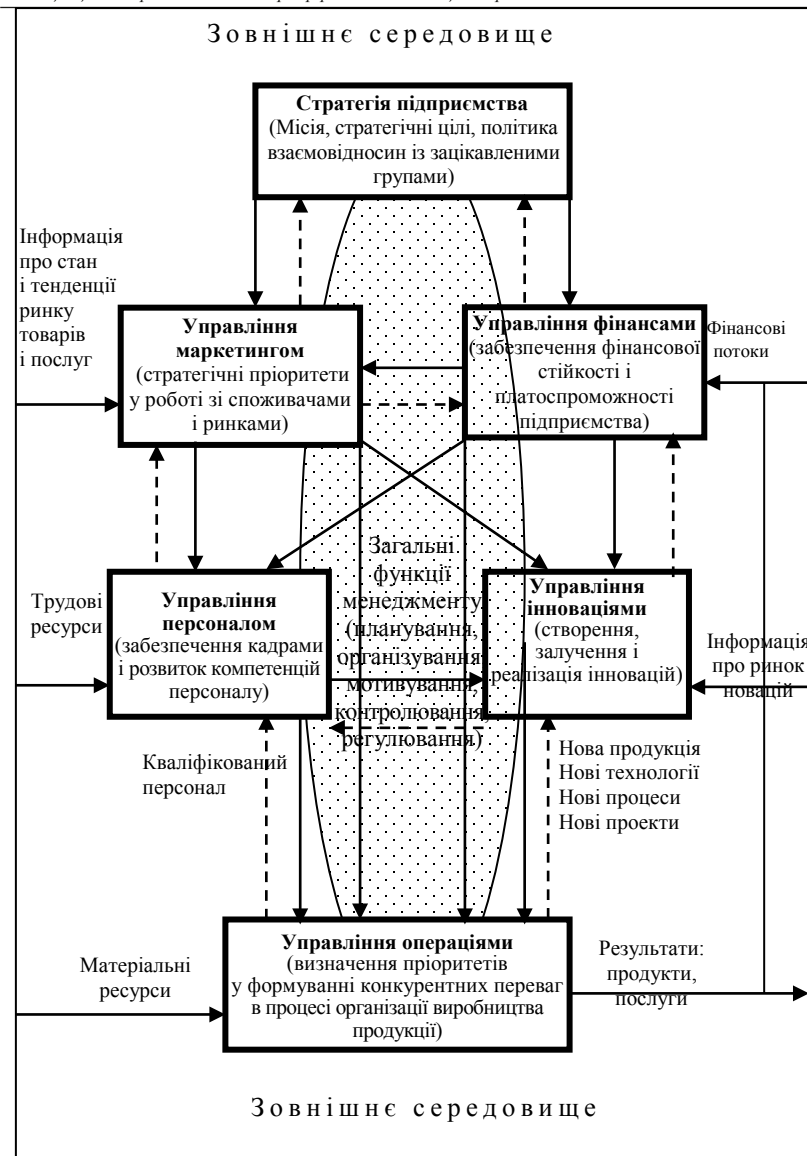


Рис.1.4. Взаємозв'язок і взаємобумовленість загальних і специфічних функцій менеджменту в діяльності підприємства

стають основою планів і пропорцій розвитку виробничого процесу; налагодження організаційних відносин між різними структурними підрозділами відповідно до горизонтального і вертикального розподілу праці (функція організування); створення механізмів стимулювання та контролювання реалізації виробничих завдань, в яких важливо вірно обрати методи і способи управління цими процесами з урахуванням їх ефективності в кожному організаційному контексті.

Залежно від бізнес-контексту, функціональне різноманіття системи менеджменту може бути більшим або меншим, значущість окремих функцій в забезпеченні життєздатності та ефективності діяльності організації зростати або зменшуватися. Однак в кожному організаційному контексті реалізація сукупності загальних і специфічних функцій менеджменту повинна забезпечувати впорядкування, координування всіх видів діяльності економічних організацій (підприємств), зростання передбачуваності, логічності та сталості в їх функціонуванні, незважаючи на високий динамізм і складність зовнішнього середовища.

Викладене вище показує, що діяльність управлінського персоналу, крім вирішення техніко-технологічних завдань виробничо-господарської діяльності підприємства, охоплює значно більше коло питань з координування людської діяльності. Причому обсяг і специфіка цих питань значно відрізняються залежно від рівня управлінської ієрархії і можуть істотно перевищувати обсяг завдань суто виробничо-технологічного характеру.

Управлінська діяльність має свої особливості в організаціях з високим рівнем гетерогенності. Вони проявляються як у функціональному забезпеченні діяльності (проектування, організування і регулювання процесів створення споживчої цінності з метою отримання прибутку від вкладених в господарський оборот коштів), так і в процесах управління соціальною складовою спільної господарської діяльності – в контексті узгодження цілей і мотиваційних переваг всіх її учасників. Причому коло питань координування людської діяльності є значно ширшим, а їх обсяг може істотно перевищувати обсяг завдань суто виробничо-технологічного характеру. До того ж, вони мають свою специфіку залежно від рівня управлінської ієрархії, на якому перебуває той чи інший менеджер.

Виходячи з цього, а також враховуючи виняткову роль ефективної організаційної взаємодії для успішного функціонування будь-якої організації як цілісного соціального організму, можна стверджувати, що одним із найважливіших завдань менеджменту гетерогенних організацій є зменшення дисфункціонального впливу

факторів соціальної гетерогенності. Та ще важливішим є друге завдання – зуміти використати відмінності у якісних характеристиках персоналу для підвищення результативності й ефективності організаційної взаємодії.

Завдання менеджменту гетерогенних організацій

1. Зменшення дисфункціонального впливу факторів соціальної гетерогенності.
2. Використання існуючих відмінностей у якісних характеристиках персоналу для підвищення результативності й ефективності організаційної взаємодії, зростання інтелектуального капіталу й інноваційного потенціалу організації, її гнучкості й проактивності

Ці висновки підтверджуються ключовими положеннями системно-інтеграційної теорії Г.Клейнера [36]. На відміну від неокласичного подання сутності діяльності підприємства (де пріоритетною сферою аналізу вважаються технології переробки ресурсів), а також інституційної (згідно якої центральним елементом аналізу є контрактні відносини), Г.Клейнер представляє повну (інтеграційну) картину складових внутрішнього середовища. У запропонованій ним теорії він акцентує на необхідності інтеграції в просторі і в часі потоків ресурсів і процесів культурної та інституціональної динаміки як основи діяльності підприємства.

У своїй теорії Г. Клейнер розглядає внутрішній простір підприємства як систему, в якій виробничі і ринкові особливості функціонування визначаються особливостями його соціальних складових, які він виділив як сукупність підсистем, що характеризують: ментальні особливості учасників підприємства, культурні особливості внутрішньофірмового середовища, інституційні особливості підприємства і сформовані в ньому когнітивні механізми. Вони складають ментально-інституційний фундамент підприємства, який може змінюватися тільки в довгостроковому періоді.

Ці складові певною мірою потрібно сприймати як «даність», це той соціальний «матеріал», з якого «зроблене» підприємство. «Відтворення, збереження і еволюція цієї фундаментальної структури забезпечується механізмами спадковості. Для кожного підприємства вони відтворюють його **соціально-економічний генотип** – сукупність успадкованих характеристик, що проявляються у вигляді усталених стереотипів людської поведінки – у сприйнятті інформації, її інтерпретації, оцінюванні характеру подій тощо. Ця усталеність дає змогу учасникам економічних відносин оцінювати і соціальну якість загальної спрямованості економічної діяльності [36; 43].

Соціально-економічний генотип організації – сукупність успадкованих характеристик (що змінюються дуже повільно), які дають змогу учасникам економічних відносин якісно сприймати і осмислювати нову інформацію, а також визначають соціальну якість загальної спрямованості економічної діяльності

Друга група підсистем відображає функціональні особливості кожного підприємства. Вона охоплює його організаційно-управлінські і технологічні характеристики, сукупність практик виконання різних видів господарської діяльності (поведінкових зразків, патернів), запозичених з інших підприємств (так звана імітаційна підсистема), а також особливості економічної поведінки в конкретному історичному соціумі (історична особиста і групова виробнича пам'ять працівників, яка відображає досвід їх практичної діяльності, набутий комплекс знань і вмінь і яка формує інтелектуальний простір сучасних організацій).

Г. Клейнер співвідносить вплив всіх семи підсистем на економічну поведінку підприємства як виділені смугами частини трапеції. Він аргументує доцільність такого способу ідентифікації внутрішнього простору підприємства тим, що розташування підсистем по висоті відображає ступінь керованості ними, а довжина смуги, що представляє ту чи іншу підсистему – ступінь індивідуальності (специфічності) для даного підприємства. Більш індивідуалізовані особливості кожного підприємства (його підсистеми) знаходяться у верхніх частинах трапеції. Відповідно найбільш керованою підсистемою є ринкова поведінка підприємства.

Для такого способу відображення внутрішньої будови підприємства деякі автори вживають термін «стратифікація» [78, с. 133]. Він є більш вдалим з позицій менеджменту різноманітності, оскільки дає можливість чіткіше ідентифікувати і направляти керуючі дії для формування синергії спільної діяльності в гетерогенних організаціях. На рис. 1.5 подана структура внутрішнього простору підприємства за підходами системно-інтеграційної теорії.

Три верхніх смуги трапеції утворюють функціональну групу підсистем, зміни в них можуть відбуватися в результаті реалізації конкретних рішень менеджменту. В основі трапеції розташовані більш стійкі «нашарування» внутрішнього середовища підприємства. Вони, з одного боку, впливають на характеристики верхніх рівнів внутрішньо-фірмової ієрархії, а з другого, – самі знаходяться під впливом і є суб'єктами інших соціальних систем; зміни в них відбуваються під впливом не тільки і не стільки керівних дій менеджменту підприємства. Їх характеристики значною мірою залежать від культурних, ментальних,

інституційних особливостей країни, працівники якої безпосередньо (на постійній основі чи за аутсорсингом) беруть участь в діяльності підприємства. Ці особливості визначають ставлення людей до роботи і співпраці з іншими членами соціуму, формують базові цінності і стереотипи людської поведінки. І ментальність, зокрема, практично не піддається регулюванню з боку керуючої підсистеми (за винятком спеціального відбору при найманні працівників на підприємство). У той же час персонал сучасних підприємств у багатьох випадках є мультинаціональним і полікультурним – і це може знижувати ефективність організаційної взаємодії у внутрішньому середовищі, погіршувати співпрацю при вирішенні виробничих завдань – внаслідок зіткнення основних ціннісних орієнтирів представників різних культур чи звичних для них практик виконання роботи.



Рис. 1.5. Стратифікація підсистем внутрішнього простору підприємства

Аналізуючи сутнісні характеристики виділених Г. Клейнером підсистем, можна бачити, що тільки одна з них – «організаційно-управлінські і технологічні особливості підприємства» – має

матеріальні носії. Решта нематеріальні, вони відносяться до соціальної складової підприємства і в своїй сукупності формують його інтелектуальний простір. І найскладніше для забезпечення ефективності управлінських впливів – врахувати гетерогенність мотиваційних переваг у внутрішньому середовищі підприємства і, використовуючи прийоми і методи менеджменту, досягти такого рівня узгодженості індивідуальних переваг його працівників, який би давав змогу оперативно вирішувати всі виробничі завдання. Тим більше, що на сучасних підприємствах склад працівників відрізняється значною гетерогенністю – як за освітньо-кваліфікаційними характеристиками, так і за іншими, що прямо чи опосередковано впливають на формування мотиваційних переваг і результативність індивідуальної та групової діяльності, а також – на лояльність працівників до свого підприємства, їх відданість спільній справі.

Очевидно, що чим вищий рівень гетерогенності учасників спільної діяльності, тим більше зростає роль соціально-психологічних і економічних методів впливу на їх поведінку, завдяки яким моделюється система підтримки стійких взаємовигідних людських відносин всередині організації, а також партнерських відносин – в мережевих підприємницьких структурах. Можна припустити, що саме вони забезпечують цілісність будь-якої соціально-економічної системи – завдяки сталості характеристик відповідного інституційного середовища, яке виконує певні регулюючі функції в інтересах цієї системи, підтримує паритет індивідуальної і суспільної вигоди.

Інституційне середовище – сукупність формальних і неформальних норм і правил взаємодії суб'єктів економічної діяльності, що виконують певні регулюючі функції в інтересах економічної системи – для забезпечення її життєздатності й розвитку в довгостроковому періоді

Інституції формальні – норми й правила взаємодії між членами соціуму, що мають юридичну силу і регламентують поведінку окремих учасників в інтересах усього соціуму.

Інституції неформальні – норми й правила взаємодії між членами соціуму, що сформувалися в процесі його розвитку і, хоча й не мають юридичної сили, але приймаються членами даного соціуму як важливі елементи співіснування (звичаї, традиції, мораль, ціннісні установки, усталені стереотипи поведінки тощо.)

Інституційне середовище є результатом взаємопроникнення та взаємоузгодження законодавчо встановлених у суспільстві (країні) правил співіснування (законів, офіційно зафіксованих у правових

актах, які мають юридичну силу), та морально-етичних норм, традицій, звичаїв, правил, стереотипів поведінки тощо, які є частиною культурної спадщини даного соціуму, нових способів колективних дій, які втілюються у різні організаційні форми господарювання, а також – у конструкції зовнішніх регулятивних механізмів.

Тобто, інституційне середовище існує як у зовнішньому щодо організації економічному просторі, так і у внутрішньому – у вигляді внутрішніх організаційних атрибутів (технологій управління, домінуючих стилів управління, процедур прийняття рішень, правил контролювання і стимулювання тощо). При цьому існує прямий зв'язок і взаємообумовленість атрибутів зовнішнього і внутрішнього організаційного простору. Адже на поведінці людей в організації позначаються звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, народу, сповідує певну релігію тощо.

Наприклад, американцям притаманне прагнення до матеріального успіху, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм; японці характеризуються «трудоголізмом» та груповою активністю; західноєвропейці націлені на індивідуалізм у певних структурних межах, в яких працює команда, очолювана лідером (при цьому такі межі – стандарти, правила, засвоюються працівниками на рівні ментальності і реалізуються як обов'язкова запорука успіху). Що ж стосується українців, то їм з давніх часів були притаманні працьовитість, толерантність, прагнення до дбайливого господарювання тощо. Водночас під впливом радянської тоталітарної системи сформувалися такі негативні риси, як зневага до інструкцій, стандартів, правил; неповага до чужих інтересів, егоїзм; несамотійність та інертність, безініціативність; неувага до стану довкілля, тощо. Проте сучасні умови господарювання уже внесли корективи у таку поведінку. Нині і найманому працівнику не вигідно займати пасивну позицію у робочому середовищі, на чому акцентує і система менеджменту різноманітності.

Отже, чинники зовнішнього середовища, окреслюючи межі ринкових виборів економічної організації, впливають на економічну поведінку власників бізнесу і його менеджмент, визначають мотиви і стимули економічної діяльності організацій, їх пріоритети і, відповідно, напрями та сфери ділової активності. З урахуванням цього формується і внутрішній інституційний устрій організацій – його

система менеджменту, яка певним чином упорядковує (алгоритмізує) процеси управління людською діяльністю, у сукупності спрямовуючи їх на забезпечення адаптивності підприємницьких структур (рис.1.6)



Рис.1.6. Чинники формування внутрішнього інституційного устрою економічних організацій

З огляду на те, що система менеджменту реалізує притаманні інститутам функції – з формування мотивів і стимулів людської діяльності, узгодження та координування дій членів відповідного соціуму і мінімізації втрат від зіткнення їх інтересів в процесі цієї взаємодії (на чому акцентував Д. Норт [51]), можна говорити про систему менеджменту як про «інституційну матрицю» [35] організації, яка абстрагована від своїх матеріальних носіїв – людей, книг та інших

джерел інформації. Система менеджменту організації забезпечує їх стабільність, збереження і успадкування їх сутнісних властивостей, що досягається і завдяки продуманому й ефективному **інфорсменту**.

Інфорсмент – це система взаємоузгоджених процедур контролю діяльності об'єктів управління та реалізації санкцій за допущені порушення, що дає змогу підтримувати таку поведінку об'єктів управління, яка сприяє реалізації поставлених суб'єктом управління цілей

Отже, складові внутрішнього інституційного устрою середовища є тими чинниками, що визначають, якими правилами мають послуговуватися менеджери для об'єднання, узгодження, координування і регулювання діяльності працівників керованої ними організації (чи її структурних ланок), прагнучи зміцнити і поліпшити позиції організації у зовнішньому середовищі. І різноманітність прийомів і методів адміністрування процесів людської взаємодії має відповідати рівню гетерогенності персоналу. Тобто, рішення керівників щодо поєднання в управлінському процесі усієї сукупності адміністративних, економічних і соціально-психологічних важелів для регулювання і координування дій і поведінки персоналу, мають бути обґрунтованими з позицій забезпечення взаємовигідності спільної діяльності – як в межах окремих робочих груп, так і в межах усієї організації, а також – різного роду інтеграційних утворень.

Це припущення про створення сприятливого інституційного середовища для ефективного взаємовигідного співробітництва всіх учасників економічної діяльності в рамках кожного організаційного простору може бути прийнято в якості концептуальної основи менеджменту гетерогенних організацій і слугувати методологічною базою для формування відповідних управлінських інструментів, технологій і стратегій роботи з персоналом.

Власне, це і складає зміст і завдання системи менеджменту різноманітності, яка має функціонально і структурно відповідати рівню гетерогенності організації за ресурсами, процесами і відмінностями в перевагах та інтересах усіх учасників процесів створення, розподілу і споживання споживчих благ.

У табл.1.1 в розрізі виділених Г. Клейнером підсистем внутрішнього організаційного простору сформовано основні завдання менеджменту різноманітності – для поліпшення функціонування цих підсистем і організації в цілому.

Таблиця 1.1

Завдання менеджменту різноманітності щодо удосконалення внутрішнього простору гетерогенної організації

Сутнісні характеристики підсистем	Завдання менеджменту різноманітності
1	2
Ментальні особливості учасників	
Особливості мислення та система цінностей індивідів і груп працівників, які беруть участь в управлінні підприємством	Врахування ментальних відмінностей при формуванні робочих і навчальних груп для зменшення рівня конфліктності і підвищення ефективності спільної діяльності
Культурні особливості внутрішнього середовища	
Корпоративна культура: соціально-психологічний клімат, стиль управління, прийоми і методи інтерпретації інформації, механізми узгодження та координації інтересів ключових учасників організації, рівень довіри між ними, ступінь готовності до компромісу	Залучення до участі в управлінні якомога більшого числа потенційних носіїв креативних ідей, в тому числі з різних категорій персоналу; створення механізму узгодження інтересів з урахуванням гетерогенності переваг ключових учасників
Інституційні особливості організації	
Сукупність відносно сталих норм, правил, традицій організаційної взаємодії, принципів економічної поведінки, що стосуються легітимізації виробничо-господарської діяльності організації, членства в ній, взаємин між її членами тощо, які відображають специфіку і унікальність даної організації порівняно з іншими учасниками ринку	Культитивування мікроінститутів, що заохочують внутрішньофірмове підприємництво, внутрішню конкуренцію, розвиток взаємовигідних форм інтеграційної взаємодії з іншими учасниками ринку в розрізі ресурсів, процесів і переваг
Когнітивні механізми	
Механізми колективного збору, сприйняття та інтерпретації інформації про середовище господарювання, опрацювання цієї інформації для вилучення і зберігання знань; створення бази знань організації, розподіленої між окремими особами та колективами	Створення механізму формування, накопичення та поширення нових знань в організаційному просторі, який дає змогу знаходити і поширювати найкращі методи і прийоми прийняття управлінських рішень

Завершення таблиці 1.1

1	2
Організаційно-управлінські та технологічні особливості функціонування	
Відображають особливості організації виробничого процесу, визначають обмеження на матеріальні потоки сировини і готової продукції: специфічність активів, виробничих і управлінських технологій, особливості відносин зі споживачами та ін.	Виділення ключових управлінських функцій і відповідних їм технологій, які формують конкурентні переваги підприємства за ресурсами, процесами і перевагами для подальшого розвитку компетенцій персоналу з метою їх ефективного застосування
Поведінкові «вразки» (патерни)	
Структурують існуючі практики (досвід) управління господарською діяльністю, виділяють і формують рутини прийняття рішень, структурують і узагальнюють інформацію про «системні події» – глибокі зміни системи – і результати цих змін	Застосування бенчмаркінгу для виявлення найбільш ефективних рутин з різноманіття методів і технологій управління, які використовуються іншими суб'єктами господарської діяльності, і впровадження їх в практику управління власним підприємством
Досвід ринкового функціонування організації	
Фактори, що відображають вплив прийнятих рішень на результати діяльності підприємства і вплив функціональної інерції на його поточну роботу (вплив минулого на поточні рішення). Досвід ринкового функціонування фіксується в документах, входить в особисту і групову «пам'ять» працівників	Багатофакторний аналіз результатів господарської діяльності підприємства з виділенням ключових факторів створення споживчої цінності в стратегічній перспективі

Отже, концепція менеджменту різноманітності покликана забезпечити конкурентні переваги організації за рахунок продуктивної взаємодії з різноманітністю – передусім, соціальною. Це забезпечується належною компетентністю працівників функціональних служб при формуванні й узгодженні ними рішень у всьому різноманітті видів діяльності і по всій сукупності здійснюваних бізнес-процесів. Високий професіоналізм управлінців є необхідною умовою здатності економічної організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища і активно їм протистояти або використовувати для розвитку власних ринкових можливостей.

Сучасні організації функціонують у складному і мінливому бізнес-середовищі, багатофакторність і невизначеність якого зумовлює високі ризики господарської діяльності. І чим складнішим і різноманітнішим є вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, тим різноманітнішими мають бути рішення і дії менеджменту для збереження динамічної стійкості цього підприємства. Тому можна стверджувати, що в умовах глобалізації, взаємопроникнення культур, методів і стилів управління існуюча управлінська парадигма має набувати нових відтінків і доповнюватись новими концепціями, які враховують сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища.

Управлінська парадигма – це домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем.

З урахуванням сутності гетерогенності і чинників, які її зумовлюють, очевидно, що система менеджменту має свої особливості в організаціях з високим рівнем гетерогенності. Ці особливості впливають і на визначення об'єкта і предмета менеджменту гетерогенних організацій.

Об'єкт менеджменту гетерогенної організації – управління різноманітністю ресурсів, процесів і переваг в межах здійснюваних видів діяльності, обраних з урахуванням множини факторів стану і тенденцій розвитку середовища функціонування

Предмет менеджменту гетерогенної організації – теоретичні і прикладні аспекти управління системою відносин, яка складається в процесі функціонування організації між працівниками різних категорій, груп і соціальних статусів та визначає зміст, результати і ефективність їх спільної діяльності

Загалом, використання теоретичних і практичних надбань менеджменту різноманітності у вітчизняній практиці управління дасть змогу керівникам сучасних гетерогенних організацій посилити їх гнучкість, мобільність, забезпечить позитивні структурні зрушення, а значить сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності і зміцненню їх конкурентних позицій.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутнісні характеристики економічної організації (підприємства) як соціально-економічної системи і визначте основні завдання менеджменту в контексті цих характеристик.

2. Аргументуйте, чому актуальною парадигмою управління сучасними економічними організаціями є менеджмент різноманітності. В яких аспектах діяльності промислового підприємства проявляється різноманітність і як це має враховуватися його керівниками для отримання позитивного ефекту?

3. Обговоріть вплив різних форм організаційної взаємодії (співробітництво, консенсус, узгодження, диктат, контроль, розпорядництво, нейтралізація, суперництво) на ефективність управління гетерогенними організаціями. У якій із цих форм найбільшою мірою проявляється опортуністична поведінка працівників?

4. Охарактеризуйте атрибути гетерогенності в розрізі ресурсів, продуктів і процесів для:

- агропромислового підприємства;
- університету;
- банківської установи;
- науково-технічного альянсу.

5. Що є основним організаційним атрибутом будь-якої соціально-економічної системи? Як це може бути пояснено з позицій менеджменту різноманітності?

6. Визначте основні завдання функціональних підсистем управління гетерогенною організацією.

7. Охарактеризуйте внутрішнє середовище гетерогенної організації з позиції системно-інтеграційної теорії Г. Клейнера і розкрийте завдання менеджменту для кожної із виділених ним складових.

8. Окресліть завдання інфорсменту для організацій з високим рівнем соціальної гетерогенності.

9. Обговоріть у групі особливості вітчизняного інституційного середовища і визначте його позитивні і негативні впливи на соціально-економічний розвиток країни.

10. Що таке когнітивні механізми у діяльності організацій? Сформулюйте власну думку стосовно того, якими мають бути вони у організаціях з високим рівнем гетерогенності.

2 | ГЕТЕРОГЕННІСТЬ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЕКОНОМІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Конкурентоспроможність економічних систем як результат реалізації потенціалу різноманітності

Відмітною особливістю сучасного ринкового середовища є його висока мінливість, динамічність процесів, що відбуваються в сфері обміну товарами і ресурсами. Науково-технічний прогрес робить все більш різноманітною ресурсну базу господарської діяльності, а соціально-економічний розвиток суспільства змінює споживчі переваги, формує нові потреби і розвиває способи їх задоволення. При цьому сучасний інформаційний простір і технології обробки інформації дають змогу настільки зменшити інформаційну асиметрію (яка завжди була основою підприємництва), що отримані конкурентні переваги в тій чи іншій сфері діяльності доволі швидко копіюються іншими і перестають забезпечувати підприємницький дохід. Це вимагає пошуку нових можливостей і способів роботи з інформацією, які могли б забезпечувати постійне оновлення знань, їх накопичення і перетворення в нові виробничі і управлінські технології, здатні підтримувати і розвивати конкурентні переваги підприємства. Тому так багато уваги в економіці і теорії управління приділяється питанням конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності.

Доцільно зазначити, що термін «конкурентоспроможність» вперше було введено в наукову термінологію стосовно національної економіки – коли в 70-ті роки XX ст. співвідношення сил у світовій економіці змінилось не на користь США. Через значне подорожчання вартості енергетичних ресурсів (промисловість США на той час була дуже енерговитратною), а також внаслідок стрімкого наростання економічної потуги Великобританії, Німеччини, Франції, Японії і навіть Югославії (яка в 1986 р. експортувала у США 35 тис. автомобілів «Его») США опинились перед загрозою втрати своїх лідерських позицій. Для реагування на ці виклики було створено Комісію з конкурентоспроможності, яка й запропонувала визначення

останньої – як «спроможності США підтримувати зростаючі життєві стандарти і зберегти позиції лідера у світовій економіці» [21, с.53].

Економіка кожної країни охоплює велику кількість організацій. Вона є «структурованою в галузевому й регіональному просторах ієрархічною цілісністю, в межах якої здійснюється економічна діяльність, що регулюється інституційною системою згідно з її економічними, політичними (державними) та ідеологічними (суспільними) порядками» [20, с.40]. Її конкурентоспроможність як цілісного утворення забезпечується конкурентоспроможністю структурних елементів, з яких вона складається. На цьому акцентує увагу М. Портер, якого вважають одним із провідних фахівців у теорії конкуренції. У своїй роботі «The Competitive Advantage of Nation» він детально зупиняється на характеристиці тих складових конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, які забезпечують конкурентоспроможність економіки країни в цілому (так званий «національний ромб конкурентоспроможності» (рис.2.1 [56]).

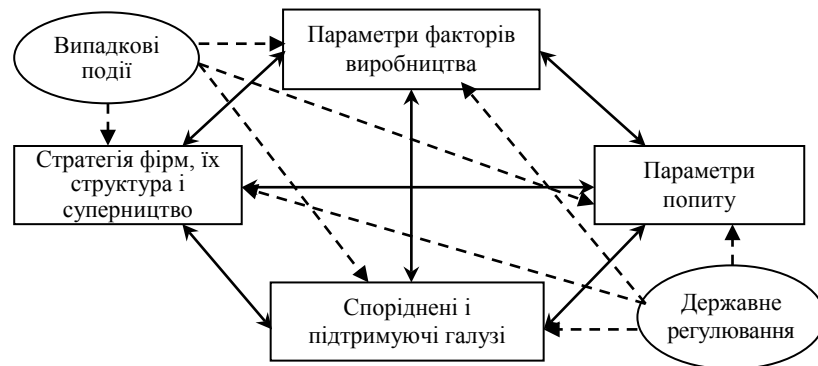


Рис. 2.1. Модель національного ромба М. Портера

М. Портер сформулював поняття «галузева конкурентна стратегія» (коли конкурентоспроможність визначається на рівні певної галузі, де суб'єкти господарювання досягають прибутковості істотно вищої, ніж в інших сферах економічної діяльності – і країні варто розвивати й підтримувати дану галузь, яка може стати локомотивом розвитку технологічно споріднених чи підтримуючих галузей), та «корпоративної стратегії» (загальної стратегії корпорації, яка розвиває декілька видів бізнесу і формує конкурентну стратегію з урахування здатності створювати свої конкурентні переваги в кожному із цих видів.

М. Портер вказував, що конкуренція на рівні країн визначається структурою і розвитком економіки, а на рівні корпорацій – способами, якими вони можуть досягати конкурентних переваг. Успіх компаній і країн залежить від умов, в яких розвивається конкуренція (соціокультурних, економічних, інституційних). І це дає підстави розглядати конкуренцію з позицій передусім *системно-структурного* підходу – коли увага концентрується на умовах, у яких налагоджуються і розвиваються зв'язки між суб'єктами ринкових відносин; ці зв'язки значною мірою визначають ринкову поведінку останніх. З іншого боку, умови економічної діяльності детермінують способи, яким суб'єкти ринку надають перевагу для забезпечення своєї конкурентоспроможності, діючи на відповідному сегменті ринку. Тому важливо розглядати конкурентоспроможність і з позицій *діяльнісного (поведінкового)* підходу, на чому вірно акцентує увагу Л. Піддубна, підкреслюючи: «якщо певний соціум опиняється в рейтингах конкурентоспроможності на останньому місці, то «неспроможним до конкуренції» є не він, а окремі його фірми і галузі» [54, с. 35]. Тобто, в одних і тих же умовах дії одних суб'єктів ринку посилюють їхні позиції на ньому, а в інших – дають змогу лише вижити, або й спричиняють банкрутство.

Поєднання системно-структурного і діяльнісного підходів дає змогу поглянути на проблему конкуренції з позицій різних суб'єктів господарювання, що взаємодіють у реальному ринковому оточенні. Конкретизуючи ці позиції, Ю. Рубін виділяє інтереси основних ринкових гравців, які доволі часто є різноспрямованими. Так, з позицій працівників органів державного управління конкуренція – це об'єкт впливу для задоволення інтересів суспільства (а в багатьох випадках – спосіб незаконного власного збагачення шляхом лобіювання певних змін в інтересах потужних ринкових гравців); для споживачів – умови вибору ними тих чи інших товарів і фактор відстоювання власних інтересів; для суб'єктів підприємництва – спосіб присутності на ринку, який ґрунтується не тільки на правилах гри (законах, стандартах, регламентах), а й опирається на ступінь компетентності самого підприємця при здійсненні ним конкурентних дій [57]. Тобто, можна сказати, що суспільство – через органи державного управління – мусить впливати на стан ринку (умови здійснення ринкових трансакцій) таким чином, щоб сформувати інституційне середовище, у якому конкуренція за ресурси і ринки між суб'єктами господарювання сприяла б загальному соціально-економічному розвитку, на чому особливо наголошують представники еволюційно-інституціональної економічної теорії.

Відштовхуючись саме від змісту і цілей конкурентної боротьби між економічними системами різного рівня, а також абстрагуючись від конкретизації чинників досягнення ними конкурентних переваг, доцільно в широкому сенсі трактувати конкурентоспроможність економічних систем як їх здатність ефективно протистояти тиску аналогічних організаційно-економічних утворень, що виступають суперниками у конкурентній боротьбі, утверджуючи і відстоюючи свої позиції в світовому економічному просторі.

Конкурентоспроможність економічних систем – їх здатність ефективно протистояти тиску аналогічних організаційно-економічних утворень, утверджуючи і відстоюючи свої позиції у відповідному економічному просторі

Якщо розглядати соціально-економічні системи на макрорівні (рівень національної економіки), то їх здатність утверджувати свої позиції у світовому економічному просторі визначальною мірою залежить від інституційного середовища країни, у якому й налагоджуються і розвиваються зв'язки між суб'єктами ринкових відносин. Інституційні чинники, поряд із традиційними виробничими, нині все більше визнаються такими, що визначають конкурентоспроможність економічних систем. Їх дія впливає на рівень трансакційних витрат у процесах ринкового обміну товарами і ресурсами. За недосконалого інституційного середовища, яке не забезпечує дотримання суб'єктами ринкової взаємодії укладених угод, трансакційні (а значить, і сукупні) витрати зростають, погіршуючи позиції суб'єктів національної економіки у міжнародному економічному просторі.

Зважаючи на те, що формальні складові інституційного середовища знаходяться у законодавчому полі, яке формується, серед іншого, і під впливом лобістських дій великих бізнес-груп, вплив інституційних чинників на конкурентоспроможність економічних систем нині віднесено до інституційних технологій бізнесу [11;18]. Вони забезпечують необґрунтовані економічні преференції (податкові, кредитні тощо) окремим суб'єктам господарювання, які посилюють їх позиції в конкурентній боротьбі, ускладнюючи або й унеможливаючи входження на ринок інших. І це зменшує сукупну різноманітність організацій, а значить – погіршує можливості системи еволюціонувати. Інституційне середовище має бути таким, щоб створювати умови для збільшення різноманітності видів і форм організації економічної діяльності, форм взаємодії між різними складовими макроекономічної системи. Це даватиме змогу краще використовувати ресурсний

потенціал національної економіки, розвивати суспільні потреби, підвищувати якість життя населення. В свою чергу, це сприятиме зростанню міжнародної конкурентоспроможності країни. Тому правомірно стверджувати, що інституційні технології здатні збільшувати або ж зменшувати не лише трансакційні витрати економічної системи, а й потенціал її різноманітності.

Потенціал різноманітності економічних систем – сукупність норм і правил взаємодії економічних агентів, які створюють умови для ефективного використання в різних процесах і організаційних формах їх комбінування усього розмаїття ресурсних можливостей, необхідних для здійснення різноманітних видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення усього комплексу суспільних потреб у відповідному соціо-економічному контексті

Чим більшим є потенціал різноманітності економічної системи, тим більше можливостей вона має для формування конкурентних переваг. М. Портер зазначав, що кожна країна має певний набір конкурентних переваг, які криються у її ресурсних можливостях: вищий рівень продуктивності праці в тих чи інших галузях, кращу кваліфікацію персоналу, певний набір природних ресурсів тощо. Однак конкурентні переваги лише на основі одного чи двох факторів можливі тільки в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або тих, де мало застосовують складні технології і навички. Щоб отримати і підтримувати конкурентні переваги у наукоємних галузях, які є основою розвиненої економіки, потрібно мати перевагу у всіх складових «національного ромба».

М. Портер підкреслював, що ця перевага не може бути результатом наслідування (запозичення), а має бути створеною – наприклад, у вигляді кваліфікованої робочої сили чи потужної науково-технічної бази виробництва. І це стосується будь-яких економічних систем – як національної економіки в цілому, так і окремого підприємства [117]. Це вимагає встановлення нового типу відносин між бізнесом, урядом та іншими локальними інститутами, що можуть впливати на економічну поведінку суб'єктів ринку. Це вимагає і, нового сприйняття ролі уряду у регулюванні макроекономічних процесів і розвитку національної економіки. Зокрема, державна інвестиційна політика має забезпечувати умови для цілеспрямованої модернізації виробничих систем суб'єктів господарювання – для зростання їх здатності до випуску конкурентоспроможних на світовому ринку продуктів і, завдяки цьому,

збільшення ВВП. Крім того, важливим завданням є підтримання рівноважного стану національної економіки, забезпечення її самодостатності і міжнародної конкурентоспроможності.

Цим цілям підпорядковуються й інструменти державної економічної політики. Їх характер і сила впливу визначаються ступенем державного втручання у відповідні економічні процеси. Так, інструментальне наповнення державної інвестиційної політики залежить від того, якими важелями держава може користуватися найбільш ефективно для регулювання обсягів і напрямів інвестиційних потоків. Це можуть бути податкові, фінансово-кредитні важелі, інструменти амортизаційної політики, ліцензійної і цінової політики, політики доходів і зайнятості тощо. Інвестиційна політика повинна охоплювати гнучку систему інвестиційних цілей, завдань та механізмів їх реалізації, які визначаються з позицій перспектив соціально-економічного розвитку країни. І це дає змогу державі координувати роботу державних і недержавних структур у сфері інвестиційного забезпечення розвитку економіки, тобто – реалізувати свої функції у сфері сприяння економічному зростанню.

Водночас будь-які цілі макроекономічного характеру реалізуються внаслідок діяльності суб'єктів господарювання на мезо- і мікрорівнях. У своїй сукупності вони повинні забезпечувати національній економічній системі той результат, який би давав їй змогу нарощувати свою присутність у світовому економічному просторі. Критичний аналіз існуючих в науковій літературі визначень конкурентоспроможності економічної організації (підприємства) показує, що вони зводяться до наступного:

- здатності забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкурентом (Б. Карлофф [33]); провідні фахівці в області маркетингу підкреслюють, що ця пропозиція стосується задоволення потреб покупців (позиція Ж.-Ж.Ламбена [40], Ф. Котлера [39]); при цьому М. Портер зазначає, що це важливо передусім для складних галузей економіки та індустріальних сегментів ринку [117];

- наявністю у суб'єкта господарювання особливих (ключових) компетенцій, завдяки чому він може запропонувати ринку продукти з більшою споживчою цінністю і отримати більш високий дохід, ніж конкуренти (позиція К. Прахалада і Г.Хамела [87], К.Вернерфельта [124] й інших представників ресурсної концепції в теорії конкуренції).

Обидві позиції мають під собою як теоретичну основу, так і практичне підтвердження. Разом з тим, вони не є суперечливими. Адже здатність суб'єкта економічної діяльності знайти і відстояти своє місце в ринковому економічному просторі визначається не тільки його

вмінням знаходити вільну ринкову нішу або створювати її, пропонуючи ринку нові суспільні блага. Вона залежить і від його здатності знайти і ефективно використовувати ті ресурси, що можуть зіграти вирішальну роль у створенні цих благ. І те, і інше в сукупності формує його конкурентоспроможність – як необхідну умову динамічного зростання в ринковому середовищі. Саме акцентування на *активному позиціонуванні* в конкурентному ринковому просторі, яке більше відповідає уявленню про конкурентну боротьбу, дає підстави уточнити сутність конкурентоспроможності як найважливішої характеристики економічної організації.

Конкурентоспроможність економічної організації – це її здатність забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції ринку продуктів з більш високою, ніж у провідних світових виробників, споживчою цінністю

На противагу пануючій парадигмі активного суперництва, дещо інший підхід до роботи організації в конкурентному середовищі запропонував Дж. Мур (1996 р.) [115]. Згідно з його теорією підприємницьких екосистем, організації потрібно не боротися з конкурентами, а уникати їх. Автор сформував такі рекомендації стратегічної поведінки суб'єкта господарювання на ринку: необхідність пошуку вільної ринкової ніші; створення сприятливого оточення для розвитку бізнесу (споживачі, постачальники тощо) і уникнення конкуренції; для перемоги у конкурентній боротьбі пропонується реалізовувати стратегії зменшення витрат, зміни пріоритетів діяльності, реструктуризацію.

Подібної позиції дотримуються також А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф, які запропонували концепцію «співконкуренції» [10]. Згідно неї економічна поведінка підприємця має поєднувати елементи конкуренції та співпраці, доцільність і форми яких визначаються за допомогою теорії ігор. На думку вчених, використання апарату теорії ігор дає змогу розробляти гнучкі комбінації для формування та реалізації «співконкуренції» в бізнесі шляхом зміни складу гравців, правил і тактик, визначення масштабів і меж співпраці тощо

Підхід до роботи на ринку з позиції теорії підприємницьких екосистем чи спів-конкуренції є доволі плідним, якщо його розглядати в руслі еволюційної економічної теорії. Адже в природі також співіснує величезна кількість видів живих організмів, які в пошуку джерел життєзабезпечення віднайшли свою екологічну нішу. Деякі з них стали симбіотиками – допомагаючи одне одному у виживанні.

Так само і в бізнесі – участь у спільних бізнес-процесах, кооперування задля розширення своїх ресурсних чи ринкових можливостей, формування стабільних чи динамічних мереж чи інших бізнес-систем стали набувати все більшого поширення – як у межах регіону, галузі, національної економіки, так і виходячи за її межі. Кооперування здійснюється з урахуванням взаємодоповнення або навіть емерджентності (коли фірма не може самостійно існувати), коеволюції та адаптивності – організаційні форми взаємодії можуть бути різними. Не виключається тут і конкуренція – за місце в такій системі (звідси і динамічні мережі, коли учасники змінюються, виходячи із економічної доцільності подальшої співпраці). І тут повною мірою реалізується концепція менеджменту різноманітності – чим більше відрізняються можливості одного учасника такої інтеграційної структури від можливостей іншого (інших) і чим більше у своїй сукупності вони створюють ринкових можливостей, тим стійкішою буде така форма інтеграції. У табл.2.1 наведені переваги найбільш поширених форм інтеграції підприємницьких структур з позицій менеджменту різноманітності.

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги інтегрованих підприємницьких структур з позицій менеджменту різноманітності

Відмітні риси управління інтеграційною структурою	Конкурентні переваги в контексті менеджменту різноманітності
1	2
Асоціація (лат. <i>associo</i> – <i>приєднує, з'єднує</i>)	
Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.	Члени асоціації узгоджують свої мотиваційні переваги щодо розвитку бізнесу і акумулюють необхідні ресурси для лобювання та захисту спільних інтересів на макро- і мезорівнях, посилюючи тим самим свої конкурентні позиції
Корпорація (лат. <i>corporatio</i> – <i>зв'язок</i>)	
Стратегічне управління корпорацією здійснюється на загально-корпоративному рівні. Учасникам делегуються окремі повноваження централізованого регулювання діяльності. При вирішенні внутрішніх корпоративних конфліктів інтереси корпорації переважають над інтересами окремих учасників	Об'єднання здійснюється з метою розширення ресурсних можливостей учасників на постійній основі, що дає змогу збільшити оперативність і маневреність в рекомбінації загальних ресурсів для розвитку бізнесу в перспективних сегментах ринку, випереджаючи в цьому конкурентів

Завершення таблиці 2.1

1	2
Консорціум (лат. <i>consortium</i> – <i>співучасть, спільність</i>)	
Тимчасове об'єднання учасників для здійснення спільного великого (як правило, інноваційного) проекту; учасниками консорціуму можуть бути не тільки окремі організації, а й держави. Централізоване управління здійснюється тільки в межах даного проекту	Мотивація створення консорціуму – формування достатнього інтелектуального потенціалу для реалізації проекту, результати якого нарощують конкурентні переваги всім його учасникам. Виняткова роль відводиться управлінню соціальною гетерогенністю
Холдинг (англ. <i>holding</i> – <i>тримати, утримувати</i>)	
Це специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній (перша володіє контрольним пакетом акцій інших). Об'єднані в холдинг суб'єкти мають юридичну і господарську самостійність, але основні питання їх діяльності вирішуються централізовано	Конкурентні переваги створюються за рахунок акумулювання капіталу – для реалізації нових можливостей розвитку бізнесу з урахуванням домінуючих векторів ринкових тенденцій, а також – за рахунок мультиплікації передових практик ведення бізнесу з материнської компанії в дочірні; в цілому це забезпечує синергію економічної діяльності
Концерн (лат. <i>con</i> – <i>разом, сегнеге</i> – <i>розрізняти</i>)	
Це статутне об'єднання підприємств різних галузей для здійснення спільної діяльності, яке характеризується єдністю власності і контролю. До управління концерном залучають представників підприємств-учасників, які вирішують принципові економічні та фінансові питання науково-технічного і виробничого розвитку, природоохоронної і зовнішньоекономічної діяльності	Завдяки міжгалузевій взаємодії зростає збалансованість процесів науково-технічного і виробничого розвитку всіх учасників, що забезпечує їм синергійний і кумулятивний ефекти, посилюючи тим самим конкурентні позиції на ринку. Найважливіша роль відводиться узгодженню мотиваційних переваг учасників у визначенні стратегічних цілей та розвитку концерну

У сучасному світі, що характеризується високою динамічністю науково-технічного прогресу, зростає рівень індивідуалізації в споживанні суспільних благ. Це викликає необхідність збільшення їх різноманітності, що може бути досягнуто і шляхом розвитку різноманітності в інтеграційних процесах.

Головною метою появи інтегрованих структур є зміцнення позицій на ринку кожного учасника завдяки об'єднанню взаємодоповнюючих ресурсів, що забезпечує ефект синергії. Участь в різного роду об'єднаннях дає змогу підприємствам узгоджувати свої дії в найважливіших для них сферах діяльності. Тим самим посилюється їх здатність конкурувати на ринку за ресурси і споживчі переваги. І в кожному конкретному випадку створення тих чи інших об'єднань здійснюється для отримання синергії інтеграційної взаємодії внаслідок збільшення внутрішнього різноманіття нової економічної системи. Завдяки цьому зростає і ресурсний потенціал економічної системи вищого ієрархічного освіти – галузевого комплексу, економіки регіону або національної економіки в цілому.

Разом з тим, розглядаючи позитивні аспекти впливу різноманітності на діяльність інтегрованих підприємницьких структур, необхідно брати до уваги й проблеми, що породжуються зростанням внутрішнього різноманіття внаслідок інтеграційних процесів. Чим більшим є організаційний простір підприємницької структури, тим складніше узгоджувати інтереси (мотиваційні переваги) її учасників. І цілком ймовірно, що всередині загальної організаційної оболонки матиме місце його більш глибоке структурування – за подібністю мотиваційних переваг, інтересів або сформованих стереотипів (практик) здійснення економічної діяльності.

Це проявляється у виникненні неформальних груп і їх лідерів, які можуть конкурувати за лояльність прихильників з формальною управлінською вертикаллю. Проблема конкурентоспроможності, очевидно, повинна розглядатися і в контексті такого структурування – через розвиток різноманітності форм взаємодії з неформальними утвореннями всередині формальних організаційних оболонок, що дозволяє істотно збільшити адаптивність будь-якої соціально-економічної системи.

Поняття «конкурентоспроможність» економічної системи невіддільне від поняття «конкурентна перевага». Здатність суб'єктів економічної діяльності до формування конкурентних переваг є однією із визначальних характеристик, які забезпечують їх життєздатність. Тому питання дослідження напрямів і способів здобуття конкурентних переваг були, є і залишаються актуальними для усіх суб'єктів, що працюють в умовах конкуренції. І доволі значне місце у формуванні конкурентних переваг економічних організацій відіграють фактори гетерогенності.

2.2. Фактори гетерогенності у формуванні конкурентних переваг економічних організацій

За висловом Р. Фатхутдінова, конкурентна перевага – це ексклюзивна цінність економічної системи, яка надає їй переваги перед конкурентами [82, с. 113]. Г. Азоев і П. Челенков підкреслюють ту сутність конкурентної переваги, яка і визначає доцільність її формування – вона є концентрованим проявом перевищення конкурентів в економічній, технічній, технологічній, організаційній, управлінській сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо) [1, с.48].

Тобто, форму прояву конкурентної переваги можна розглядати з різних позицій, як це подано на рис. 2.2.

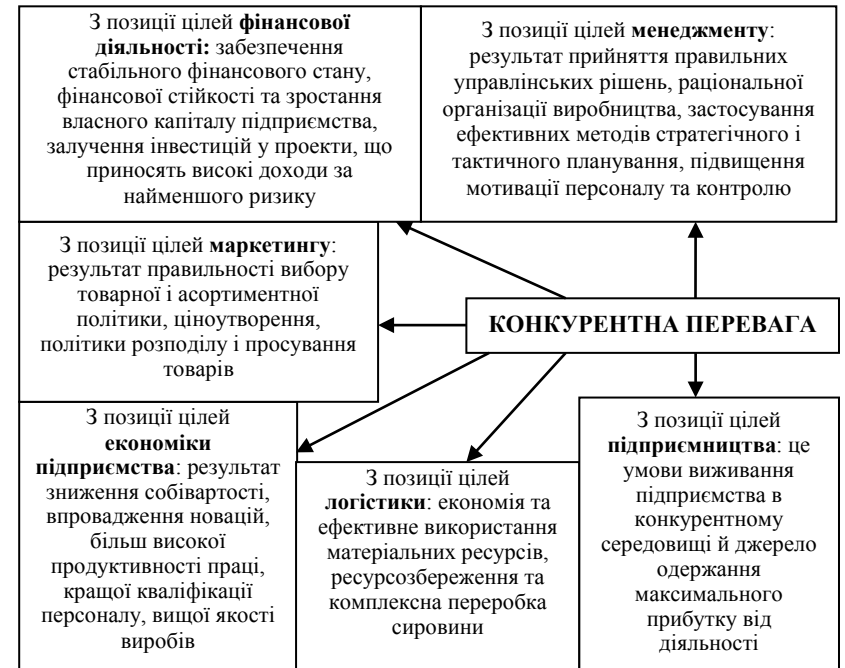


Рис. 2.2. Конкурентні переваги підприємства з позицій різних цілей діяльності

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Місце і сфери прояву конкурентних переваг підприємства

Наявність конкурентної переваги у тій чи іншій сфері діяльності дає змогу економічній організації досягти кращих економічних результатів. Однак для кожної організації важливо зуміти виділити найважливіші з погляду формування конкурентних переваг сфери діяльності, які можуть забезпечити найбільше зростання економічних результатів. Для промислового підприємства найважливішими конкурентними перевагами є [64]:

1. У сфері виробництва:

а) зниження виробничих витрат завдяки зменшенню ступеня залежності від постачальників ресурсів (зокрема через використання альтернативних джерел їх постачання і взаємозамінності); упровадженню ресурсоощадних технологій; оптимізації логістичних ланцюгів, що сприяє зменшенню витрат на постачання та зберігання матеріальних ресурсів;

б) швидке реагування на зміну запитів споживачів завдяки наявності гнучких виробничих технологій і високій кваліфікації виробничого персоналу.

2. У сфері організаційного проектування:

а) зниження витрат адміністрування та підвищення ефективності управління завдяки:

- оптимізації організаційної структури і досягненню балансу між повноваженнями та відповідальністю менеджерів за рівнями і сферами управління;
- раціоналізації та стандартизації управлінських процедур;
- залученню фахівців високої кваліфікації у ключові сфери.

3. У сфері управління маркетингом:

а) удосконалення методів дослідження ринку, в тому числі через упровадження інформаційних технологій у процеси моніторингу й аналізування ринкової кон'юнктури, застосування клієнтоорієнтованих технологій для вивчення потреб цільових груп споживачів тощо;

б) підвищення ефективності просування товарів на ринок.

4. У сфері НДДКР:

а) наявність досвіду винахідництва і матеріальної бази для створення нових продуктів і розвитку технологічних процесів;

б) формування ефективної інноваційної політики і упровадження персоналієорієнтованих технологій в управління інноваціями.

5. У сфері фінансування:

а) раціоналізація співвідношення власних, залучених та позичкових коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства;

б) можливість швидкої мобілізації значних сум для реалізації проектів виходу на нові ринки чи розширенню частки існуючих.

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії. Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Аналіз існуючих методологічних підходів до забезпечення та розвитку конкурентоспроможності підприємств показав, що на сьогодні при дослідженні способів формування ними конкурентних переваг переважно використовується процес (ланцюжок) створення споживчої цінності, концептуальну ідею якої запропонував М. Портер.

М. Портер зазначав, що ланцюжок створення споживчої цінності є системою взаємозалежних і взаємозалежних видів діяльності. Зв'язок між ними є тоді, коли спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати і / або ефективність інших видів. І це створює альтернативи виконання певних видів діяльності, пошук способів їх оптимізації [118].

Отже, ланцюжок прирошування цінності показує послідовність її створення в процесі виробництва і реалізації продукції, починаючи з виявлення потреб ринку і розробки ідеї товару і закінчуючи процесами його виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування (рис.2.4).



Рис. 2.4. Ланцюжок створення цінності за М. Портером

Дослідження ланцюжка цінності дозволяє чітко виділити ті складові виробничого процесу або процесу реалізації продукції, які є ключовими ланками в створенні необхідних (найбільш важливих для позитивного сприйняття) характеристик товару для певного кола споживачів. Виходячи з цього, конкурентну перевагу доцільно трактувати як вищий, ніж у конкурентів, рівень компетентності

економічної організації проектувати і здійснювати бізнес-процеси, спрямовані на задоволення потреб споживачів, тим самим краще інших задовольняючи ці потреби.

Конкурентна перевага – це концентрований прояв перевищення рівня компетентності економічної організації (підприємства) над конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо)

Відомо, що споживча цінність продукції формується або в ціновій, або у функціональній площині. Залежно від цільових груп покупців, ця споживча цінність може відрізнятися навіть для одного і того ж товару. І це вимагає від підприємства вміння диференціювати споживчі переваги і використовувати виявлені відмінності в позиціонуванні товарів на ринку і розвитку їх продуктового ряду.

Проте М. Портер пізніше відкинув усталений у середовищі практиків-управлінців принцип формування конкурентної стратегії, згідно якого підприємство для перемоги у конкурентній боротьбі мусить прагнути знизити ціну або досягти вищої якості. Копіювання дій конкурентів – це погана стратегія. М. Портер підкреслив, що сучасні підприємства мають розробляти унікальні продукти і використовувати особливі методи ведення конкуренції [118]. Для цього слід активно використовувати принцип побудови ланцюжка створення споживчої цінності.

Споживча цінність продукції – найбільш прийнятне співвідношення ціни та якості для різних цільових груп споживачів; вона охоплює не тільки економічний, а й інші контексти – технічний, екологічний, соціально-психологічний і навіть юридичний (правовий захист інновацій, який не дозволяє її скопіювати піратським способом)

Беручи до уваги позицію М. Портера стосовно підходу у формуванні конкурентних стратегій, менеджментом кожного підприємства має бути:

- розроблено ланцюжок створення цінності, що відрізняється від того, який застосовують конкуренти;
- визначено чітко те, що не може бути використано для протидії конкурентам;

- розроблено послідовність робіт (операцій), які поєднуються між собою і взаємно посилюють кінцевий ефект;
- створена система постійного поліпшення методів реалізації здійснюваних на підприємстві робіт згідно очікувань споживачів.

Тобто, основним у конкурентній боротьбі визначено здатність підприємства розробити власний підхід до споживача, який би дав змогу йому зайняти свою нішу на ринку, не порушуючи загальногалузеву стратегію розвитку. Саме зростання споживчої цінності продукції та послуг підприємства є найважливішим завданням управління його конкурентоспроможністю. Зусилля менеджменту націлюються на поліпшення її цінової складової (стратегія лідерства за витратами) або функціональної – відповідно до вимог цільових груп покупців [28]. З урахуванням існуючих тенденцій науково-технічного прогресу, які значно прискорюють темпи зміни споживчих переваг, можна стверджувати, що для досягнення поставлених цілей важливо брати до уваги чинники гетерогенності.

Як зазначалося вище, атрибутами гетерогенності підприємства є ресурси, процеси і переваги. Ресурси і процеси є факторами економічної гетерогенності; вони втілюються в матеріальних і нематеріальних складових організації і складають його ресурсний потенціал (рис.2.5).



Рис.2.5. Структура ресурсного потенціалу промислового підприємства

Завдання менеджменту економічної організації у сфері ресурсного забезпечення – сформулювати таку їх сукупність, яка б давала змогу отримувати конкурентні переваги як за ціною, так і за якістю. Причому – у стратегічній перспективі – створюючи умови для нарощування ресурсного потенціалу за рахунок залучення нових ресурсів і урізноманітнення способів їх поєднання у виробничих та управлінських процесах.

За О. Вільямсоном ресурси поділяються на загальні, специфічні та високо специфічні («специфічність активу залежить від легкості, з якою йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання» [17]. Специфічність ресурсів можна характеризувати за декількома ознаками: мобільність ресурсу; унікальність технології застосування; рівень кваліфікації працівників, які виконують певні види робіт; рівень захисту інтелектуальної власності; рівень спеціалізації інфраструктури, розрахованої на конкретного споживача. До загальних відносяться ресурси, які можна переміщувати; стандартні технології, некваліфікований персонал, універсальні об'єкти інфраструктури; вони не захищені товарним знаком. *Специфічні* – це стандартні нереміщувані ресурси; спеціалізовані технології; кваліфіковані спеціалісти; продукти й технології, не захищені товарним знаком, але які містять ноу-хау і не можуть бути легко скопійованими; також це – об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, але здатні до переналагодження. *Високо специфічними* є особливі нереміщувані ресурси; неповторювані технології; спеціалісти з унікальними знаннями у певній сфері діяльності; об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача і не здатні до переналагодження; захищені товарним знаком ресурси.

Сучасні організації працюють з багатьма видами ресурсів, які відрізняються рівнем мобільності і специфічності. Більшість з них є загальними, стандартними, відносно легкодоступними. Однак не вони забезпечують організації сталі конкурентні переваги. Аналізуючи можливості різних ресурсів формувати такі переваги, доцільно вказати на особливу роль тієї їх частини, без якої всі інші ресурси не можуть бути ефективно використані. Це висококваліфіковані фахівці з глибокими знаннями та здатністю до творчості у тих сферах діяльності, в яких вони працюють. Саме вони, як носії ключових знань та компетенцій, здатні бачити в інших ресурсах ті їх можливості, що можуть бути основою стійких конкурентних переваг. Як правило, такі переваги є результатом інноваційного поєднання загальних і

специфічних ресурсів, що робить їх унікальними, перетворює в ті активи, які й виділяють організацію із сукупності конкурентів.

Ключову роль у цьому в умовах інформаційної насиченості глобального простору відіграють *нематеріальні активи*, впливаючи на когнітивні механізми людської взаємодії. Будучи нематеріальним втіленням певних ідей, вони дають змогу їх матеріалізувати у захищені правом власності інновації, формуючи нові потреби споживачів і нові способи їх задоволення. Це, в свою чергу, дає змогу їх власникам створювати нові й доволі місткі ринкові ніші, максимально використовуючи переваги новаторів – першопрохідців у завоюванні прихильності споживачів.

Серед нематеріальних активів, якими оперують сучасні компанії, важливе місце займають ті, що безпосередньо задіяні у сфері обміну товарами і ресурсами – торгові марки, фірмові знаки, стиль – всього того, з чого складається бренд. Бренд формує певний образ компанії та її товарів, посилюючи відтінки людського сприйняття, зокрема – представницькі – якщо уособлює певний статус споживача. Завдяки відомому бренду зростає споживча цінність товарів, а в умовах перенасиченості ринків товарами і послугами це дуже важлива конкурентна перевага, яка дає змогу збільшувати обсяги продажу товарів компанії, утримуючи прихильність споживачів. І чим сильнішим є бренд, тим більшу вигоду він приносить, тим швидше відшкодовуються інвестовані в його створення кошти і тим сильніше він впливає на ринкову цінність компанії. Тому по мірі зростання компанії, збільшення її присутності на ринку все більша увага приділяється брендингу – як процесу, технології створення і управління брендом з метою впливу на поведінку інших суб'єктів ринку – і не тільки споживачів, а й таких зацікавлених осіб, як потенційних стратегічних інвесторів чи бізнес-партнерів. В підсумку це забезпечуватиме зростання конкурентного статусу підприємства, розширення його ринкових можливостей в конкурентному бізнес-просторі.

Результатом поєднання певної сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів є виробничі (або невиробничі) технології. Вони розробляються шляхом інженерного і організаційного проектування. Його результатом є певна сукупність бізнес-процесів, які здійснює підприємство в стратегічних зонах господарювання. Їх структура оптимізується з урахуванням здатності підприємства використовувати стандартні складові управлінських або технологічних процесів в різних ланцюжках створення споживчих цінностей. Чим більше таких стандартних складових – тим менш витратним буде виробництво кінцевих продуктів, незважаючи на їх різноманітність. І

це дасть можливість підприємству досягати стійких конкурентних позицій не шляхом залучення в виробничий процес нових унікальних ресурсів (часто доволі дорогих і, в умовах фінансової обмеженості, доступних небагатьом), а завдяки рекомбінації існуючих.

Ще однією важливою характеристикою гетерогенних організацій, яка має враховуватися при виборі конкурентної стратегії, – це відмінності в перевагах різних груп споживачів, їх вимогах до засобів і способів задоволення своїх потреб. Це – фактори *соціально-економічної гетерогенності*, їх ідентифікація важлива як для створення нових споживчих цінностей, так і для кращого позиціонування відповідних продуктів на ринках. Для цього використовуються методи когнітивного впливу – за допомогою маркетингових інструментів і технологій. І чим точніше ідентифіковано відмінності в перевагах різних цільових груп споживачів, тим більш імовірним буде позитивне сприйняття ринком тих продуктів і послуг, які пропонуються фірмою для їх задоволення.

Диференціація споживчих переваг дає змогу урізноманітнити асортимент товарів, що випускаються, запропонувати ринку їх модифіковані зразки – як за кількістю виконуваних функцій, так і за іншими важливими для споживача експлуатаційними характеристиками (якість, енергоспоживання, екологічність та ін.). Підкріплюючи виведення на ринок цих продуктів відповідними інформаційними повідомленнями (рекламна кампанія, виставки, презентації і т.п.), менеджмент підприємства акцентує увагу потенційних покупців на тих властивостях товару, які найбільш близькі їх позитивному сприйняттю, тим самим викликаючи до них інтерес і формуючи відповідні споживчі переваги. І чим краще підібраний інформаційний посил (рекламний слоган), тим сильніше його вплив на сприйняття покупця, а значить, тим більша ймовірність прийняття ним рішення про покупку на користь розрекламованого товару.

У будь-якій соціально-економічній системі важлива робота цілого – як результат досягнутої зусиллями усіх елементів системи динамічної рівноваги. Найбільш активною складовою соціально-економічної системи (тією, де приймаються рішення що реалізації певної поведінки на ринку) є підсистема управління. На середніх і великих підприємствах вона є *багатоелементною* (із структурно-функціональним регламентом і виділеними зонами відповідальності). Однак у багатьох управлінських ситуаціях зони відповідальності перетинаються, виходять за межі зон впливу, що спричиняє функціональний та ролевий конфлікт інтересів у системі менеджменту. І це проявляється у недостатній обґрунтованості прийнятих рішень або

недостатній оперативності їх реалізації. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю гетерогенної організації необхідно відійти від процесно-орієнтованого підходу, який передбачає спрямування основних зусиль на вдосконалення здійснюваних на підприємстві процесів (що якраз і породжує зазначений вище конфлікт інтересів), до системного – у якому важливо з'ясувати, які властивості гетерогенної організації забезпечать її здатність еволюціонувати для збереження своєї присутності на ринку. Тим самим можна досягти компліментарності ресурсів і процесів, що для гетерогенної організації є надзвичайно важливо – адже саме за рахунок цього досягається організаційна синергія.

Однак не тільки у внутрішньому середовищі підприємства можна шукати способи поліпшення процесу створення споживчої цінності. В цей процес можуть бути залучені і зовнішні учасники, які можуть окремі операції виконати більш ефективно (так звані аутсорсингові схеми побудови ланцюжка створення цінності). Тим самим ініціюються проекти організаційного розвитку бізнесу – як у вигляді вертикально, так і горизонтально інтегрованих підприємницьких структур (мереж) стабільного або динамічного характеру. Це дає змогу інтегрованим суб'єктам господарювання залучати нові ресурсні складові, урізноманітнювати і вдосконалювати бізнес-процеси. До того ж, залучення у процес створення споживчих цінностей нових ресурсів сприяє інноваційному оновленню усіх учасників об'єднаної підприємницької мережі і розширення асортименту їх товарів або послуг. Ці питання відносяться до розряду стратегічних, які можуть забезпечувати організації стійкі переваги у тривалій перспективі.

Звідси, можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю гетерогенної організації слід розглядати як підсистему стратегічного управління, завданням якої є використання потенціалу різноманітності для формування і реалізації конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції.

Управління конкурентоспроможністю гетерогенної організації – це складова стратегічного управління, націлена на використання потенціалу різноманітності у ресурсах, процесах і споживчих перевагах для формування і реалізації конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках, зміцнення за рахунок цього ринкових позицій організації і забезпечення тривалого та ефективного її функціонування як цілісної системи

Узагальнення й систематизація існуючих підходів до формування конкурентних переваг сучасних економічних організацій (підприємницьких структур різного типу) і виділення серед них тих, які дають можливість використовувати прийоми і методи менеджменту різноманіття дозволила актуалізувати в якості основних інноваційно-технологічний, когнітивно-маркетинговий, організаційно-структурний і еволюційно-інституційний підходи [67].

1. Інноваційно-технологічний – пропонувати ринку продукти з більш високою, ніж інші, споживчою цінністю завдяки застосуванню прогресивних технологій проектування і виробництва продукції (послуг) і рекомбінації наявних ресурсів; нові технології також розширюють можливості підприємств у створенні продуктивних інновацій, які не мають аналогів на ринку.

2. Когнітивно-маркетинговий – краще за інших позиціонувати свою продукцію на ринку, спонукаючи тим самим споживачів до вибору ними свого товару; це досягається застосуванням нових маркетингових прийомів, які впливають на сприйняття потенційними споживачами товару як такого, що їм потрібен.

3. Організаційно-структурний – розвиток різноманітності всередині організаційних оболонок економічних систем, в тому числі – через інтеграцію з іншими учасниками ринку для рекомбінації ресурсів і вдосконалення процесів. Інтеграція сприяє і більш ефективному використанню ресурсів в межах регіону або галузевого об'єднання.

4. Еволюційно-інституційний: а) закріплення передових практик ведення економічної діяльності та мультиплікація їх в бізнес-середовищі; б) законодавче регулювання бізнес-середовища для створення стимулюючого ефекту в напрямі підтримки інноваційно-активної поведінки його учасників.

Якщо співвіднести зазначені підходи у формуванні економічними організаціями конкурентних переваг із моделлю національного ромба конкурентоспроможності М. Портера (див. рис.2.1), то можна побачити, що вони цілком вписуються в неї. Водночас, з погляду завдань управління конкурентоспроможністю гетерогенних економічних організацій видається доцільним у сукупності виробничих, структурних та інституційних параметрів функціонування економічних організацій підкреслити внесок факторів різноманітності у підвищення здатності таких організацій до створення споживчої цінності. У взаємозв'язку зазначених чинників це відображено на рис.2.6.

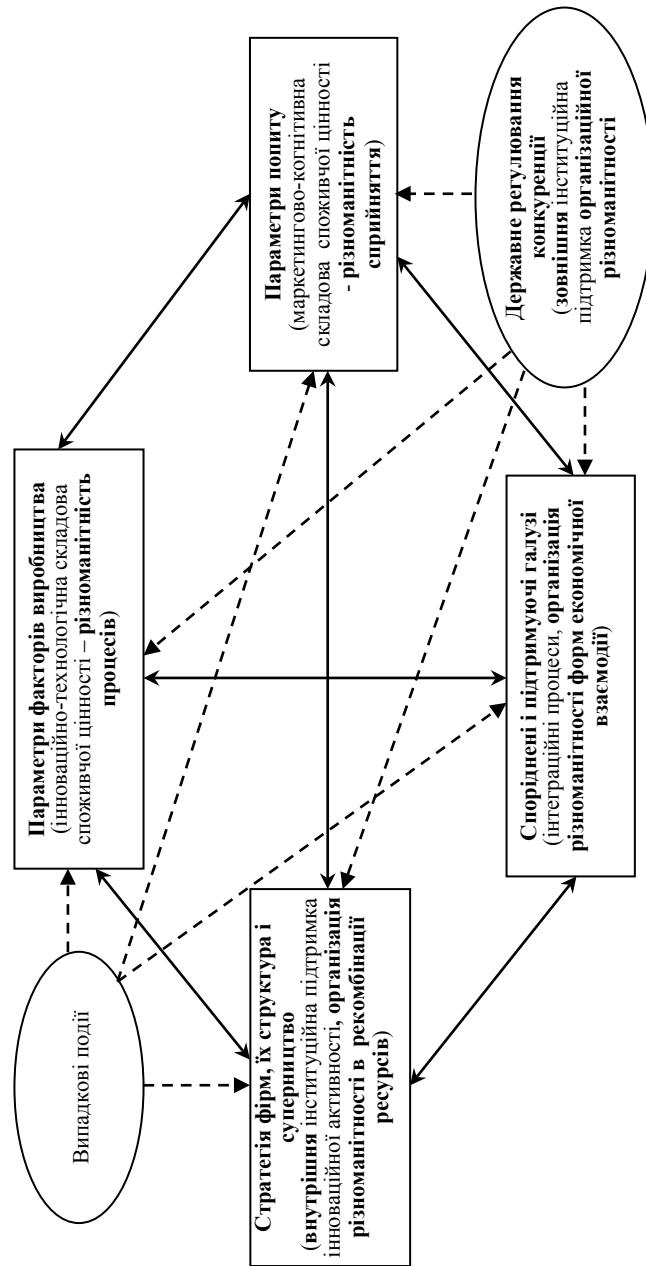


Рис.2.6. Модель національного ромба конкурентоспроможності М. Портера з урахуванням факторів гетерогенності (різноманітності) в діяльності організацій

Слід особливо підкреслити, що еволюційно-інституційний підхід до побудови простору економічної взаємодії дає змогу активно включати в управлінську практику інноваційно-технологічні та когнітивно-маркетингові фактори і підходи. Цей простір формується у зовнішньому середовищі через законодавчо-регулятивну нормалізацію економічної діяльності та відповідним чином екстраполюється в принципи економічної взаємодії суб'єктів господарювання на ринку. І далі – переноситься в їх внутрішнє середовище, як об'єктивна передумова дотримання цих принципів. Тим самим мультиплікуються ті практики ведення бізнесу, які відповідають мотивуючим установкам державної економічної політики. Вони дають змогу враховувати динамічність і різноманітність ринкових процесів не тільки з позицій розвитку ринкових можливостей окремого суб'єкта господарювання (економічної організації), але й з позицій суспільної корисності.

Найбільшою мірою вплив гетерогенності проявляється в корпоративному секторі, зокрема – в транснаціональних корпораціях. Їм властива багатовекторність розвитку, широка географія діяльності, мультикультурність та багатофункціональність внутрішнього організаційного простору. Це створює передумови для внутрішньої організаційної конкуренції за ресурси і сфери впливу. Її позитивним результатом є виявлення кращих управлінських практик (внутрішній бенчмаркінг) і подальше поширення їх в організаційному просторі компанії. Можна навіть припустити, що саме ці принципи організаційної взаємодії провідних компаній стали основою їх конкурентоспроможності, перетворили в потужні агломерати, об'єднані спільною метою – домінування на обраних сегментах ринку і захоплення нових сегментів, перспективних з точки зору економічної привабливості. І саме корпорації в силу об'єднання найважливіших з погляду формування конкурентних переваг ресурсів і процесів мають змогу найбільшою мірою використовувати потенціал різноманітності для зростання своєї конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього життєвого циклу (ЖЦ) організації і може охоплювати як дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішніх чинників на її діяльність чи використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг. На кожному із етапів ЖЦ можуть формуватися різні конкурентні переваги, виходячи із накопиченого внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. Очевидно, що це потребує зміни акцентів в системі цілей управління при переході від одного етапу ЖЦ до іншого.

Водночас це потребує синхронізації управлінських дій і рішень з динамікою змін у зовнішньому середовищі на цільових ринках підприємства. При цьому реалізація поставлених цілей повинна сприяти збереженню чи зміцненню конкурентних позицій підприємства для продовження тих стадій його життєвого циклу, які є найбільш продуктивними.

Слід особливо підкреслити, що в соціально-економічних системах, які функціонують у висококонкурентному ринковому просторі, управління конкурентоспроможністю більше орієнтується на проактивну поведінку учасників ринку – в якій переважають дії на випередження. З цих причин в основу конкурентоспроможності економічна теорія кладе інноваційну активність підприємств. Вона спонукає підприємства діяти на випередження, формуючи базу для розвитку споживчих переваг і створення нових, досить містких сегментів ринку, а значить – підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. В управлінні інноваційною активністю необхідно дотримуватися стратегічного підходу, вірно оцінюючи найкращі інноваційні стратегії для створення конкурентних переваг і визначаючи необхідні ресурси для їх реалізації. В даному контексті важливо врахувати можливості формування і нарощування таких переваг за рахунок факторів гетерогенності. Це повинно знайти відображення у конкурентних стратегіях гетерогенних організацій, які мають забезпечувати їх конкурентоспроможність у відповідному стратегічному періоді.

2.3. Конкурентні і функціональні стратегії гетерогенних організацій

Процеси, що відбуваються нині у світовому економічному просторі, характеризуються значною динамічністю, що примушує суб'єктів господарювання розвивати свою здатність до адаптації. Відповідні плани і заходи знаходять своє відображення у конкурентній стратегії, зміст та завдання якої мають відповідати умовам зовнішнього середовища і ресурсним можливостям конкретного підприємства. Вона формується за результатами стратегічного аналізу бізнес-контенту, виокремлення тенденцій і стійких трендів розвитку споживчих потреб і переваг у зонах стратегічного господарювання підприємства, виявлення стратегічних альтернатив і вибору тих можливих варіантів діяльності й розвитку, реалізація яких забезпечуватиме зміцнення конкурентних і ринкових позицій

підприємства, збільшення його присутності на ринку. Виходячи з цього, в умовах глобалізації основними завданнями управління конкурентоспроможністю промислового підприємства можна назвати:

- визначення пріоритетних джерел і способів формування конкурентних переваг підприємства при створенні продукції з високою споживчою цінністю;
- розробку оптимальних методів і технологій реалізації конкурентних переваг згідно з обраними пріоритетами.

Реалізація цих завдань знаходить своє відображення в конкурентних стратегіях підприємства, кожна з яких акцентує на певному способі формування конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання прихильності споживачів і задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами, утвердження підприємства на ринку або зміцнення на ньому своїх позицій

Класична класифікація конкурентних стратегій М. Портера представлена на рис.2.7 [118].

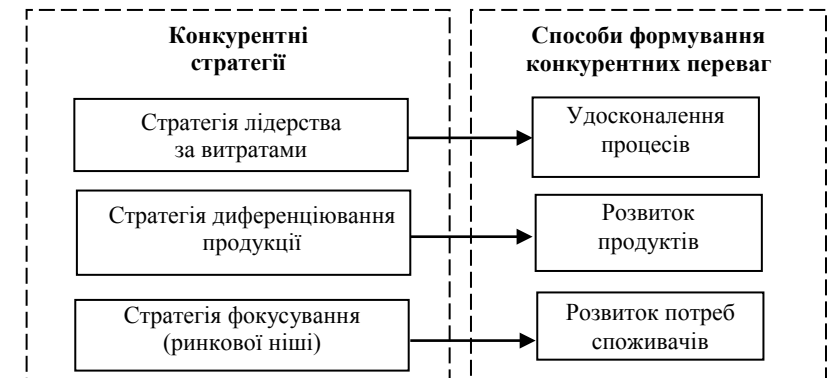


Рис. 2.7. Конкурентні стратегії М. Портера

Аналіз змісту конкурентних стратегій показує, що спільним знаменником у них є прагнення підприємства максимізувати свою здатність до створення споживчої цінності, здатність до збільшення цінності своїх товарів (послуг) у сприйнятті споживачів.

Це досягається завдяки перевагам підприємства у :

- скороченні витрат виробництва й обігу;
- темпах і масштабах оновлення продукції відповідно до запитів і вимог споживачів;
- швидкій мобілізації ресурсів для реалізації сприятливих ринкових можливостей.

Процес формування конкурентної стратегії охоплює [64]:

- визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства, яку бажано досягти у плановій перспективі (лідер, послідовник, претендент на лідерство, нішер);
- виокремлення поля формування конкурентної переваги (технології, споживчі переваги, особливості сприйняття тощо);
- визначення способів здобуття конкурентної переваги;
- вибір конкурентної стратегії;
- оцінка наявності необхідних ресурсів;
- з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги;
- визначення зони відповідальності функціональних менеджерів за реалізацію конкурентних переваг та формування відповідних функціональних стратегій у складі стратегії конкурентної.

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти організація при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією її життєвого циклу. Так, організації, що знаходяться на стадії життєвого циклу «Зрілість», прагнучи лідерства, можуть реалізувати усі типи конкурентних стратегій, які забезпечуватимуть їх подальше зростання. Організації, чий життєвий цикл тільки починається, можуть зростати лише на основі реалізації конкурентної стратегії, що ґрунтується на створенні нової ринкової ніші. За умови збереження інноваційної монополії (захисту інтелектуальної власності) і вірного передбачення розвитку споживчих потреб ця конкурентна стратегія може стати основою стрімкого зростання малого підприємства. Водночас ця стратегія інколи є єдиною можливою для підприємства, що перебуває на стадії занепаду. Вона є основою диверсифікації діяльності і у разі вдалого технічного вирішення нової споживчої цінності та відповідної перебудови виробничої системи, може стати відправною точкою відродження підприємства і відновлення його кількісного зростання.

У табл. 2.2 систематизовано детермінанти вибору конкурентних стратегій виробничої організації (підприємства), з виділенням тих специфічних ресурсів, які необхідні для реалізації різного роду конкурентних переваг [64].

Таблиця 2.2

Детермінанти вибору конкурентних стратегій виробничого підприємства

Поле формування конкурентної переваги	Напрями і способи здобуття конкурентної переваги	Специфічні та високо специфічні ресурси, необхідні для реалізації конкурентної переваги	Функціональні підсистеми менеджменту для управління розвитком конкурентної переваги	Очікувана конкурентна позиція
Стратегія мінімізації витрат				
Технологія	Ціна (контроль за витратами, вдосконалення процесів)	Ресурсозберігаючі технології Кваліфікований виробничий персонал	Управління виробництвом Управління фінансами (поточними витратами)	Лідер Претендент Послідовник
Стратегія диференціації				
Товар, ринок	Якість, ринкові можливості (формування і стимулювання попиту різних цільових груп споживачів)	Системи роботи з клієнтами Кваліфікований інженерно-технічний персонал і маркетологи, сучасні засоби проектування	Управління інноваціями, управління маркетингом, управління персоналом	Лідер Претендент
Нішева стратегія (фокусування на сегменті ринку)				
Висока споживча цінність нового товару для цільових груп клієнтів	Забезпечення інноваційної монополії, технологічного відриву від конкурентів, розвиток продуктового ряду для комплексного задоволення потреб клієнтів	Креативність і компетенції у вивченні ринку, формуванні ринкового попиту та роботі з клієнтами	Управління фінансами Управління інноваціями Управління маркетингом Управління персоналом	Лідер

Потужні підприємства, що мають власні науково-дослідницькі центри з досвідченими та компетентними фахівцями, здатними створювати продукти з високою споживчою цінністю, можуть успішно поєднувати різні конкурентні стратегії, розвиваючи продукти і ринки. Найпоширенішими варіантами у діяльності великих підприємств (корпорацій) є поєднання конкурентних стратегій диференціювання і лідерства в сфері витрат. За високої динамічності споживчих переваг, які зменшують місткість цільових сегментів ринків, стратегія диференціювання є привабливою для підтримання конкурентоспроможності багатьох економічних організацій. Але надмірне зростання рівня гетерогенності за рахунок диференціювання продуктів і ринків може негативно вплинути на здатність організацій зберігати фінансову рівновагу – через високу вартість специфічних ресурсів, які мусять бути залучені ззовні для створення нових бізнес-процесів. Тому важливо вміти оптимізувати склад учасників і структуру бізнес-процесів – шляхом рекомбінації існуючих ресурсів.

Отже, аналізуючи результати діяльності організації, можна оцінити її здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії. Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різний інструментарій, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, визначити тенденції розвитку суспільних потреб (з урахуванням їх важливості для цільових груп споживачів і суспільства в цілому), по-друге – оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги у перспективному з позицій економічної вигоди напрями діяльності; по-третє – розробити конкурентну стратегію, опираючись на існуючий конкурентний статус і обмеження та загрози з боку зовнішнього середовища. Нарешті, по-четверте – створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, яка б поєднувала тісним зворотнім зв'язком систему цілей і мотиваторів їх досягнення.

Залежно від стратегічних цілей і напрямів розвитку конкурентних переваг, функціональне наповнення конкурентних стратегій може суттєво відрізнятись. Роль і завдання окремих функцій в забезпеченні (нарощуванні) конкурентних переваг організації відображається у функціональних стратегіях, які конкретизують зміст

управлінських функцій в розрізі обраної базової стратегії на рівні відповідних структурних підрозділів. Кожна функціональна стратегія має розроблятися з урахуванням:

- її ролі в реалізації завдань поточного функціонування і розвитку підприємства, змістовного наповнення конкретної управлінської функції відповідно до цілей конкурентної стратегії;
- меж функціонального впливу, наявності «перехресних інтересів» з іншими функціями управління, сильних і слабких місць у їхній взаємодії, що провокують виникнення міжфункціональних конфліктів;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетентністю фахівців, що виконують специфічні управлінські функції або виробничо-технологічні завдання.

Функціональні стратегії – такі, що конкретизують зміст управлінських функцій на рівні структурних підрозділів організації, визначають відповідні дії для досягнення поставлених цілей в розрізі базової або конкурентної стратегій

Незважаючи на розходження в завданнях функціональних стратегій, вони взаємопов'язані і взаємообумовлені, що забезпечує системність і комплексність управління реалізацією стратегії, його націленість на досягнення результатів, визначених стратегічними планами підприємства. Так, маркетингова стратегія в своїй основі є концептуальною орієнтацією на споживача, що сприяє формуванню конкурентної стратегії відповідно до специфіки діяльності та ресурсних можливостей підприємства. Вона включає комплекс дій з прогнозування тенденцій розвитку ринку, його сегментації, виділення важливих для цільових груп споживачів параметрів попиту – для підтримки здатності економічної організації створювати продукти (надавати послуги) з більш високою, ніж у конкурентів споживчою цінністю. У стратегічному плані функція маркетингу мусить забезпечити обґрунтований вибір напрямів діяльності економічної організації, ефективне позиціонування її продукції на обраних сегментах ринку, стимулювання збуту, підтримуючи тим самим позитивну економічну динаміку в довгостроковій перспективі. Саме в межах маркетингової стратегії реалізується одне з основних завдань менеджменту гетерогенних організацій – забезпечення відповідності різноманіття вироблених споживчих цінностей різноманіттю споживчих переваг цільових аудиторій.

У безпосередньому зв'язку з маркетинговою розробляється **інноваційна стратегія**, в межах якої здійснюється обґрунтований вибір пріоритетів інноваційної діяльності, а також планується інноваційний процес – створення (чи придбання) та промислове освоєння інновацій, що сприяють формуванню конкурентних переваг сучасного підприємства в його стратегічних зонах господарювання. *В межах інноваційної стратегії найважливішим завданням менеджменту гетерогенності є рекомбінація ресурсів (як власних, так і залучених на правах спільного використання) для створення нових споживчих цінностей або підвищення споживчої цінності існуючих в асортиментному кошику підприємства товарів (послуг).*

Важливі завдання вирішуються і в процесі формування та реалізації **виробничої стратегії**. Вона охоплює комплекс виробничо-технологічних заходів щодо створення та регулювання процесів перетворення ресурсів в готову продукцію (послуги) з урахуванням вимог споживачів і стандартів якості. У режимі стабільного функціонування виробнича стратегія забезпечує ритмічність виробничого процесу, дає можливість контролювати використання ресурсів у всій їх різноманітності, якість і обсяги виробництва продукції. *В межах цієї стратегії важливим завданням менеджменту гетерогенності є узгодження потоків матеріальних і нематеріальних ресурсів в процесі виробничої діяльності з метою мінімізації операційних витрат.*

Водночас, формування виробничої стратегії в контексті конкурентної, яка передбачає технологічне оновлення виробництва здійснюється з урахуванням характеристик як старої, так і нової виробничої системи – для забезпечення послідовного переходу підприємства в новий режим функціонування. При цьому певними обмеженнями для оптимізації витратних та часових параметрів виробничого процесу можуть виступати структурні і цінові характеристики матеріально-технічних ресурсів, компетенції працівників, їх здатність до освоєння нових способів і прийомів виконання виробничих завдань, умови співпраці з партнерами та ін. До того ж, береться до уваги і основний акцент конкурентної стратегії, обраної орієнтиром для нарощування конкурентоспроможності.

Успішна реалізація конкурентної стратегії вимагає і ефективної **фінансової стратегії** – для підтримання платоспроможності й фінансової стійкості організації як цілісної та ефективної бізнес-системи. Використання різноманітних і адекватних фінансовому стану організації методів фінансового менеджменту забезпечує збереження її динамічної стійкості в процесі реалізації інноваційних проектів. *В*

кінцевому підсумку ефективна фінансова стратегія дає можливість гетерогенній організації істотно поліпити свої якісні параметри з мінімальними витратами фінансових коштів.

Зміна стратегічних орієнтирів економічної організації (і особливо промислового підприємства) в більшості випадків вимагають значних інвестицій в нарощування інтелектуального потенціалу – для придбання нових компетенцій. Це повинно бути відображено в **стратегії роботи з персоналом**. Методи і прийоми кадрового менеджменту – як у сфері набору персоналу, так і в сфері професійного розвитку і кар'єрного просування працівників – мають сприяти підвищенню їх інноваційної активності, узгодженню мотиваційних переваг, зниженню опору змінам, що є необхідною передумовою успішного здійснення планів і проектів в процесі реалізації конкурентної стратегії.

Очевидно, що успішна реалізація визначених конкурентною стратегією цілей і завдань неможлива без вмотивованого персоналу. Така вмотивованість має бути забезпечена ефективною політикою у сфері роботи з кадрами, особливо з тими працівниками, що є носіями нових знань. Повноцінне використання потенціалу інтелекту персоналу є завданням першочергової ваги для менеджменту сучасних підприємств. Не підлягає сумніву, що для кожного підприємства важливо, щоб інтелектуальний потенціал його працівників був реалізованим, перетвореним у інтелектуальний капітал та втілений у нових продуктах і процесах. Водночас він повинен постійно зростати – акумулюючи нові знання і способи їх практичного використання. Це забезпечується відповідною мотиваційною політикою підприємства, яка має бути важливою складовою стратегії роботи з персоналом і націлювати не лише на використання наявних індивідуальних і колективних знань, а й на їх накопичення і розвиток.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю має свої особливості для гетерогенних організацій. За високої мінливості ринкової кон'юнктури конкурентоспроможність суб'єктів економічної діяльності забезпечується їх здатністю адекватно реагувати на ринкові зміни, передусім, на зміни у вподобаннях і перевагах споживачів. Гетерогенні організації можуть це робити оперативніше – завдяки потенціалу різноманітності, який криється у тих ресурсах і процесах, які може використовувати організація для формування конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках. Основними підходами менеджменту різноманітності до формування конкурентоспроможності економічної організації є інноваційно-технологічний,

когнітивно-маркетинговий, організаційно-структурний і еволюційно-інституційний підходи. Кожен із них має свої переваги і може використовуватися на різних етапах життєвого циклу організації. В сукупності вони формують широке поле для комбінування і рекомбінування ресурсних і ринкових можливостей гетерогенних організацій, підвищуючи їх гнучкість, мобільність і здатність випереджати конкурентів у боротьбі за увагу і прихильність споживачів. За рахунок цього досягається збереження і зміцнення конкурентних і ринкових позицій організації, її тривале й ефективне функціонування.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність категорії «конкурентоспроможність» у розрізі структурної ієрархії соціально-економічних систем і взаємозв'язку системно-структурного та діяльнісного підходів та з позицій менеджменту різноманітності.

2. Проаналізуйте складові ланцюжка створення цінності за М. Портером і аргументуйте свою позицію щодо їх значущості для створення конкурентних переваг:

- промислового підприємства;
- школи;
- лікарні;
- страхової компанії.

В яких аспектах діяльності цих організацій проявляється різноманітність і як це має враховуватися його керівниками для нарощування їх конкурентоспроможності?

3. Охарактеризуйте основні підходи менеджменту різноманітності до формування конкурентних переваг гетерогенного підприємства. Конкретизуйте їх для:

- машинобудівного підприємства;
- сільськогосподарського підприємства;
- банківської установи;
- університету.

4. Які конкурентні переваги можуть розвивати інтегровані підприємницькі структури з погляду менеджменту різноманітності?

5. Охарактеризуйте структуру ресурсного потенціалу промислового підприємства і виділіть найважливіші ресурси для формування конкурентних переваг і розвитку підприємства з позицій менеджменту різноманітності.

6. Визначте основні завдання функціональних стратегій в реалізації конкурентних стратегій гетерогенних організацій.

3 | ФАКТОРИ ГЕТЕРОГЕННОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОЕКТУВАННІ

3.1 Завдання і принципи організаційного проектування

Згідно системного підходу в управлінні організація розглядається як певна цілісність, система, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких виконує свою роль, забезпечуючи життєздатність системи та можливість її поступального розвитку. Отже, організація як відкрита система може ефективно функціонувати за умов такого поєднання її складових, яке забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для виживання в умовах конкуренції за ресурси і ринки. Архітектурне різноманіття сучасних організацій втілюється у їх організаційних структурах. Структура організації характеризує просторове розміщення її частин та взаємозв'язки між ними, які забезпечують координування діяльності усіх учасників в процесі встановлення та досягнення спільних цілей.

Структура організації – це впорядкована сукупність стійко взаємозв'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого

Структура організації безпосередньо пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, специфікою і масштабами діяльності організації, мінливістю середовища господарювання та іншими чинниками, які впливають на рівень розподілу повноважень між менеджерами. В межах організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, в чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу і кооперування управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, націленими на вирішення встановлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку і форм взаємодій між структурними ланками управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Тому на ефективність організаційної структури впливають:

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

Найчастіше структуру організації визначають як сукупність всіх її служб (підрозділів) і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі – від керівника усією організацією і до безпосередніх виконавців усіх видів робіт. Обґрунтована сукупність структурних елементів і взаємозв'язків між ними формує основу ефективного управління, оскільки забезпечує швидке проходження інформаційних потоків до осіб, уповноважених приймати рішення. Тому структурне проектування організації можна визначити як пошук найбільш раціонального поєднання її елементів, що дозволяє побудувати таку систему взаємовідносин між ними, яка створюватиме належні умови для оперативного обміну інформацією в процесі виконання планів і реалізації стратегії діяльності, тобто, забезпечуватиме можливість ефективного управління.

Організаційно-структурне проектування – це процес обґрунтування найбільш раціонального рівня розподілу функцій і видів діяльності в організації, їх виокремлення у вигляді сукупності структурних ланок і встановлення між ними взаємозв'язків для оперативного обміну інформацією і координування рішень і дій всіх учасників спільної діяльності

Організаційно-структурне проектування стосується найперше формального аспекту взаємодії учасників організації – коли потрібно чітко розподілити функції і обов'язки між структурними елементами (управлінськими ресурсами). Проте воно не може забезпечити

оптимального результату у визначенні кількості структурних елементів і взаємодії між ними, тому що стосується організації людської взаємодії. І на ці процеси впливає філософія ведення бізнесу, політика керівництва щодо визначення обсягу повноважень за рівнями управлінської ієрархії, ставлення керівництва до методів та форм впливу на поведінку людей, тобто – того, що не вписується у параметри стандартизації. *Неформальний аспект* організаційного проектування проявляється у комплексі неформальних відносин, які виникають між людьми в процесі спільної діяльності. Ці відносини встановлюються на основі індивідуальних норм, цінностей і соціальних зв'язків. Останні можуть виходити за межі виділених формальних елементів і перешкоджати (або навпаки, поліпшувати) формальну організаційну взаємодію. Співвідношення між ними показано на рис.3.1.

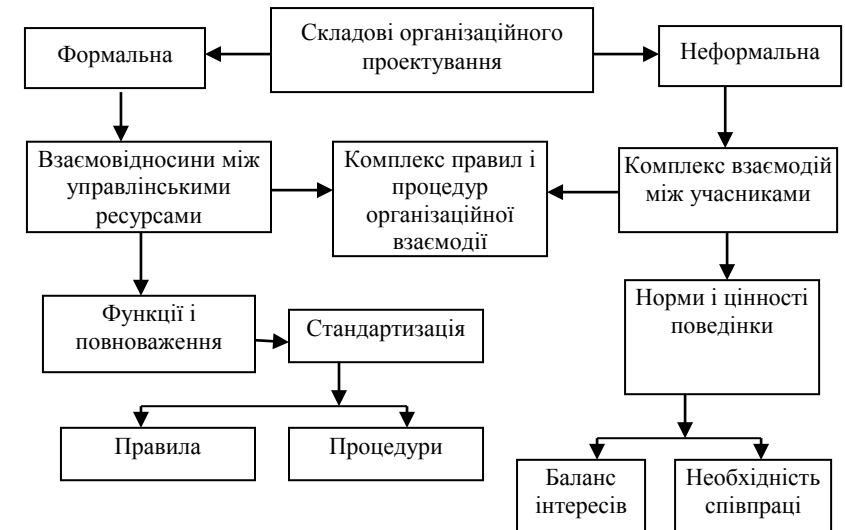


Рис. 3.1. Співвідношення формальної і неформальної складових організаційного проектування

Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо слід розглядати з різних позицій і з врахуванням різних критеріїв. І в процесі

організаційного проектування йдеться лише про наближення до оптимальної будови організації, до вибору найбільш раціонального варіанту структури управління нею. Такого варіанту, який би забезпечував ефективне прийняття управлінських рішень – адже процес прийняття рішень є основною функцією апарату управління.

Ключовими поняттями організаційного проектування є структурні елементи, зв'язки (скалярні ланцюги), рівні та повноваження. **Елементами** організаційної структури можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або відділи апарату управління, в яких зайнята певна кількість фахівців, що виконують відповідні функціональні обов'язки.

Відносини між елементами організаційної структури підтримуються через **зв'язки**, які можуть бути вертикальними й горизонтальними. Перші формуються за результатами вертикального розподілу управлінської праці, вони пов'язують **рівні** управлінської ієрархії і встановлюють відповідні підпорядкованості, завдяки яким реалізуються владні **повноваження** керівників.

Вертикальні зв'язки між структурними елементами організації вказуються при графічному відображенні організаційної будови, яка подається у вигляді піраміди – в ній учасники, що займають вищі рівні, наділяються ширшими повноваженнями, більшою владою і відповідальністю, ніж ті, що стоять нижче. І саме вертикальні зв'язки показують напрями проходження основних інформаційних потоків, які супроводжують поточну діяльність організації з перетворення ресурсів у готову продукцію.

Горизонтальні зв'язки є однорівневими і мають характер узгодження. Вони здебільшого пов'язують специфічні функції менеджменту (що є наслідком горизонтального розподілу управлінської праці), коли виникає потреба узгодити цілі чи завдання різних функціональних відділів при вирішенні загальних організаційних завдань (розробленні стратегії чи тактики діяльності). Горизонтальні зв'язки переважають в організаціях зі значним рівнем гетерогенності. Вони більш характерні для децентралізованого управління, забезпечуючи ширше поле для пошуку шляхів рекомбінації ресурсів і процесів при формуванні загальної стратегії діяльності та/чи інноваційному оновленні частини бізнесу.

В гетерогенних організаціях переважають горизонтальні зв'язки, оскільки вони забезпечують ширше поле для пошуку шляхів рекомбінації ресурсів і процесів при формуванні загальної стратегії діяльності та/чи інноваційному оновленні бізнесу

Результатом горизонтального і вертикального поділу праці є повноваження різного характеру, що відрізняються ступенем усталеності їх змісту й обсягу відповідальності. Так, **повноваження лінійних керівників** є найбільш усталеними; вони наділяють правом вирішувати усі питання розвитку підпорядкованих їм організацій та/чи їх підрозділів, віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання підлеглими. **Повноваження штабного персоналу** обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо ж працівнику функціонального відділу управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, які зазвичай виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані **функціональні повноваження**.

Отже, з огляду на особливості гетерогенних організацій, які практикують децентралізацію і гнучке лідерство, функціональними і штабними повноваженнями можуть наділятися значно більше працівників – якщо вони проявляють необхідні компетенції для організації інноваційних процесів – розвитку продуктів, ринків чи технологій. Це дозволяє зменшити інерційність ієрархії і значно розширити адаптаційні властивості суб'єкта господарювання, перетворити їх в його іманентні характеристики, які проявляються в будь-якому соціо-економічному контексті.

В гетерогенних організаціях практикується гнучке лідерство, працівники – ініціатори інноваційних процесів – частіше наділяються функціональними і штабними повноваженнями для управління їх реалізацією

Усі складові організаційної структури (елементи, зв'язки, рівні і повноваження) перебувають у взаємозалежності та взаємообумовленості: зміни в одній із них (скажімо, числа елементів і рівнів чи кількості і характеру зв'язків і повноважень працівників) викликають необхідність перегляду всіх останніх. Це слід враховувати при здійсненні організаційних перетворень, реалізації проектів технологічних змін чи реінжинірингу бізнес-процесів.

Разом з тим, при побудові організаційної структури необхідно дотримуватися певних принципів, які стосуються розподілу управлінських функцій і механізмів координації людської діяльності. Виділяючи основні акценти організаційного проектування, ці принципи підкреслюють необхідність забезпечення максимального наближення векторів, змісту і оперативності надходження інформаційних потоків до осіб,

уповноважених приймати рішення, втілюючи на практиці найважливіші висновки М. Вебера про співвіднесення рівня розподілу управлінської праці з чітким визначенням обсягу повноважень і відповідальності. Дж. Лафта сформулював їх наступним чином [42, с.134-135]:

- структура управління має бути підпорядкованою виробництву та його потребам, а значить – відображати цілі і завдання організації у розрізі структурних ланок, що його забезпечують;

- при формуванні структури слід передбачати оптимальний розподіл праці між виконавцями окремих функцій, який забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;

- формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника, поєднуючи сфери відповідальності різних структурних ланок встановленням між ними вертикальних і горизонтальних зв'язків;

- між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю, з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої спричиняє дисфункцію структури управління в цілому;

- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю діяльності;

Перші чотири принципи відображають *формальний* бік організаційного проектування – коли потрібно чітко розподілити функції і обов'язки між структурними елементами. Однак важливо досягти й узгодженості у *неформальній* частині організаційної взаємодії – про що говориться у п'ятому принципі.

Отже, побудувати структуру управління організацією – означає поділити її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень та відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виділених структурних ланок. Для організацій з високим рівнем гетерогенності за ресурсами і процесами організаційне проектування значно ускладнюється, оскільки, з одного боку, необхідно мінімізувати дублювання управлінських функцій при управлінні різними процесами. А з іншого – врахувати ті особливі відмінності в управлінні ними, які потребують спеціальних навичок і мають бути обов'язково виокремлені з наділенням їх виконавцям відповідних повноважень (штабних чи функціональних).

Крім того, у мультинаціональних компаніях (наприклад, спільних підприємств) важливо забезпечити п'ятий принцип – оскільки у організаційному просторі таких підприємств стикаються носії різних культур, різної ментальності, а значить – різного сприйняття стилів і методів управління. Ці відмінності особливо проявляються у процесі координування спільної діяльності та суттєво впливають на ефективність управління. Необхідно їх враховувати при проектуванні роботи гетерогенних робочих груп, прагнучи напрацювати спільне бачення складових координаційного механізму – для того, щоб відмінності у відносинах між представниками різних культур не погіршували організаційну взаємодію.

Результатом проектування організаційної структури є:

- формування виробничої структури та структури управління, визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами, що забезпечують бажаний рівень централізації чи децентралізації;

- регламентація управлінських функцій та виробничих завдань, визначення повноважень та обов'язків посадових осіб;

- затвердження положень про роботу відділів та посадових інструкцій;

- формування штату працівників.

Процес побудови організаційної структури є поетапним: від задуму майбутньої організації – до визначення завдань поточного адміністрування у розрізі виділених структурних ланок (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фази організаційного процесу

Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
Фаза почину (ініціювання) - від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	- визначення завдань організації; - визначення способів їх вирішення; - проектування системи комунікацій
Фаза облаштування (координації) – від початку формування до визначення завдань поточної діяльності	- визначення необхідних видів діяльності; - визначення складу виконавців; - створення системи мотивації виконавців
Фаза розпорядча (адміністрування) – здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне управління діяльністю	- делегування повноважень та обов'язків; - визначення змісту розпоряджень; - забезпечення виконання розпоряджень

Управлінські ситуації і проблеми, що вимагають рішень, зазвичай є багатоаспектними і не замикаються в межах регламентованих функцій того чи іншого структурного підрозділу. Це означає, що організаційна структура має вибудовуватись у формі, яка створюватиме належні умови для оперативного обміну інформацією, що необхідна для прийняття рішень і їх реалізації. Виходячи із цього, **організаційну структуру можна визначати як форму розподілу права на прийняття рішень і, водночас – як сукупність органів, що забезпечують їх реалізацію.**

Незалежно від того, проектується нова чи реформується існуюча організація, необхідно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління. Як вірно зазначено одним із класиків менеджменту, П. Друкером: «Хороша організаційна структура сама по собі не забезпечує високої ефективності... Але погана організаційна структура робить гарну роботу неможливою, незалежно від того, наскільки гарним є кожен менеджер сам по собі» [25, с. 230]. Рациональна структура – та, яка у даному бізнес-контексті найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Сучасні організаційні структури відрізняються значною різноманітністю, що зумовлено багатьма об'єктивними чинниками. Серед них масштаби і виробничий профіль, сфера діяльності, рівень централізації (децентралізації) управління, способи й форми інтегрування ресурсів та багато іншого. У організацій, що динамічно розвиваються і кількісно зростають, бізнес-контекст постійно оновлюється і урізноманітнюється. У таких організацій зростає і рівень гетерогенності, адже в процесі розвитку залучаються нові ресурси, удосконалюються і набувають нового формату бізнес-процеси, формуються нові інтеграційні зв'язки. В багатьох випадках це супроводжується збільшенням кількості елементів та рівнів в організаційній структурі та неминуче веде до багатократного зростання числа і складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього процес прийняття управлінських рішень уповільнюється, що в сучасних умовах тотально погіршенню якості та ефективності управління. Тому в процесі розвитку організації перманентно виникають і вирішуються завдання чергового впорядкування зв'язків між елементами, зміни їх просторового розміщення, надання нових властивостей тощо. Тобто, організаційні структури розвиваються і видозмінюються – відповідно це супроводжується перерозподілом управлінських функцій.

3.2. Структурування і взаємозв'язок управлінських функцій у організаційному проектуванні

Величезне розмаїття суспільних потреб зумовлює не менше різноманіття видів діяльності для їх задоволення, кожен з яких потребує досконалого організаційного простору для того, щоб кінцевий продукт був конкурентоспроможним. Організаційні структури проектуються і створюються для того, щоб забезпечити ефективне координування й контролювання діяльності співробітників організацій – в межах виділених підрозділів (де виконуються однотипні чи функціонально визначені й взаємопов'язані завдання) та у всьому організаційному просторі (де окремі функції переплітаються чи послідовно змінюють одна одну в здійснюваних бізнес-процесах).

З огляду на високу динамічність середовища господарювання, мінливість споживчих потреб, способів і технологій їх задоволення, внутрішнє середовище організацій також змінюється. За сприятливої кон'юнктури ринку зростають масштаби діяльності, бізнес перетинає національні кордони, розвивається в інших напрямках, які можуть доповнювати існуючий чи навіть бути абсолютно відмінними, проте перспективними, економічно привабливими. Конкуренція за споживача примушує організації постійно вдосконалюватись, в тому числі – оптимізуючи розподіл праці у сфері управління для підвищення рівня керованості бізнес-процесами. Тому формування та реорганізація структури управління організацією мають здійснюватися з врахуванням функціонального, елементного й організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які має виконувати система менеджменту і у виділенні її підсистем (функціональних підрозділів). Реально це здійснюється через побудову «дерева цілей», вершиною якого є головна мета організації, а гілками – локальні цілі, досягнення яких забезпечує реалізацію основної мети. Досягнення цілей будь-якого рівня вимагає певних дій, виконання яких можливе за наявності відповідних функціональних підрозділів (виробничого, маркетингового, фінансового тощо). Таким чином, дерево цілей можна розглядати як дерево функцій-завдань, гілками якого є функціональні підсистеми організації (групи підрозділів).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає виділення у системі менеджменту відповідних структурних елементів з чітким визначенням їх функцій, які групуються за ознакою спорідненості. За великих масштабів діяльності організації для забезпечення кращої керованості відділи поділяються на менші частини. Звичайно, при

проектуванні нової організації виділення складу функціональних підрозділів не викликає труднощів. Але при реструктуризації діючої фірми доцільно зберегти основний елементний склад, особливо підрозділи, які складають ключову основу бізнес-процесів (наприклад, виробничі цехи). У цьому разі функціональний та елементний аналіз мусять бути носити зустрічними: від функцій визначаються необхідні елементи, а від наявних елементів – їх можливі функції. Результати аналізу порівнюються між собою і критерієм вибору функції стає економічна ефективність збереження чи ліквідації елемента.

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

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації повинно бути таким, щоб можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідними для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується за зростання масштабів та урізноманітнення діяльності і зменшується, за невеликих обсягів робіт. В останньому випадку зазвичай відбувається скорочення штатів, що тягне за собою розширення кола повноважень тих управлінських працівників, що залишились, зростання зони їх відповідальності. Важливо досягти оптимального співвідношення між повноваженнями працівників та їх спроможністю виконувати необхідний обсяг робіт. Це можливо через раціоналізацію поділу видів діяльності і їх закріплення за певними організаційними підрозділами, тобто – у процесі *структурування діяльності* організації, її департаментизації. Вона може бути функціональною, територіальною, виробничою, проектною, змішаною.

***Департаментизація** (франц. *departir* – ділити) – поділ організації на підрозділи за ознакою спільності змісту чи місця діяльності, завдяки чому зменшується рівень гетерогенності організації і поліпшується її керованість*

Найчастіше зустрічається функціональна департаментизація, яка передбачає об'єднання працівників у підрозділи відповідно до виконуваних ними спеціальних функцій управління (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом та ін.). Це забезпечує

кваліфіковане обґрунтування й управління реалізацією управлінських рішень, які стосуються відповідних специфічних функцій.

***Функціональна департаментизація** – це структурування організації за функціональним підходом, тобто виділення підрозділів згідно обґрунтованого переліку необхідних для створення споживчих цінностей функцій*

Тим самим створюються умови для ефективного вирішення більшості завдань, що здійснюються в процесі господарської діяльності організації. Недоліком цього підходу є зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу на шкоду загальним інтересам. Тому в організаціях, що мають значний рівень гетерогенності за процесами і перевагами споживачів, найчастіше відмовляються від функціонального підходу у департаментизації.

Територіальна департаментизація також є доволі поширеною, особливо для великих організацій, які здійснюють свою діяльність у різних регіонах, внаслідок чого координація робіт ускладнюється. Така департаментизація є звичною і ефективною для корпоративного сектору, зокрема – в транснаціональних компаніях.

***Територіальна департаментизація** – структурування організації за територіальним підходом з наданням територіально відокремленим підрозділам значної оперативної-господарської самостійності*

Підрозділи створюються для обслуговування певної території, при цьому їх керівник несе повну відповідальність за роботу компанії у даному регіоні, що дозволяє йому враховувати регіональні особливості ресурсного забезпечення і переваг споживачів, набуваючи навичок топ-менеджера та готуючи себе до подальшого кар'єрного просування. Недоліком такого підходу є те, що керівники територіальних підрозділів, за умови успішного управління ними протягом певного часу, можуть претендувати на самостійне ведення бізнесу – аж до юридичного відокремлення дочірньої компанії. І це може породжувати конфлікти та організаційні кризи.

Виробнича департаментизація є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво, тобто, характеризуються значною гетерогенністю за ресурсами і процесами. Функціональний підхід за цих умов є малоприматним, оскільки діяльність функціональних відділів ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням та реалізацією різних

продуктів. Більш ефективним є керування окремими виробничими процесами, тому структурування організації здійснюється за виробничою ознакою, найчастіше – за технологічним ланцюжком, який послідовно пов'язує різні стадії перетворення вихідних ресурсів у готову продукцію.

Виробнича департаментизація – структурування організації за процесами створення споживчих цінностей (бізнес-процесами), що дає змогу враховувати технологічні відмінності у формуванні різних споживчих цінностей, досягаючи досконалості у їх ресурсному забезпеченні

Виробнича департаментизація дає змогу персоналу повністю зосередитися на особливостях розробки, виготовлення та збуту певного виду продукції і ефективно координувати всі види діяльності. Недоліком такого підходу є те, що зосередження на проблемах поточного управління виробництвом окремих видів продукції погіршує загальне координування діяльності організації в стратегічному аспекті. Для усунення цього недоліку, так само як і при територіальній департаментизації, функції стратегічного і поточного управління розподіляються між центральним апаратом управління і управлінням територіями або бізнес-процесами.

Проектна департаментизація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку і реалізацію певного проекту чи його частини. По завершенні проекту група розформовується.

Проектна департаментизація – структурування організації на підрозділи, що займаються реалізацією різних проектів з наданням цим підрозділам усієї повноти відповідних повноважень

Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають продукти із коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють проектні групи. Рівень гетерогенності у таких організацій найвищий, що потребує врахування усіх тонкощів управління проектною командою. Тому й повноваження керівників проектних груп є значними. Але тимчасовість роботи у проектних групах створює певні труднощі для персоналу, які полягають у необхідності знаходження компромісу між роботою над проектом та своїми функціональними обов'язками у відповідних відділах. Тому така департаментизація потребує більшої уваги з боку вищого керівництва для визначення пріоритетів у роботі і

попередження можливих конфліктів між керівниками проектів та керівниками функціональних відділів.

Як бачимо, кожен із підходів до створення підрозділів організації має свої переваги та недоліки, тому не можна рекомендувати якийсь із них як універсальний. На формування підрозділів великою мірою впливають умови функціонування організації. Часто компанія опиняється перед проблемою, зумовленою поточними зрушеннями на ринку (необхідність нарощування випуску певного виду продукції, зовнішнім регулюванням тощо), тому в усталену структуру вносяться зміни, які дозволяють справитися із ситуацією. У таких випадках має місце змішана департаментизація. Отже, обираючи ту чи іншу схему департаментизації, необхідно перш за все зрозуміти, яким саме чином організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, і вже на основі цього оцінювати доцільність застосування тієї чи іншої схеми, яка дозволить забезпечити ефективність управління учасниками і процесами.

Важливим завданням департаментизації є вибір ефективного способу розподілу повноважень та відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених перед ними завдань

Відповідальність – обов'язок посадової особи відповісти перед суб'єктом управління вищого рівня за свої рішення та дії в процесі виконання поставлених завдань

Під делегуванням повноважень розуміють передачу компетенції (щодо прийняття рішень) з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеня передачі повноважень розрізняють:

- 1) централізовану організацію (ієрархію);
- 2) децентралізовану організацію (гетерархію);

У централізованій організації всі повноваження та відповідальність зосереджені в руках керівника. Це сприяє:

- поліпшенню процесів контролювання й координування виконання різних управлінських функцій;
- зменшенню кількості помилкових рішень стратегічного й тактичного характеру;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів організації.

Однак централізація управлінських функцій ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Зі зростанням масштабів діяльності розширюється коло комунікаційних зв'язків на вищих рівнях управління, збільшуються обсяги інформації про перебіг процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі. І високий рівень централізації погіршує можливість оперативного координування дій працівників, зменшуючи гнучкість і адаптивність організації, зумовлюючи її інерційність.

Таким чином, зі збільшенням складності і мінливості зовнішнього середовища, зростанням масштабів діяльності організації, урізноманітненням її видів і напрямів розвитку, об'єктивно необхідним стає перехід до децентралізованих організаційних структур. Цьому сприяє і значне поширення інформаційних технологій в управлінні, які алгоритмізують рутинні завдання, тим самим зменшуючи їх необґрунтованість і помилковість. Висока динамічність і різноплановість бізнес-контексту в умовах гострої конкурентної боротьби потребує підвищення ролі стратегічних і маркетингових функцій в управлінні. Тому в децентралізованих організаціях відбувається перерозподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджери середнього і нижчого рівня – на поточних, оперативних.

Отже, децентралізована організація передбачає делегування відповідальності за прийняття й реалізацію значного числа ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими менеджерами середнього і нижчого рівнів управління.

Розширення автономності у децентралізованих організаціях підвищує відповідальність керівників підрозділів за результати їх діяльності, сама організація стає гнучкішою, швидше реагує на зміну умов господарювання і ринкову кон'юнктуру.

Тенденція до децентралізації в управлінні зумовила перехід від ієрархічних (пірамідальних) до плоских (горизонтальних) організаційних структур. Вони відрізняються між собою кількістю рівнів управління та діапазоном контролю. За *ієрархічних структур* діапазон контролю невеликий, проте управлінська вертикаль багаторівнева, причому процес прийняття управлінських рішень зосереджується на

верхніх рівнях управління; за *плоских* – кількість рівнів управління значно скорочується, зате розширюється діапазон управління.

Отже, на результати проектування організаційної структури впливає значна кількість різних за природою і векторами чинників. Для того, щоб управління організацією було ефективним, необхідно забезпечити оперативний обмін інформацією і прийняття обґрунтованих і своєчасних рішень у кожному бізнес-контексті.

Зважаючи на особливості множини бізнес-контекстів у організаціях, що працюють на різних типах ринків, з різними типами споживачів і різним рівнем мінливості їх переваг, управлінська практика налічує багато різних видів організаційних структур. Однак ключовою ознакою, яка дає змогу їх чіткіше систематизувати, є рівень централізації/децентралізації управління. За цією ознакою виділяють два типи організаційних структур: механістичні та органічні. У табл. 3.2 наведені відмінні риси організаційної структури обох типів.

Таблиця 3.2

Відмінності організаційної структури механістичного та органічного типів

Механістичний тип	Органічний тип
Чітко визначена ієрархія	Постійні зміни лідерів (групових чи індивідуальних) відповідно до завдань, що вирішуються в певному бізнес-контексті
Чітка система обов'язків та прав	Система норм та цінностей, яка формується в процесі обговорень та узгоджень
Розподіл кожного завдання на процедури	Процесний підхід до вирішення проблем
Знеособленість стосунків	Можливість саморозвитку, самовираження, які проявляються в результаті поєднання в процесі організаційної взаємодії формальної і неформальної складової людських відносин
Жорсткий розподіл трудових функцій	Тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами

Механістичні структури (їх ще називають ієрархічними, формалізованими, бюрократичними, класичними, традиційними) характеризуються чітким розподілом трудових функцій між працівниками і жорсткою ієрархією влади в компанії, централізованим прийняттям рішень, значною формалізацією правил і процедур організаційної поведінки, чітко визначеними критеріями відбору кадрів, їх просування по службі і винагороджування. До цього типу відносять лінійну, функціональну структури та їх симбіоз – лінійно-функціональну і лінійно-штабну структури управління.

У структурах механістичного типу отримують чітке організаційне закріплення найбільш важливі для діяльності організації функції (наприклад, виробництво, маркетинг чи фінанси). Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції. Дотримуючись ustalених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Завдяки цьому організація функціонує як чітко злагоджений механізм.

Однак взаємозв'язок специфічних управлінських функцій у апараті управління здійснюється не через горизонтальну взаємодію, а опосередковано – через вертикаль лінійного управління. Внаслідок цього оперативність управління, а отже і його ефективність зменшується при зростанні масштабів діяльності організації. Адже тоді збільшується кількість рівнів ієрархії – і це ускладнює процес опрацювання і передачі інформації, зумовлюючи значну інерційність у прийнятті управлінських рішень. До того ж, зростання обсягу й кількості інформаційних потоків зосереджує увагу керівника організації на поточних справах, не даючи йому можливості приділяти належну увагу концептуальним питанням розвитку бізнесу. Отже, за нарощування масштабів і урізноманітнення видів діяльності така конфігурація організаційної структури стає малоефективною.

Органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі функцій управління, невелику кількість рівнів управління, їм властиві слабка чи помірна формалізація правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, амбіційна відповідальність, неформальні міжособистісні стосунки. До них належать матричні, проектні, множинні, мережеві і тому подібні організації, що відрізняються великою гнучкістю у взаємодії із середовищем господарювання.

Певною мірою до них можна віднести і дивізійні організаційні структури, які поєднують централізацію основних управлінських функцій стратегічного характеру і децентралізацію в управлінні окремими напрямками діяльності. *Дивізійні структури* формуються в організаціях, що прагнуть диверсифікувати виробництво у відповідь на вимоги динамічного зовнішнього оточення. У цьому випадку виділяються відносно відокремлені і наділені великими правами для здійснення своєї діяльності структурні підрозділи. Водночас адміністрація залишає за собою право жорсткого контролю за здійсненням загальнокорпоративної стратегії, наукових досліджень, інвестицій тощо. Тому цей тип структури часто характеризують як *поєднання централізованої координації із децентралізованим управлінням* (децентралізація при збереженні координації і контролю)

Структурування у таких структурах може здійснюватися за територіальною, продуктовою ознаками чи за відмінностями у цільових групах споживачів (споживчими перевагами). Різні види дивізійної структури мають одну мету – забезпечити ефективнішу реакцію організації на той чи інший фактор оточення. Так, *продуктова структура* забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, що зайняті у виробничій сфері. *Територіальна структура* дозволяє організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів по мірі розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для транснаціональних корпорацій. *Структура, що орієнтована на споживача*, дає змогу організації найбільш повно виявити і врахувати запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різного роду послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію крупносерійного виробництва. *Отже, вибір способу дивізійного структурування має ґрунтуватись на визначенні найважливішого з позицій забезпечення реалізації стратегічних планів організації фактору зовнішнього середовища, який формує потреби споживачів.*

Очевидно, що для гетерогенних організацій ефективними можуть бути лише адаптивні організаційні структури. Адже, зважаючи на високу динамічність характеристик сучасного економічного простору, менеджмент суб'єктів господарювання мусить забезпечувати поліпшення їх здатності до рекомбінації ресурсів. Це може бути досягнуто завдяки децентралізації, розосередженню повноважень всередині управлінської ієрархії. Тим самим всередині підприємства уможливлується **організація різноманітності** – коли різні організаційні принципи співіснують в стані активного суперництва між собою при визначенні способів, методів і ресурсів для вирішення інноваційних завдань.

У сучасній теорії організації система з розосередженими повноваженнями управління називається **гетерархією** (похідне від слова «гетерогенність») – відображає особливості організації з горизонтальною або розподіленою владою, що розширює можливості самоорганізації. Термін «гетерархія» запропонував Д. Старк – на противагу ієрархії, що вимагає чіткої субординації за рівнями управління при побудові і здійсненні організаційного взаємодії [76]. Характеризуючи особливості організаційної взаємодії в гетерархії, Д. Старк підкреслював, що це новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Ієрархії будуються на відносинах залежності, ринок – незалежності, а гетерархія – взаємозалежності.

Гетерархії – це комплексні адаптивні системи з горизонтальною або розподіленою владою, в яких переплітається значна множина організуючих принципів, стикаються, суперничають між собою і співіснують різні системи цінностей, норм і правил організаційної поведінки, що розширює можливості самоорганізації, робить організацію гнучкою та інноваційно-активною

Гетерархіям притаманні мінімальна ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність. З цього приводу В. Фонтана і Л. Бас зазначають: «На відміну від традиційного підходу, конструктивна динамічна система визначає взаємодію між об'єктами не ззовні, а звертаючись до внутрішніх характеристик об'єктів як функції їх внутрішньої структури... Система відтворює саму себе, коли вона постійно регенерується шляхом внутрішніх системних трансформацій» [99]. Тим самим дослідники підкреслюють найважливіші властивості гетерархії як особливого роду організаційної взаємодії, яке дає змогу зменшити інерційність ієрархії і значно розширити адаптаційні властивості суб'єкта господарювання, перетворити їх в його іманентні характеристики, які проявляються в будь-якому соціо-економічному контексті.

Підкреслюючи важливість адаптивності для збереження життєздатності корпорацій, сучасні дослідники звертають увагу на організаційні передумови розвитку адаптивності. Так, П. Кошінде і П. Льерена [96] висловлюють сумніви в перспективності традиційних організаційних форм управління корпораціями (вертикальної і горизонтальної). Вони вказують, що головною перевагою сучасної організації є не координація розподілу ресурсів, а «виробництво знання».

Г. Грабер у зв'язку з цим зазначав, що проблема адаптації суб'єктів господарювання повинна бути замінена іншою – проблемою здатності до адаптації. Питання має ставитися по-іншому – не як вписатися в нові економічні умови, а як змінити організаційну структуру таким чином, щоб вона посилила свою здатність реагувати на майбутні несподівані зміни у зовнішньому середовищі [103]. М. Ханнан відобразив це більш конкретно: «здатність до адаптації стимулюється різноманітністю організацій: система, що має більшу різноманітність організаційних форм, з більшою ймовірністю знайде задовільне рішення в разі зміни зовнішніх умов» [105].

Б. Вербер відзначає такі особливості сучасних корпорацій – метастабільність, організаційні форми, що забезпечують «постійну можливість новизни» [14]. Таким характеристикам відповідають

сучасні організаційні структури мережевого типу. Їх поділяють на три групи: внутрішні мережі, стабільні мережі та динамічні мережі.

Внутрішні мережі дають змогу використовувати всередині організації принцип вільного підприємництва завдяки створенню так званих організаційних ринків, які передбачають взаємодію між підрозділами організації на основі ринкових цін. Наприклад, підрозділи – виробники комплектуючих можуть пропонувати складальним підрозділам комплектуючі за ринковими цінами. Ці ж підрозділи можуть продавати свою продукцію і іншим організаціям, як це робить, зокрема, компанія «Дженерал Моторс».

Стабільні мережі значну частину робіт передають підрядникам, які можуть знаходитись поза межами основної компанії. За такою схемою діє багато японських компаній, особливо у автомобілебудуванні. Стабільну мережу має і компанія BMW, майже 50% сумарних виробничих витрат якої ідуть підрядникам за виконані послуги. Така форма співпраці дає змогу отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників – це забезпечує більшу різноманітність у поєднанні окремих складових кінцевого продукту, його вищу якість і в багатьох випадках – нижчі витрати.

У деяких видах бізнесу, наприклад, у видавничій справі, виробництві одягу, електроніки тощо набувають значного поширення **динамічні мережі**. Головна компанія керує капіталом та іншими організаціями, будучи при цьому ядром або «системним інтегратором». Вона, опираючись на дослідження цільових ринків, залучає зовнішніх незалежних розробників прототипів продукції, її виробників (керуючись ланцюжком створення споживчої цінності), постачальників матеріалів і комплектуючих, дистриб'юторів тощо. Як правило, її головні активи – унікальні ідеї, втілені у товар, що має високу споживчу цінність, здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни і винятково професійний менеджмент. Конкурентних переваг компанія досягає завдяки спеціалізації та гнучкості, тому склад учасників мережі, яких залучає головна компанія, може змінюватися – залежно від їх здатності забезпечити необхідну якість закріплених за ними процесів. Як правило, змінюється склад мережі і по завершенню життєвого циклу продукту, заради якого вона створювалась.

За умови взаємовигідної доволі тривалої співпраці мережеві структури мають перспективу перерости у більш стабільні інтеграційні утворення – **конгломерат** и. Рівень гетерогенності таких утворень значно зростає – адже збільшується кількість бізнес-процесів та задіяних в них ресурсів, що стають після об'єднання (злиття, поглинання) надбанням усього конгломерату. В таких компаніях функції стратегіч-

ного управління виділяються в окремий функціональний блок, який розробляє загальну стратегію діяльності, а функції оперативного управління розподіляються за окремими бізнес-процесами. Сучасні інформаційні технології дають змогу зосереджувати у головній компанії усю необхідну інформацію про стан ринків і перебіг бізнес-процесів – і оперативно її опрацьовувати, формуючи адекватні ринковим трендам стратегічні рішення, розробляючи стратегію діяльності для кожного виду бізнесу з урахуванням взаємодоповнюваності ресурсів і процесів і підвищуючи за рахунок цього ринкові можливості усього інтеграційного утворення. Тому ресурсний потенціал конгломератів використовується набагато краще – завдяки збільшенню варіантів рекомбінації ресурсів і процесів та підвищенню ефективності управління кожним видом діяльності.

За сучасних умов вміння компанії об'єднувати свої зусилля з іншими партнерами, інтегруватись, узагальнюючи більшою чи меншою мірою окремі функції управління, є доволі вагомою конкурентною перевагою, яка дає змогу бізнесу отримати новий імпульс розвитку. Інтеграція сприяє концентрації капіталу і дає змогу краще використовувати ресурсний потенціал фірм-учасниць, в тому числі – з урахуванням доцільності і можливості поширення бізнесу в інші стратегічні зони господарювання (які можуть не обмежуватися територією однієї країни). Однак для цього має бути ефективною і вигідною організаційна взаємодія між учасниками бізнес-системи, які реалізують відповідну бізнес-модель. І це дуже важливо для гетерогенних організацій, де опортуністичний опір учасників може бути суттєвим через відмінності у сприйнятті цінності певних складових продуктів, що створюються в межах бізнес-моделі.

3.3. Бізнес-моделі і бізнес-системи гетерогенних організацій

Для збереження конкурентоспроможності гетерогенної організації її менеджмент мусить прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у її внутрішньому і зовнішньому середовищі, були ефективними. Висока ефективність процесів є результатом проектування найкращих способів їх виконання. Усталена сукупність таких способів, яка для різних видів бізнесу може суттєво відрізнятися, лягає в основу побудови так званої «бізнес-моделі» організації.

Термін «бізнес-модель» є відносно новим у сучасному категорійному апараті менеджменту, тому серед науковців і практиків

існують деякі розбіжності у трактуванні даного поняття. Найбільші відмінності пов'язані з існуванням у менеджменті двох типів керівників – перші основні акценти роблять на вдосконаленні внутрішніх технологічних процесів, а другі – на підвищенні ефективності усіх процесів, які формують у кінцевого покупця споживчу цінність продукту. Та обидва підходи орієнтовані на цінність, яку компанія створює для зовнішніх клієнтів, на кінцеві результати бізнесу – реалізація усіх процесів має забезпечувати створення товарів (продукції, послуг), які б приваблювали покупців, тобто мали для них споживчу цінність.

***Бізнес-модель, або модель бізнесу** – це алгоритмізація менеджментом компанії процесів вибору споживача, формування й диференціювання пропозиції товарів, розподілу ресурсів, структурування завдань різних учасників в межах здійснюваних бізнес-процесів, виходу на ринок – всього того, що створює цінність для споживача і дає змогу отримувати прибуток*

Форма подання бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються цілями моделювання та прийнятим підходом до її побудови. Тому бізнес-модель – це опис компанії як складної системи з заданою точністю. У бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування. *Ключовими елементами бізнес-моделі*, які характерні для будь-якої компанії та визначають її основний зміст, є [66]:

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, яка включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які компанія використовує для створення цінності;
- фінансову модель компанії, яка визначає структуру її витрат і способи отримання прибутку.

Отже, бізнес модель – це загальна картина того, як певна концепція ведення бізнесу буде створювати економічну цінність для покупця, для фірми, для акціонерів і партнерів. У бізнес-моделі описується спосіб, яким компанія виділяє себе серед своїх конкурентів, а також причини, з яких споживачі надають перевагу саме цій компанії, а не будь-якій іншій.

Компанії можуть пропонувати різні продукти, послуги або технології, але якщо підходи до їх створення є подібними, вони функціонують за одним типом бізнес-моделі. Бізнес-модель компанії

як систему створення цінності можна відобразити у вигляді, поданому на рис.3.2 [38]. Для різних видів бізнесу бізнес-модель має свої особливості. І навіть в межах однієї галузевої групи моделі ведення бізнесу можуть суттєво відрізнятися, що також дає підстави говорити про вплив факторів гетерогенності на способи організації бізнесу і його ефективність.



Рис.3.2. Бізнес-модель компанії як система створення цінності

Бізнес-моделі як способи створення цінності для клієнтів еволюціонували по мірі зміни самих уявлень про цінність. Найстаршою є бізнес-модель, яка й досі залишається однією з базових для торгівлі і у сфері індивідуальних послуг, – це модель «охоронця магазину» (*the shop keeper model*). Модель передбачає розміщення точок продажу певних товарів (послуг) у місці знаходження потенційних покупців і демонстрацію їм цих товарів або послуг. Модель ефективна для продажу традиційних товарів щоденного вжитку і масового споживання (наприклад, основного асортименту продуктів), а також у разі відсутності у покупців доступу до інформації про місцезнаходження потрібних товарів, або труднощів у їх доставлянні до місця призначення. За цим принципом працюють усі мережеві супер- чи гіпермаркети, які прагнуть задовольнити запити різного роду споживачів, диференціюючи продукти і послуги з їх придбання. Із розширенням структури запитів споживачів використання цієї бізнес-моделі потребує значних площ складських і

торговельних приміщень, що робить її занадто витратною, особливо за низької платоспроможності основної маси покупців. До того ж, розвиток комунікаційних технологій значно розширив інформаційну обізнаність покупців і в більшості розвинених країн така модель перестала приносити значні прибутки. На її зміну прийшла бізнес-модель Amazon.com (електронного магазину).

З часом бізнес-моделі ставали складнішими. На початку ХХ століття доволі ефективною знахідкою виявилась бізнес-модель, яка називається «наживка-гачок» (також відома як «пов'язані товари»). Її концепція полягає в продажу основного продукту за дуже низькою ціною, іноді нижче собівартості («наживка»), а потім основний прибуток компанія отримує від продажу запасних частин, витратних матеріалів або інших пов'язаних з використанням «наживки» товарів або послуг («гачок»). Наприклад, бритви і леза, стільникові телефони (принада) і час трафіку («гачок»), принтери та картриджі та ін.

У 1950-х нові бізнес-моделі розробили ресторанна мережа McDonald's і виробник автомобілів Toyota. У 1960-х інноваторами були Wal-Mart і гіпермаркети. 1970-і роки принесли нові бізнес-моделі від Federal Express (аналог в Україні – «Нова пошта»); 1980-і – моделі Blockbuster, Intel і Dell; 1990-і - моделі Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com і Starbucks. В останні роки – найбільш оригінальні й ефективні бізнес-моделі розроблені й реалізовані Google та IKEA.

За такої різноманітності бізнес-моделей виникає питання – який принцип покладено у формування споживчої цінності в кожній із ефективних моделей – адже віднесення бізнесу до певної бізнес-моделі може бути використано для аналітичних цілей, зокрема:

- для оцінки та аналізу ефективності моделі бізнесу у порівнянні з конкурентами;
- для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу;
- для оптимізації бізнесу з позицій максимізації та утримання цінності компанії для зацікавлених осіб.

Серед підходів, запропонованих для класифікації бізнес-моделей, найбільш вдалим є підхід фахівців з Масачусетського технологічного інституту (MIT), заснований на виділенні двох фундаментальних вимірів бізнесу будь-якої компанії – активів, які створені для продажу на ринку, і активів, що залучені для створення бізнесу. Це дало змогу дослідникам побудувати типологію «Архетипи бізнес-моделей MIT» (Business Model Archetypes, скорочено – BMAs) [66].

За типом прав на активи, які продаються компанією, було виділено чотири базові бізнес-моделі: Творець (в основі бізнесу –

новий актив, створений підприємцем для продажу на ринку); Трейдер (в основі бізнесу – новий спосіб доставки створених іншими товарів до покупців); Власник (в основі бізнесу є володіння активами – фінансовими, виробничими, нематеріальними, які використовуються для створення нової цінності); Брокер (в основі бізнесу – послуги з підбору таких активів, які потрібні для конкретного покупця).

Активи, що залучені в бізнес, також поділено на чотири основних типи: фізичні, фінансові, нематеріальні і людські. На основі цих типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються ще по чотири підгрупи бізнес-моделей. У загальній складності в межах даної типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Архетипи бізнес-моделей за типологією MIT

Що продається		Типи активів			
		Фінансові	Фізичні	Нематеріальні	Людські
Права на активи	Істотне перетворення власності (Творець)	Підприємець (серійні підприємці, фірми-інкубатори)	Виробник (General Motors, Bethlehem Steel)	Винахідник (Lucent's Bell Labs)	Творець і продавець людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Обмежене перетворення власності (Дистриб'ютор)	Фінансовий трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовий продавець / рітейлер (Wal-Mart, Amazon)	ІТ трейдер (NTL Inc.)	Дистриб'ютор людських ресурсів (нелегальний бізнес)
	Використання (Власник)	Власник фінансових активів (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Власник фізичних активів (Marriott, Hertz division of Ford)	Власник нематеріальних активів (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
	Підбір у відповідність із запитами (Брокер)	Брокер для фінансових активів (eTrade, Schwab)	Брокер з фізичних активів (eBay, Priceline)	ІТ брокер (Valassis)	Брокер з людських ресурсів (Robert Half, EDS)

У кожному із варіантів бізнес-моделей процеси створення споживчої цінності вибудовуються з урахуванням максимального наближення параметрів її складових до вимог цільових груп споживачів. І це вимагає особливої уваги до проектування процесів створення споживчої цінності (бізнес-процесів).

Бізнес-процес – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації

Досліджуючи ланцюг цінності у межах основних бізнес-процесів (див. рис.2.4), можна виявити ті ланки, які є найважливішими для задоволення потреб клієнтів, тобто формують для них найбільшу цінність. І навпаки, можна зрозуміти, які операції є надлишковими або ж потрібними, але занадто дорогими для підприємства, що впливає на ефективність бізнесу загалом, знижуючи його конкурентну здатність. За твердженням експертів, 65% видів діяльності (операцій), які виконуються персоналом, не потрібні й не додають цінності, 30% хоча і не створюють додаткової цінності, але без них не обійтися, і тільки 5% дійсно підвищують цінність [66].

Необхідно детально аналізувати всі процеси, які здійснюються в організації для створення продукції, в тому числі ті з них, які підтримують або обслуговують основні бізнес-процеси. Тільки так можна зрозуміти, де і коли з'являється прибуток, а де переважають надлишкові витрати. На цьому акцентують увагу і консультанти МакКінсі, зазначаючи, що перебудова бізнес-процесів повинна починатися з питань про те, де і як створюється чи втрачається цінність, наскільки ефективно працюють складові ланцюжка цінності і як результати роботи компанії співвідносяться з результатами роботи основних конкурентів.

Кожна складова бізнес-процесів, здійснювана у межах організації, збільшує загальну маржу прибутку, якщо характеристики товару відповідають очікуванням споживачів. Висока споживча цінність кінцевого продукту дає змогу розширювати коло клієнтів, а отже – споживча цінність товарів (послуг) компанії потребує переосмислення по мірі розвитку потреб і вимог цільових груп споживачів.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами у вимогах та потребах споживачів, тому ефективність бізнес-моделей змінюється. І розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на достовірних прогнозах стану і кон'юнктури ринку не тільки у найближчій, а й у віддаленій перспективі. Компанії, що дотримуються застарілих бізнес-моделей, доволі часто вимушені поступатися місцем на ринку новим

бізнес-моделям, які відповідають новому витку розвитку суспільних потреб. При цьому важливо не лише правильно ідентифікувати потребу, а й вірно оцінити місткість цільового сегменту і свої ресурсні можливості, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів для того, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини із партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, словом – вибудувати архітектуру бізнесу, створити певну бізнес-модель.

Здатність компаній до вдосконалення бізнес-моделей залежить від професіоналізму та креативності менеджерів. Вони мають бути здатними своєчасно розпізнавати зовнішні виклики, цілеспрямовано і наполегливо впливати на внутрішні процеси, мотивуючи персонал і залучаючи до плідної співпраці партнерів, уважно прислухатись до вимог споживачів і завойовувати їх прихильність. Це потребує великої уваги до якості роботи, дотримання стандартів обслуговування, формування гнучкої цінової політики, постійного поліпшення та урізноманітнення товарів і послуг, вдосконалення технологічних процесів, розвитку культури взаємовідносин із клієнтами.

Необхідно виходити із того, що бізнес-модель – це метод ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання компанії. Чим привабливішими для споживачів будуть ключові аспекти бізнес-моделі, тим динамічнішим буде зростання компанії і тим довше зберігатиметься стійкість бізнес-моделі. Для визначення ключових аспектів бізнес-моделі при її проектуванні рекомендується отримати відповіді на низку запитань [38]:

1. Як саме пропонує компанія споживча цінність (товар, послуга) буде вирішувати проблему покупця і якою буде вартість (ціна) цього вирішення для покупця?

2. Яким може бути сегмент ринку (цільова група) для даної споживчої цінності з огляду на те, що у різних сегментів ринку різні потреби?

3. Якою має бути структура ланцюжка створення цінності – місце фірми в цьому ланцюжку і спосіб отримання своєї частки створеної цінності? Мають бути визначені партнери, співпраця з якими може бути використана для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності.

4. Якою має бути модель отримання доходів і прибутку – як дохід генерується, якою є бажана структура собівартості, яка норма прибутку буде прийнятною, яким має бути обсяг планованого прибутку у розрізі прогнозного періоду?

5. Які конкурентні стратегії компанія буде використовувати для зміцнення своєї позиції на ринку (лідерства у витратах, диференціації чи фокусування) і якою має бути стратегія зростання компанії у тривалій перспективі?

Успішною буде бізнес-модель, яка опиратиметься на інновації – починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і завершуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами для того, щоб генерування доходів від продажу споживчої цінності відбувалося протягом тривалого часу і забезпечило фірмі швидке зростання. Залежно від того, наскільки довго інновації (продуктові чи процесні) можуть забезпечувати більшу споживчу цінність товару чи послуги фірми порівняно з конкурентами, залежать стійкість бізнес-моделі і темпи зростання фірми.

Так, якщо бізнес-модель ґрунтується на поліпшувальних процесних чи продуктових інноваціях і цінність нового товару (послуги) фірми для покупця не набагато перевищує цінність альтернативних товарів, то навіть за достатньої місткості ринкової ніші бізнес-модель забезпечує лише помірне зростання фірми. Якщо ж бізнес-модель містить інновації, що створюють значно кращі способи задоволення потреб споживачів, то фірма швидко завойовує прихильність споживача і стрімко нарощує обсяги своєї діяльності. Якщо у бізнес-моделі недостатньо ефективно виявиться та частина її інфраструктури, яка відповідає за роботу із покупцями, то визнання покупцями створюваної фірмою цінності може бути запізнитим; для кількісного зростання необхідно змінити акценти у роботі з ринком, наполегливо переконувати потенційних споживачів у корисності новинки. Тривалий і стійкий інтерес до товарів (послуг) фірми є ознакою ефективності її бізнес-моделі. За цих умов фірма можна суттєво зміцнити свої ринкові позиції і функціонувати, накопичуючи ресурси для нового витка розвитку.

У сучасному світі жодна бізнес-модель не може бути ефективною весь час. Якщо її не вдосконалювати, то товари й послуги фірми поступово втрачають свою цінність для традиційного покупця і після згасання інтересу цільових споживачів бізнес може занепасти. Для відродження необхідні нові ідеї, що можуть стосуватися не лише нових товарів, а й удосконалення існуючих бізнес-процесів, зміни організаційної будови і відносин із бізнес-партнерами тощо. Тобто, за конкурентних умов бізнес розвивається і зростає лише на основі вдосконалення бізнес-моделі.

Розвиток бізнес-моделі має ґрунтуватися на ретельному моніторингу кон'юнктури ринку для виявлення тенденцій зміни

споживчих переваг і з'ясування можливості створення нової споживчої цінності у сфері компетенції підприємця. Водночас необхідно оцінити ресурсні можливості підприємства (в тому числі інноваційні) для забезпечення швидкого зростання у разі ефективності існуючої бізнес-моделі або для переходу на іншу бізнес-модель (чи її вдосконалення). Лише за цих умов підприємство може динамічно розвиватись і зміцнювати свої позиції на ринку. Алгоритм стратегічного аналізу для прогнозування розвитку бізнес-моделі наведено на рис.3.3.

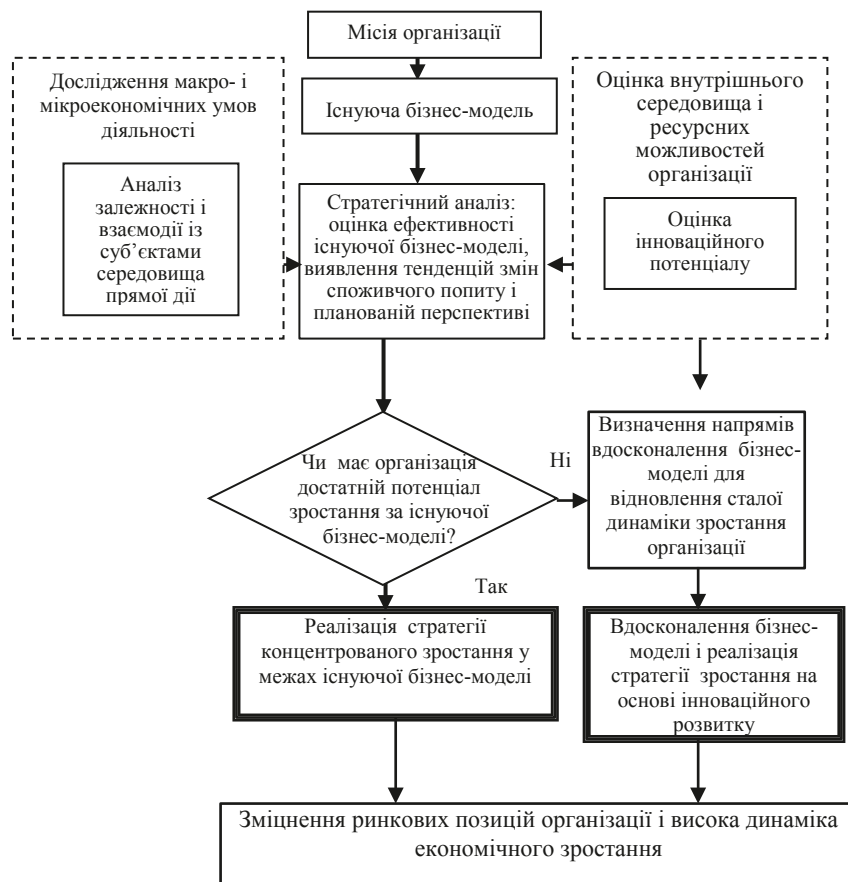


Рис. 3.3. Алгоритм стратегічного аналізу для прогнозування розвитку бізнес-моделі

Глобальна системна функція будь-якого бізнесу полягає у перетворенні ресурсних можливостей суспільства в конкретні задоволені суспільні потреби. Ця функція має як внутрішні обмеження, обумовлені внутрішнім потенціалом організації, так і зовнішні обмеження, обумовлені дією макрфакторів. І стратегічне завдання менеджменту полягає у обґрунтуванні оптимальної (з погляду досягнення стратегічних цілей бізнесу та з урахуванням мікро- і макроумов функціонування) функціонально-просторової будови бізнес-моделі, побудови бізнес-системи. Бізнес-система по суті з'єднує всі елементи глобальної системної функції конкретного бізнесу, які можуть знаходитись не лише у внутрішньому середовищі однієї організації (підприємства).

Бізнес-система – це функціонально-просторове втілення бізнес-моделі, організаційна форма взаємодії її структурних елементів у процесі створення і реалізації споживчих цінностей з комерційною вигодою

Прагнучи підвищити ефективність діяльності бізнес-моделі, менеджмент шукає способи вдосконалення роботи всіх складових бізнес-процесів, які можуть знаходитись і поза межами материнської організації. Виробництво складного продукту в межах однієї організації неминуче спричиняє перетворення такої організації в багатогалузеву корпорацію. Це потребуватиме зростання розмаїтості використовуваних ресурсів і технологій, що тягне за собою ускладнення управління і може спричинити зниження ефективності бізнесу. Справа не тільки в тому, що зі збільшенням зв'язків у будь-якій бізнес-системі росте й імовірність збоїв у ній, а й в тому, що доводиться витрачати більше зусиль на підтримку адекватного (конкурентноздатного) стану елементів системи. Адже зростає кількість і розмаїтість завдань технологічного, технічного, фінансового, кадрового і наукового характеру. Збільшується число і розмаїтість транзакцій у бізнесі-системі і як наслідок, зростає сума транзакційних витрат.

Те ж саме відбувається з організацією і на ринку. В міру індивідуалізації споживача росте складність його потреб. Отже, для «завоювання» споживача складність пропозиції повинна бути не менше складності його потреб. Щоб «завоювати» кінцевого споживача, організація фактично повинна перетворитися в супермаркет. Тому побудова бізнес-системи організації немислима без вирішення питань оптимізації її організаційної структури, без

оптимізації рівня і способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір – внутрішній та галузевий.

Внутрішній простір бізнесу – це інтегрована сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціо-культурних, організаційно-технічних і адміністративних умов, що визначають характер і форми бізнес-процесів усередині компанії

Галузеве середовище бізнесу – середовище, з якого компанія черпає ресурси; воно формується під впливом науково-технічного прогресу, сил внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції та враховує специфіку виробничих процесів самої компанії

Історія знає чимало прикладів сміливих стратегічних рішень зі зміни структури і глибини інтеграції бізнесу, що одночасно супроводжувалася зміною і внутрішнього простору організації. Так, у 80-х роках General Electric продала 117 з числа відділень, що належали їй, (фактично п'яту частину компанії) на суму в 9 млрд. доларів і одночасно придбала нових підприємств на суму в 16 млрд. доларів [66].

Отже, бізнес-система як функціонально-структурна модель бізнесу є сукупністю структурних одиниць, об'єднаних системою організаційно-виробничих та економічних відносин з метою виготовлення і реалізації на певному сегменті ринку конкурентоспроможного і рентабельного продукту; вона може включати як ланки одного підприємства, так і кількох, інтегруючи їх ресурси для мінімізації транзакційних і трансформаційних витрат і максимізації вигоди (доходу). Виділяють наступні способи інтеграції організацій у бізнес-простір:

- інтеграція інсорсингового типу;
- інтеграція аутсорсингового типу;
- інтеграція віртуального типу.

Інтеграція інсорсингового типу – усі внутрішні види діяльності організації, зв'язані з виробництвом і реалізацією продукції, здійснюються цілком і повністю в її межах. Зовнішнє оточення організації розглядається як джерело ресурсів, необхідних їй для забезпечення нормального перебігу внутрішніх процесів.

Інтеграція аутсорсингового типу – припускає залучення організацією сторонніх організацій для здійснення окремих видів діяльності. Це можуть бути як виробничі процеси, так і процеси, пов'язані зі збутом продукції.

Інтеграція віртуального типу – процес задоволення потреб споживачів здійснюється не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, за якою споживач зможе сам проектувати і планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється і розвивається іншими організаціями.

Один тип бізнес-моделі від іншого відрізняє характер процесів виробництва, управління, реалізації продукції, конкуренції, кооперації й інвестування. Кожен спосіб інтеграції організації в бізнес-простір кореспондується також з особливим характером зазначених процесів (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок між способом інтеграції в бізнес-простір і характером бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Спосіб інтеграції організації у бізнес-простір		
	Інсорсингова інтеграція	Аутсорсингова інтеграція	Віртуальна інтеграція
Виробництво	Внутрішньо-замкнуте	Відкрите	Розподілене
Управління	Зовнішнє управління	Комбіноване	Самоуправління
Реалізація	Від виробника до споживача	Зустрічна (на замовлення)	Від споживача до виробника
Кооперація	Виробничо-технологічна	Функціональна	Інформаційно-логістична
Конкуренція	Товарно-ресурсна	Комбінована	Функціональна
Інвестування	Матеріально-уречевлене	Комбіноване	Партисипативне

Важливе місце у проектуванні бізнес-системи займає обґрунтування складу учасників та особливостей інфраструктурного забезпечення бізнесу. Інфраструктура для просування продукту або послуги на ринок має бути такою, щоб це було просто і зручно для покупця, і водночас забезпечувало прибуток для фірми. Наприклад, у межах індустрії туризму, яка охоплює набагато більшу кількість учасників, ніж у будь-якій іншій сфері економічної діяльності, ця інфраструктура є доволі складною. Це означає потребу в постійному партнерстві – з виділенням тієї кількості учасників, які мають виконувати необхідні для створення споживчої цінності функції. Перелік основних елементів бізнес-системи для туристичних організацій, рівень гетерогенності яких є надзвичайно високим, наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Основні складові бізнес-системи туристичної організації

Елементи бізнес-системи	Суб'єкти ринку туристично-рекреаційних послуг	Послуги, що надаються відповідними суб'єктами
Організації, що надають рекреаційні й туристичні послуги	Санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, турбази та ін.	<i>Основні:</i> санаторне лікування, медична реабілітація, профілактика на основі використання рекреаційних ресурсів, відпочинок, дозвілля, розваги. <i>Суттєві:</i> інформаційні, побутові, зв'язку тощо.
Організації, що формують інфраструктуру відпочинку	- готелі, кемпінги, міні-готелі домашніх господарств; ремонтно-будівельні фірми; пральні; комунальні служби тощо	Послуги проживання
	- підприємства харчування різних типів - ресторани, кав'ярні, бари, їдальні;	Послуги харчування
	- заклади дозвілля – казино, спортивні і кіноконцертні заклади, театри, атракціони, клуби дайвінгу тощо	Розважальні послуги
Організації, що виконують функції постачання рекреаційних ресурсів і розподілу туристичних послуг	- транспортні фірми, аеропорт, морський порт, мережа залізничного й автобусного сполучення	- забезпечення поставок ресурсів, переміщення споживачів рекреаційних послуг
	- виробничо-торгові і посередницькі фірми, що забезпечують товарами, матеріалами, іншими ресурсами	- надання рекреаційним організаціям і відпочивальникам вигоду від зручності місця придбання товарів і послуг
	- фінансово-кредитні установи; страхові компанії; заклади зв'язку тощо	забезпечення кредитно-касового обслуговування
	- дистриб'юторські фірми, що представляють інтереси рекреаційної сфери регіону в інших регіонах і на зовнішніх ринках, маркетингові агентства	- просування і рекламування курортно-рекреаційних послуг

Причому для ефективності бізнес-моделі важливо забезпечити надходження (залучення) ресурсів від тих учасників, які можуть забезпечити їх максимальну відповідність запитам споживачів. Зважаючи на гетерогенність споживчих преференцій, такі ресурси також мають бути з відповідним рівнем гетерогенності. Водночас, для взаємовигідного обміну ресурсами, між учасниками бізнес-системи, які реалізують відповідну бізнес-модель, має бути налагоджена ефективна організаційна взаємодія,

У науковій літературі під організаційною взаємодією називають систему «формалізованих і неформалізованих зв'язків між суб'єктами господарювання, встановлення, підтримання і припинення яких забезпечує взаємний вплив і поширення кращих практик управління – як щодо використання матеріально-технічних ресурсів, так і щодо прогресивних технологій» [46] або ж систему «економічних відносин, що встановлюється з метою створення кращих умов для економічного зростання через зменшення перешкод при обміні ресурсами» [13]. В інших визначеннях також підкреслюється, що організаційна взаємодія здійснюється для підвищення взаємовигідності і зменшення опору трансакціям з приводу обміну благами. І це дуже важливо для гетерогенних організацій, де опір учасників може бути суттєвим через відмінності у сприйнятті цінності певних складових продуктів, що створюються в межах бізнес-моделі.

Водночас при проектуванні бізнес-системи важливо чітко виділити головні структурні одиниці, які виконуватимуть ключові для успіху бізнес-моделі функції. У наведеній на рис. 3.4 бізнес-моделі туристичної компанії [68] такою ключовою є функція маркетингу, одним із важливих завдань якої є визначення можливостей формування нових чи вдосконалення існуючих туристичних продуктів. І цьому є логічне пояснення, адже від того, наскільки вірно буде побудовано технологію роботи із споживачами, залежатиме їх лояльність до туристичної компанії і розширення їх кола. Крім того, саме за допомогою функції маркетингу відбувається індивідуалізація потреб споживачів, їх диференціювання за певними однорідними групами, визначення тенденції розвитку споживчого попиту на тому чи іншому напрямі діяльності, який входить до складу даної бізнес-моделі. Завдяки цьому забезпечується пошук «своїх» клієнтів; аналіз їхніх запитів; синтез маркетингово-операційних рішень, що відповідають вимогам запитів, організація процесу створення туристичного продукту та надання його клієнтам. Водночас, завдяки кваліфікованому здійсненню функцій маркетингу створюються умови для визначення перспективних напрямів розвитку бізнесу.

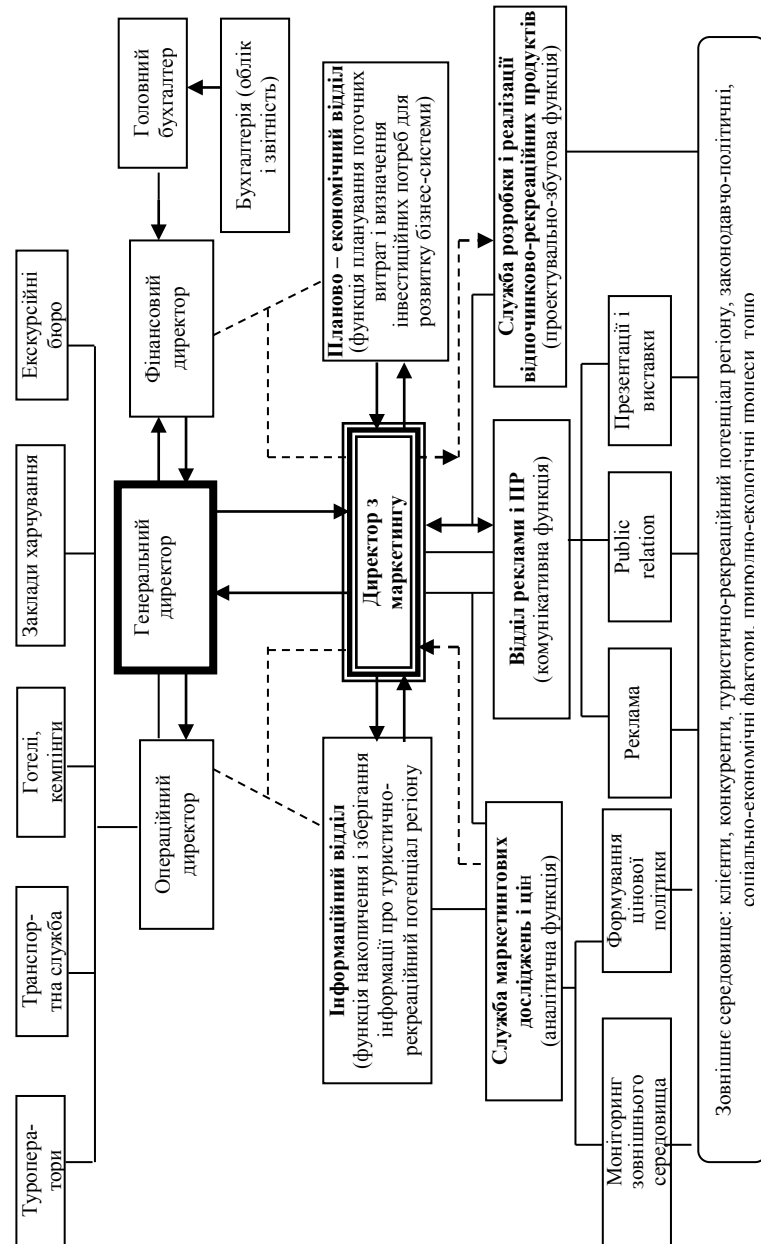


Рис. 3.4. Структура і функції бізнес-системи туристичної організації

Отже, організаційне проектування охоплює процеси розподілу функцій, їх закріплення за структурними підрозділами і в формування системи взаємозв'язків між ними з метою координування діяльності усіх учасників організації. Результатами організаційного проектування є організаційні структури різних типів, координаційні механізми яких формуються під впливом різних чинників. Серед них важливим є рівень централізації/децентралізації управління. За високого рівня централізації організаційна структура буде ієрархічною, що доцільно лише за невеликих масштабів і відносно однорідної діяльності.

Для гетерогенних організацій важливо розширювати межі повноважень, підвищувати рівень децентралізації в управлінні. Тому ефективними для них можуть бути лише організаційні структури органічного типу, в яких система управління формується не за функціональною, а за процесною ознакою. Радикальна децентралізація управління досягається в гетерархіях – яким притаманні мінімальна ступінь ієрархічності і організаційна гетерогенність. В гетерархіях уможливорюється організація різноманітності – коли різні організаційні одиниці активно суперничають між собою при визначенні способів, методів і ресурсів для вирішення інноваційних завдань.

Радикальна децентралізація є основним принципом взаємодії і в рамках багатьох інтеграційних утворень – кластерів та динамічних мережевих структур, число і потужність яких з кожним роком збільшується. Саме динамічність організаційної архітектури таких інтеграційних утворень забезпечує їх кращі конкурентні позиції – через заміну тих учасників, які стали неспроможними відповідати новим запитам споживчих ринків. Водночас – і через конкуренцію інших ринкових суб'єктів за право увійти на правах нового учасника – із новими виробничими чи управлінськими технологіями, посилюючи тим самим через збільшення рівня різноманітності конкурентні позиції усієї інтегрованої структури.

Важливим завданням організаційного проектування є обґрунтування організаційних основ моделі ведення бізнесу і побудови бізнес-моделі. Структурування функцій і процесів при побудові бізнес-моделей здійснюється із урахуванням того, як саме підприємець бачить створення споживчої цінності, причому за такими принципами і підходами до роботи із споживачами, які б найбільшою мірою мотивували їх до придбання. Важливо при цьому врахувати фактор гетерогенності – як у ресурсній складовій, так і у способах і процесах задоволення потреб споживачів, на сприйняття яких можуть суттєво впливати відмінності у ментальності, культурі споживання тощо.

Тому в багатьох успішних бізнес-моделях провідною є функція маркетингу; вона виокремлюється у відповідну структурну одиницю.

Реалізація кожної бізнес-моделі потребує організаційно-просторового втілення, яким є бізнес-система. Залежно від того, яким чином буде створюватися споживча цінність, яка структура й технологія бізнес-процесів забезпечуватиме найвищий економічний прибуток компанії, вона буде інтегруватися з іншими суб'єктами ринку на триваліший час або тимчасово. Способи інтеграції компанії у бізнес-простір впливатимуть на склад і структуру бізнес-системи, яка може бути інсорсингового, аутсорсингового чи віртуального типу. В гетерогенних організаціях бізнес-система охоплює значно-більше учасників, що зумовлює зростання витрат адміністрування. Однак при цьому збільшується можливість рекомбінації ресурсів і процесів, що позитивно впливає на адаптивні властивості таких організацій. Тому для кожного набору комбінацій «технологія-продукт-ринок» формується своя бізнес-модель і вибудовується своя бізнес-система.

Питання для обговорення

1. В чому полягають основні завдання організаційного проектування і яких принципів слід дотримуватися при побудові організацій? Які з них найважливіші для гетерогенних організацій?
2. Що передбачає підхід до формування організаційної структури з врахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів?
3. Які види департаментизації можуть використовуватися при формуванні організаційної структури?
4. Охарактеризуйте організаційні структури механістичного та органічного типів. Які з них більше підходять для гетерогенних організацій? Відповідь обґрунтуйте
5. Наведіть класифікацію архетипів бізнес-моделей та охарактеризуйте складові бізнес-моделі типу Amazon. Чи є в Україні аналоги цієї моделі?
6. Які основні типи бізнес-моделей сформувалися в Україні? Наведіть приклади компаній, що їх реалізують.
7. Порівняйте терміни «бізнес-модель» і «бізнес-система». Яка різниця між ними? Які чинники служать підставою для вибору типу бізнес-системи?
8. Охарактеризуйте бізнес-систему туристичної організації. Які аспекти її діяльності дають підстави для віднесення її до гетерогенних організацій?
9. Охарактеризуйте особливості віртуальних бізнес-систем і оцініть перспективи їх розвитку в Україні.

4 | ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

4.1. Сутнісна характеристика інноваційно-активної економічної організації

Інноваційна діяльність визнається у світовій науці й практиці як один з ключових чинників розвитку, який має невичерпний і величезний потенціал створення комерційно привабливих продуктів – як за ціною, так і за споживчими характеристиками, що є передумовою економічного зростання суб'єктів господарювання.

У науковій літературі під *інноваційною діяльністю* розуміється діяльність людей та організацій, спрямована на доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного до практичного застосування, та реалізації новацій на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах. Ця діяльність здійснюється на макро-, мезо- і мікрорівнях і охоплює:

- випуск і поширення принципово нових видів продукції, техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення і реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності понесених витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального й екологічного становища.

Ще Й. Шумпетером вказано на те, що саме інновації є основним джерелом кількісного зростання й розвитку економічних систем усіх типів [91]. Він розумів під інноваціями використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення

комерційних завдань. І на рівні підприємств інноваційна діяльність найчастіше спрямована на створення і комерціалізацію нових товарів, розробку і надання нових послуг, що мають певну споживчу цінність. З урахуванням вимог екологічної безпечності виробничої діяльності цьому сприяє і впровадження ресурсощадних та екологічно чистих технологій. Тому активна діяльність у сфері створення й реалізації інновацій має бути апіорі в центрі уваги менеджменту кожної сучасної організації (підприємства).

Очевидно, що реалізація курсу на інноваційний розвиток в Україні і перехід національної економіки в новий якісний стан потребує появи більшої кількості підприємств, здатних ефективно здійснювати інноваційну діяльність, активно використовувати інноваційний чинник для конкурентної боротьби, тобто – інноваційно-активних підприємств. Саме в процесі активної інноваційної діяльності найбільшою мірою може бути реалізовано потенціал гетерогенності економічних організацій – через створення нових комбінацій ресурсів і процесів, через розробку нових способів задоволення споживчих потреб.

У науковій літературі термін «інноваційна активність» найчастіше застосовується стосовно промислових підприємств. Він належить до основних характеристик стану й динаміки розвитку суб'єктів національної економіки, відображаючи ступінь участі підприємства у інноваційній діяльності за певний період часу.

Інноваційно-активне підприємство – це підприємство, яке протягом звітного періоду мало завершені інновації: нові або значно удосконалені продукти, що впроваджені на ринку, нові або значно удосконалені послуги або методи їх надання, нові або удосконалені технологічні процеси

Рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання у офіційній статистиці визначається відношенням кількості інноваційно-активних підприємств до загальної їх кількості у країні, галузі, регіоні за певний період. Чим більше таких суб'єктів господарювання у національній економіці, тим більшим є її потенціал конкурентоспроможності.

Отже, інноваційно-активне підприємство – це підприємство, яке здатне отримувати позитивний результат від інноваційної діяльності – у вигляді нових продуктів, послуг, процесів, що отримали визнання у споживачів. На відміну від традиційного, таке підприємство орієнтується не на швидкий комерційний успіх, а на реалізацію довгострокових цілей – збереження життєздатності і

нарощування потенціалу розвитку завдяки інноваціям. Водночас його поведінка на ринку відрізняється діями на випередження, тобто, є проактивною, зорієнтованою не на те, щоб наздогнати конкурентів, а щоб швидше за них розпізнати нові тенденції у споживчих перевагах – і розробити способи задоволення нових споживчих потреб. Для цього система менеджменту орієнтується на децентралізацію у прийнятті управлінських рішень – коли практично кожен підрозділ втягується у інноваційний пошук. У інноваційно-активній організації закладено потужні стимули до проявів ініціативи персоналу, експериментування з ресурсами і процесами, раціоналізаторства і винахідництва, формування організаційного знання (табл.4.1)

Таблиця 4.1

Відмінності традиційної та інноваційно-активної організації

Відмітні ознаки	Традиційне підприємство	Інноваційно-активне підприємство
Характер цілей	Спрямованість на швидкий комерційний успіх (зростання виручки, прибутку, частки ринку)	Спрямованість на довгострокову життєздатність шляхом нарощування потенціалу розвитку через інновації
Пріоритетний підхід у прийнятті рішень	Реактивний	Проактивний
Рівень реалізації стратегічного управління	Переважно низький	Високий
Алгоритми управління	Переважно «жорстке управління», що ґрунтується на стереотипах авторитарної влади	Переважає «м'яке управління», що підтримує ініціативу, гнучкість у реалізації потенціалу лідерства, заохочується експеримент, дії на випередження
Інформаційна база прийняття рішень	Минулий досвід, аналіз поточної ситуації для виявлення проблем, прогнозування кон'юнктури ринку тощо	Дослідження патентів, наукові розробки, нові технології, виявлення «прихованих» потреб, вивчення успіхів підприємств-лідерів
Сфера можливої ефективності	Стабільне зовнішнє середовище, проста система	Мінливе зовнішнє середовище, складна система

Інноваційна активність залежить від багатьох факторів, головним з яких є інноваційно-креативний потенціал співробітників підприємств. Це підтверджується сучасними дослідженнями, які говорять про те, що успіх інновацій на 85-90% залежить від рівня підготовки персоналу. У зв'язку з цим основним ресурсом фірм, що забезпечує її конкурентоспроможність у глобальному вимірі стали розглядати персонал, його здатність до інноваційної діяльності.

Проте підвищення інноваційної активності підприємств не можна досягти лише залученням висококваліфікованого персоналу, для цього необхідно створити умови для прояву творчої енергії кожним з фахівців. Інноваційна активність є суть внутрішнього стану сучасної організації, яким необхідно керувати, цілеспрямовано використовуючи потенційні можливості персоналу, перетворюючи ці можливості у інтелектуальний капітал, накопичуючи і збагачуючи його в контексті стратегічних цілей і конкурентних стратегій.

***Інноваційна активність організації** – це її системно-діяльнісна характеристика, яка відображає інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій на основі накопиченого інноваційного потенціалу*

Діяльнісна складова інноваційної активності показує результати інноваційної діяльності і може оцінюватися наявністю завершених інновацій (власних чи залучених шляхом придбання та реалізованих у своїх цілях) і їх впливом на економічні показники господарювання. Вона також може характеризуватися ступенем участі організації у розробці інновацій спільно з іншими учасниками інноваційного процесу.

Системна складова інноваційної активності – це здатність менеджменту організації ефективно налагодити інноваційну діяльність, своєчасно виявляючи й усуваючи основні причини, що блокують інноваційний процес. Саме системна складова інноваційної активності пояснює факт досягнення різних інноваційних результатів за однаковими вихідними даними.

Якщо співвіднести місце і роль персоналу у обох складових, що характеризують інноваційну активність промислової організації, то можна стверджувати, що діяльнісна складова інноваційної активності забезпечується наявністю висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, здатного створювати новинки (нові продукти і технології), а системна – організаційно-структурними чинниками; вони є результатом кваліфікованого менеджменту, здатного приймати

своєчасні і обґрунтовані рішення у тих функціональних сферах діяльності, які необхідні для промислового освоєння новинок і виведення їх на ринок. Тому саме системна складова забезпечує оперативність у реалізації інновацій. Вона ж створює умови для зростання і реалізації конкурентного потенціалу підприємства – через ефективну організаційну взаємодію з іншими учасниками ринку (партнерами – учасниками технологічного ланцюжка, фінансовими установами, стратегічними інвесторами тощо). Тобто, забезпечує формування і реалізацію капіталу відносин (ринкового капіталу).

Очевидно, що діяльнісна складова інноваційної активності буде реалізована більшою мірою за відповідності інноваційної стратегії суб'єкта господарювання ринковим умовам. Тому віднесення економічних організацій до інноваційно-активних може бути лише за умови, що їх персонал постійно, системно і результативно працює над створенням і підтриманням конкурентних переваг на основі інновацій, обираючи для цього адекватні ринковим умовам інноваційні стратегії і використовуючи відповідну ресурсну базу.

Результатами інноваційної активності промислових підприємств можуть бути як нові товари, так і нові процеси та послуги, наприклад, інжинірингові, що супроводжують трансфер нових технологій. Їх створення не відбувається заради простого інтересу, а задля здобуття переваг у боротьбі з конкурентами за споживача. В умовах ринкового різноманіття товарів і послуг споживач стає все більш вимогливим, обираючи спосіб задоволення своїх потреб. Це треба враховувати, плануючи розвиток продуктів і ринків. І для гетерогенної організації особливо важливо мати чітку стратегічну траєкторію загального розвитку. Це об'єднуватиме інноваційні зусилля персоналу усіх функціональних служб підприємства і сприятиме виникненню ефекту синергії. Адже і продуктові, і процесні інновації у промисловості потребують фахових компетенцій як у сфері інженерних наук, так і у сфері маркетингових технологій – для позитивного сприйняття нових продуктів, в тому числі – завдяки удосконаленню процесів їх створення і промислового виробництва.

Отже, в управлінні інноваційною активністю гетерогенних організацій необхідно дотримуватися стратегічного підходу, конкретизуючи загальну стратегію у сукупності функціональних, обираючи найкращі інноваційні стратегії для створення конкурентних переваг у різних бізнес-процесах і визначаючи ключові ресурси для їх реалізації. При цьому важливо врахувати *можливості нароцування таких переваг за рахунок факторів ресурсної гетерогенності* (табл.4.2).

Таблиця 4.2

**Характеристика інноваційних стратегій економічної організації
за способами і ресурсами формування конкурентних переваг**

Спосіб формування конкурентних переваг	Необхідні ресурси для формування конкурентних переваг
Наступальна стратегія	
Виведення на ринок нового продукту із унікальною споживчою цінністю для масової аудиторії	Потужна матеріальна і проектно-конструкторська база, креативність і мультифункціональний професіоналізм персоналу для розробки і реалізації інновацій відповідно до трендів і динаміки НТП
Нішева (за нагодою)	
Моніторинг ринків для виявлення специфічних потреб цільових груп споживачів, визначення місткості відповідних ніш і створення для них продуктових інновацій	Професіоналізм маркетологів у диференціюванні споживчих потреб і креативність інженерів-розробників у створенні продуктів, що дають змогу їх задовольнити
Захисна	
Розвиток продуктів та удосконалення процесів	Винахідницькі навички і досвід інженерно-технічного персоналу для розробки і реалізації поліпшувальних інновацій на основі рекомбінації ресурсів і процесів
Імітаційна	
Швидке промислове освоєння створеної іншими споживчої цінності	Ділові і професійні здібності маркетологів, юристів і технологів у сфері дослідження ринкової кон'юнктури і придбання ліцензії на випуск продукції, що отримала визнання споживачів
Залежна	
Встановлення партнерських зв'язків із виробниками кінцевого продукту для участі у технологічному ланцюжку	Виробничі технології, що забезпечують необхідні стандарти якості комплектуючих чи напівфабрикатів для випуску продукції кінцевого споживання. Ділові якості і професіоналізм вищого і операційного менеджменту для узгодження мотиваційних переваг з партнерами по технологічному ланцюжку.
Традиційна	
Дотримання стандартів традиційного підходу у виготовленні товару, що забезпечує його відповідність усталеним споживчим перевагам	Креативність і професіоналізм маркетологів у підтриманні інтересу до традиційного продукту.

Узагальнення взаємозв'язку інноваційних стратегій і ресурсів для їх реалізації показує, що на сьогодні основними ресурсами створення конкурентних переваг є інтелектуальний потенціал організацій. Його найважливіші складові – креативність та професіоналізм працівників – є постійним і невичерпним джерелом інноваційних ідей і основним інструментом їх реалізації для створення нових споживчих цінностей, а значить – формують основу конкурентоспроможності будь-якої сучасної організації.

Загалом, виходячи із тісного зв'язку між конкурентними стратегіями економічної організації та напрямками інноваційної діяльності, а також від здатності гетерогенної організації здійснювати її у різних сферах і масштабах доцільно відносити до *інноваційно-активних ті організацій*, персонал яких постійно і системно працює над створенням і підтриманням конкурентних переваг на основі інновацій, обираючи для цього адекватні ринковим умовам інноваційні стратегії і використовуючи відповідну ресурсну базу.

Створення та реалізація інновацій є завжди складним процесом для будь-якого суб'єкта економічної діяльності. Це зумовлюється значною невизначеністю, яка супроводжує інноваційний процес на усіх його стадіях. І результат інноваційної діяльності буде тим кращим, чим більш достовірною і повною буде інформація про об'єкт творчого пошуку, принципи й закономірності, яким він підкоряється, умови, в яких він може виконувати свої функції, його здатність до модифікації, завдяки чому він зможе задовольняти потреби широкого кола цільових аудиторій споживачів. Тому можна визначити основні завдання, які необхідно вирішити для підвищення активності й результативності інноваційної діяльності організації:

- підвищення ролі стратегічного підходу у визначенні перспективних напрямів розвитку організації за рахунок реалізації потенціалу гетерогенності у відповідних конкурентних стратегіях;
- розвиток інтелектуального потенціалу працівників як специфічного ресурсу, здатного генерувати і втілювати в життя нові ідеї, створюючи на основі цього конкурентні переваги в контексті обраної стратегії;
- розробка заходів із розвитку структурного капіталу і капіталу відносин підприємства з метою усунення причин, що можуть гальмувати інноваційний процес на різних його стадіях.

Реалізація цих завдань потребує дотримання деякої сукупності правил (принципів), що забезпечуватиме логічність дій і їх здійсненість в процесі посилення інноваційної активності в гетерогенній організації (табл.4.3 [74, с.107-108]).

Таблиця 4.3

Принципи формування інноваційно-активної організації

Назва принципу	Сутність принципу
Збереження через розвиток	Визначає пріоритетність стратегічних цілей (довгострокових) перед короткостроковими
Вибудовування стратегічної траєкторії	Передбачає підхід до формування стратегії як до неперервного процесу, а не одноразової дії
Відносної оптимальності	Стверджує, що оптимальне управління є процесом вибору і реалізації найкращих за встановленим критерієм ефективності рішень із множини можливих відповідно до встановлених цілей, з урахуванням обмежень і на основі повноти інформації про підприємство і його оточення
Збалансованості управління	Визначає необхідність узгодження керівних дій, спрямованих на зростання інноваційної активності підприємства з урахуванням його ресурсної бази і ринкових можливостей
Диференціювання	Постулює доцільність використання для створення конкурентних переваг специфічних ресурсів, які складно відтворити, а також зовнішні регулятивні дії з боку державних органів управління з урахуванням життєвого циклу підприємства
Неперервності інновацій	Визначає єдино можливий спосіб створення і підтримання конкурентоспроможності організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища
Стратегічної спрямованості інновацій	Підкреслює необхідність чіткої цільової спрямованості інновацій на досягнення стратегічних цілей підприємства
Соціалізації відносин	Акцентує на необхідності розвитку організаційної культури з відповідною системою цінностей
Інтелектуалізації розвитку	Проголошує зростаючу роль інтелектуальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності і розвитку сучасних підприємств
Результативності знань	Вказує на необхідність оцінки внеску інтелектуальної праці у досягнення економічних результатів діяльності підприємства
Мотивації розвитку	Передбачає, з одного боку, необхідність державного стимулювання інноваційної активності підприємств, а з іншого – актуалізує розробку на підприємстві програм розвитку персоналу – як основного джерела створення інтелектуального продукту

Лише тоді, коли організація буде інноваційно-активною, вона зможе повною мірою реалізувати потенціал гетерогенності для формування конкурентних переваг і реалізації стратегії зростання. Водночас для реалізації інноваційних завдань важливо забезпечити професіоналізм персоналу функціональних підсистем менеджменту, належний рівень їх професійних компетенцій – адже саме *ключові компетенції*, виходячи із їх найбільшої значущості для формування конкурентних переваг організації, формують діяльнісну основу інноваційної активності і її результативність.

Ключові компетенції – комплекс знань і вмінь організації, який є сполучною ланкою між її ресурсними можливостями і вимогами споживачів до способів задоволення їх потреб; вони створюють ту комбінацію ресурсів при виготовленні й реалізації продукції, яка високо оцінюється споживачами

Разом з тим, не менш важливо забезпечувати розвиток системної складової інноваційної активності – як через відповідні програми соціалізації відносин (управління конфліктами, стресами, розвиток організаційної культури тощо), так і через удосконалення організаційних комунікацій і процесів обміну знаннями. Для ефективної інноваційної діяльності в організації важливо створити сприятливі умови для нагромадження специфічних знань, їх поширення й ефективного використання у процесі генерування нових ідей і продукування товарів і послуг. Лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні засвоювати знання найшвидше, спроможні виживати та перегравати своїх конкурентів.

Іншими словами, організації мусять бути «інтелектуальними», розвивати свої здібності, які базуються на знаннях – довготривалих і адекватних зовнішнім змінам. Знання все частіше стають головним ресурсом, завдяки якому структури, організації та установи можуть розвивати свої конкурентні переваги, робити їх сталими. Збільшення внеску носіїв ексклюзивних знань у здатність економічних організацій набувати конкурентних переваг, розширювати їх коло і зміцнювати конкурентні позиції (що важливо для промислових підприємств, які працюють на висококонкурентних ринках) дає підстави вважати інтелектуальний капітал стратегічним ресурсом сучасних економічних організацій. Важливо вміти його ефективно використовувати і розвивати, що має свою специфіку у організаціях з високим рівнем гетерогенності.

4.2. Інтелектуальний капітал як стратегічний ресурс гетерогенної організації

Як відомо, кризові явища і стагнація у діяльності сучасних підприємств є перманентними, але вони успішно долаються впровадженням нових технологій та нових зразків техніки; завдяки цьому створюються нові виробничі можливості, що здатні по-новому вибудовувати виробничі процеси, створювати нові види продукції, що позитивно сприймаються ринком, і це забезпечує перехід до зростання. Водночас цього складно досягти за відсутності стратегічного бачення перспектив розвитку, за відсутності людей, що можуть по-новому поглянути на ресурсний потенціал суб'єктів господарської діяльності, оцінити його здатність до створення нових споживчих цінностей. Сьогодні практично доведено, що діяльність людини впливає на економічний розвиток більше, ніж інші виробничі фактори. Однак лише в тому випадку, коли повною мірою використовуються інтелектуальні здібності людей, розвивається їх інтелектуальний потенціал.

За визначенням дослідника психології інтелекту Р. Солсо, *інтелект* – це здатність осмислено добувати, використовувати і відтворювати знання для розуміння конкретних і абстрактних ідей, понять і відносин між об'єктами та ідеями і осмислено використовувати отримані знання [65, с. 481]. М. Холодна розглядає інтелект як систему психічних механізмів, призначених для створення порядку з хаосу [88, с. 9]. А. Антонов вказує на здатність інтелекту генерувати нову інформацію, яка може стати товаром [3]. Ця особливість інтелекту людини і є найважливішою для економічних організацій, оскільки передбачає використання інтелекту окремих працівників для розвитку організаційного знання і створення (накопичення) інтелектуального капіталу усієї організації.

Термін «інтелектуальний капітал» на сьогодні є одним з найуживаніших в контексті управління розвитком організації. Свого часу Д. Белл [6] і Л. Едвінсон [92] переважно застосовували його по відношенню до індивіда. Вони мали на увазі під інтелектуальним капіталом сукупність знань, навичок, умінь людини, її здатності до сприйняття нової інформації в процесі навчання або перепідготовки, її здатності адаптуватися до нових умов, її креативності (здатності неординарно мислити і генерувати ідеї). Але з часом, у зв'язку з наростаючим домінуванням в теорії управління гуманістичного підходу до вивчення проблем розвитку (концепція людських відносин,

поведінковий підхід, концепція організаційної культури та ін.), термін інтелектуальний капітал став співвідноситись з організацією як об'єднаної спільними цілями сукупності індивідуальних носіїв інтелекту. Е. Брукінг бачить в ньому «сукупність людських і ринкових активів (бренд, репутація, відносини з постійними клієнтами), інтелектуальної власності (ноу-хау, торговельні секрети, патенти, авторські права), а також інфраструктурних активів (технології, методи, що забезпечують здійснення виробничого процесу взагалі)» [12]. У більш лаконічному трактуванні Т. Стюарта інтелектуальний капітал – це знання, які можуть бути перетворені в прибуток та оцінені [79].

У застосуванні терміну «інтелектуальний капітал» до оцінки сукупності знань організації як людської спільноти важливо, що створені в організації знання стають надбанням усіх її учасників, що дозволяє використовувати їх в майбутньому для досягнення організаційних цілей. Сучасні дослідники схильні говорити про капіталізацію інтелектуального потенціалу організації – як певної сукупності людей. При цьому береться до уваги фактор обміну знаннями всередині цієї сукупності, що забезпечує основу для зростання інтелектуального потенціалу організації. Тим самим інтелектуальний капітал організації не розглядається як просте підсумовування інтелекту його працівників, він створюється і розвивається в ході їх взаємодії при виконанні виробничих і інших завдань, сприяє створенню організаційного знання, яке потім формує зразки організаційної поведінки (рутини).

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, навичок, умінь учасника ринкових відносин, завдяки чому він здатен створювати додану вартість

Інтелектуальний капітал накопичується і в процесі взаємодії працівників організації із зовнішнім середовищем – коли налагоджуються зв'язки із партнерами, формуються взаємовигідні зв'язки з іншими учасниками технологічних ланцюжків, які з часом стають стабільними. Тому в структурі інтелектуального капіталу виділяють чотири взаємопов'язаних складових: *людський капітал* (навички, досвід, здібності та ін.), *капітал відносин* (визначається лояльністю клієнтів, репутацією, зв'язками з постачальниками), *інтелектуальна власність*, а також *активи інфраструктури*. С. Голов підкреслює, що останні, разом з інтелектуальною власністю, створюють організаційний капітал. Він може бути повністю і адекватно оцінений – на відміну від двох інших складових, цінність яких є здебільшого прихованою, а не явною [22].

Цінність організаційного знання, крім його значення для виконання певної функції, полягає в тому, що воно забезпечує збереження організації, навіть якщо її залишають окремі працівники. Чим більше працівників залучено в процес виявлення інформації і прийняття рішень, тим більше організація готова до змін, які спричиняються зовнішніми викликами. Тому організаційними передумовами накопичення організаційного знання слід вважати систему передачі знань, яка реалізується в процесі організаційної взаємодії. Це досягається завдяки цілеспрямованим діям керівників, які створюють належні умови для плідного обміну інформацією між працівниками – і це породжує нові ідеї, нові підходи у вирішенні виробничих завдань.

Ефективна організаційна взаємодія забезпечується функціонуванням координаційних механізмів спільної діяльності в рамках організаційно-структурної оболонки підприємства, а також за її межами – в партнерських мережах інтегрованих підприємницьких структур. У той же час, організаційні умови обміну знаннями повинні підкріплюватися економічними, створювати сприятливе мотиваційне середовище для розвитку і ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників. Тому здатність менеджменту підприємства сформувати таке середовище діяльності, яке б забезпечувало розвиток і ефективне використання знань персоналу, є важливою складовою стратегічного управління.

Компетентність, фаховість персоналу є одним із найважливіших джерел формування конкурентних переваг кожного підприємства. У Європейській системі кваліфікацій виділяють такі компетенції працівників:

- когнітивні – передбачають практичне використання теоретичних знань, а також знання, сформовані власним практичним досвідом;
- функціональні – те, що людина мусить вміти робити у своїй трудовій та соціальній діяльності чи в процесі свого професійного розвитку;
- особистісні – вміння обирати вірну поведінку в конкретних ситуаціях;
- етичні – наявність у людини позитивних світоглядних цінностей.

Компетентними працівниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони здатні використовувати свої знання, навички, властивості особистості для досягнення встановлених цілей і стандартів. І не тільки для досягнення встановлених цілей, але й для визначення їх, що стосується передусім представників вищого менеджменту, які здійснюють стратегічне управління. Це вищий рівень фахової компетентності менеджменту

підприємств, адже належним чином обґрунтований і правильний вибір стратегічних цілей є запорукою їх здійсності.

Стосовно інноваційної діяльності, яка супроводжується значними ризиками, це особливо важливо. Зокрема, Дж. Коттер, аналізуючи причини неефективної інноваційної діяльності, звернув увагу на дві з них: затяжні терміни впровадження інновацій і величезна кількість помилок, що здійснюються людьми на кожній стадії змін [110]. І те, й інше зводить «нанівець» можливий інноваційний ефект. Особливої шкоди завдають помилки менеджерів – нерозуміння необхідності термінових змін, невміння зібрати досить сильну команду для управління змінами, нездатність усунути перешкоди для впровадження нового бачення. Тому далекоглядний адміністратор мусить за допомогою реорганізації розхитувати затверділі установки управління, переставляти персонал, переглядати фронт робіт, щоб вивести людей з жорстких рамок усталених рутин, більш ефективно використовувати їх творчий потенціал, перетворюючи інтелект окремих працівників в інтелектуальний капітал організації.

Аналізуючи існуючі підходи в трактуванні та структуруванні інтелектуального капіталу, можна бачити, що на сьогодні серед науковців досягнуто певного консенсусу у визначенні сутності інтелектуального капіталу – виходячи із його складу і структури, яка охоплює три основні компоненти – людський капітал, капітал відносин і структурний капітал.

1. Людський капітал. Це сукупність знань, навичок, творчих здібностей працівників, їх відповідність вимогам і завданням організації, дотримання конфіденційності у користуванні комерційною інформацією, загалом – все те, що складає соціальну і компетентнісну основу функціонування, дає змогу формувати конкурентні переваги.

2. Організаційно-структурний капітал. До нього відносять організаційну структуру, яка формує координаційні механізми спільної діяльності, а також інформаційне забезпечення управління внутрішніми процесами і зв'язками із зовнішнім бізнес-середовищем (програмне забезпечення і його технічні носії, що дають змогу організації формувати адекватні завданням підприємства бази даних); сюди ж відносять і юридично закріплені за підприємством інтелектуальні активи (патенти, товарні знаки, права на використання виробничої чи іншої технології тощо).

3. Клієнтський капітал або капітал відносин. Це бренд, комерційні договори, секрети формування й розширення клієнтури, клієнтська база, здатність до налагоджування довготривалих зв'язків,

утримання лояльності клієнтів на основі задоволення їх запитів і вимог, що постійно розвиваються.

Інтелектуальний капітал не є простою арифметичною сукупністю його окремих частин (людського, структурного і клієнтського), він розвивається на основі їх взаємодії, яка, за професійного управління породжує синергію спільної діяльності (рис.4.1).

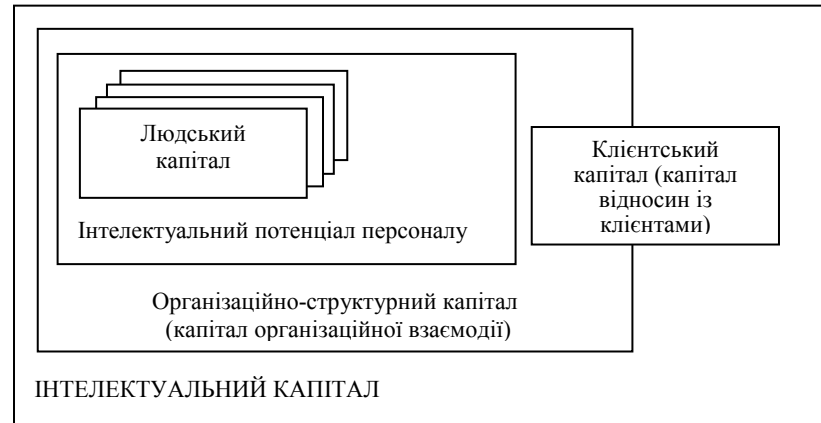


Рис. 4.1. Структура інтелектуального капіталу організації

Безумовно, основною складовою інтелектуального капіталу підприємства є людський капітал, який визначає все те, що працівник привносить в процес створення доданої вартості. Саме він відрізняє одну компанію від інших та виступає джерелом стратегічних інновацій і процесів оновлення, оскільки є сукупністю інтелектуальних здібностей, навичок і досвіду працівників, накопичених ними в процесі професійного становлення.

***Людський капітал гетерогенної організації** – це сукупність різnorodних і взаємодоповнюваних когнітивних, функціональних, особистісних і етичних компетенцій працівників, яка сформована в процесі функціонування і розвитку організації шляхом взаємозгодження мотиваційних переваг гетерогенних груп учасників спільної діяльності і ефективно використовується для досягнення спільних цілей*

Водночас не менш важливим є організаційно-структурний капітал, завдяки якому формується запас знань організації і який дає змогу ефективно використовувати інтелектуальний потенціал працівників,

оскільки забезпечує організаційну взаємодію між ними. Дієвість організаційної взаємодії досягається через усталені норми і принципи корпоративної культури, використання сучасних інформаційних технологій і формалізованого знання, а також через способи оптимізації процесів, які використовуються в компанії тощо. І саме ця складова інтелектуального капіталу має формувати мотиваційну основу обміну знаннями, їх поширення і мультиплікацію в межах організації.

Капітал відносин є невідчутним активом, який ґрунтується на становленні, розвитку і підтримці високоякісних зв'язків з іншими організаціями та індивідами, які впливають на компанію. В останні роки формуванню капіталу відносин із клієнтами приділяється дуже значна увага. Ті із підприємств, які опанували і використовують у своїй діяльності технології побудови відносин із клієнтами (CRM), набагато впевненіше почуваються у конкурентному середовищі, оскільки зберігають лояльність клієнтів. Це дає змогу разом з ними працювати і над створенням нових продуктів, що особливо важливо для збільшення потенціалу різноманітності організації.

Отже, інтелектуальний капітал організації – це накопичені її працівниками в процесі професійного становлення знання, навички, здібності, фізичні спроможності, які формують необхідну для реалізації організаційних цілей сукупність професійних компетенцій і які працівники вмотивовані ефективно використовувати в процесі трудової діяльності, вступаючи у організаційну взаємодію і забезпечуючи її якість і результативність. Очевидно, що для зростання інтелектуального капіталу організації необхідно розвивати ті управлінські компетенції, які сприяють, по-перше, нарощуванню людського капіталу, по-друге – поліпшенню співпраці усіх носіїв знань та вмінь, що працюють в організації (зокрема, через побудову ефективного координаційного механізму), по-третє – формуванню взаємовигідних відносин між учасниками як у сфері внутрішньої, так і зовнішньої економічної взаємодії. Усі складові інтелектуального капіталу цінні для ефективної інноваційної діяльності, даючи змогу ефективно використовувати решту ресурсів, створюючи і реалізуючи конкурентні переваги на основі інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів.

Для гетерогенних організацій важливо вміти сформувати ту сукупність компетенцій, яка забезпечуватиме ефект синергії у процесі вирішення виробничих завдань, збільшуватиме творчий потенціал працівників і поліпшуватиме результативність спільної діяльності, особливо – інноваційної. Важливо також узгодити відмінності у мотиваційних перевагах учасників гетерогенних груп, адже саме в

мотиваційному полі криються перешкоди на шляху до ефективної людської співпраці, яка необхідна для реалізації потенціалу різноманітності і невинного нарощування людського капіталу – у всій багатогранності його складових.

Наявність певних характеристик персоналу є необхідною, але недостатньою умовою для реалізації потенціалу творчості людей. Тому людський капітал гетерогенної організації доцільно розглядати як інтеграцію індивідуальних характеристик усіх груп працівників засобами організаційно-структурного впливу (рис.4.2).



Рис.4.2. Формування і розвиток людського капіталу гетерогенної організації

При формуванні людського капіталу важливо усвідомлювати, що зростаюча інформаційна насиченість середовища господарювання доволі часто настільки змінює умови роботи працівників (особливо

управлінських), що їм просто не вистачає набутих знань. На необхідності розвитку колективного знання наголошують багато сучасних науковців. Зокрема, Дж. Досі і Л. Маренго розглядають корпорацію як «процесор знання» [98]. До цього вдалого визначення можна додати, що такий процесор, інтегруючи існуючі інформаційні потоки, генерує нові – у вигляді специфічних знань і компетенцій, які створюють корпорації конкурентні переваги в процесі виробництва споживчих цінностей. У контексті накопичення колективного знання П. Кошінде і П. Льерена наголошують на необхідності розвитку форм організаційного навчання, а також пов'язаного з цим процесу «когнітивного» розподілу праці, який раціоналізує очікувані результати [96]. І саме розвиток організаційного знання створює умови для «організації різноманітності» – процесу активного обміну знаннями, в якому завжди співіснує кілька шляхів організації, навчання, пояснення і оцінки одної і тої ж дії, що забезпечує розвиток конструктивної організаційної рефлексії. Це дає змогу генерувати нові ідеї, розробляти нові способи поєднання ресурсів, трансформувати старі організаційні форми економічної взаємодії в нову організаційну конструкцію (систему) – з кращими адаптивними властивостями.

Тобто, за умов організації різноманітності практично кожен підрозділ втягується у пошук нових рекомбінацій ресурсів і процесів. Функції відкриття нового розподіляються по всій компанії. Наприклад, пошук нових ринків уже не є функцією лише відділу маркетингу, оскільки підрозділи, що відповідають за постачання, також шукають якісно нових рішень, здатних відкрити нові властивості продукту, тим самим розширюючи цільові аудиторії компанії. Так само інноваційна діяльність не зосереджується лише у конструкторських бюро чи інших аналогічних відділах, а здійснюється в тих структурних ланках, де виникає необхідність в удосконаленні чи зміні процесів. Для цього створюються тимчасові проектні команди.

У той же час, для забезпечення узгодженості в реалізації різних інноваційних змін, різних інноваційних проектів, необхідно координувати діяльність усіх учасників, залучених у ці процеси. Ця функція покладається на стратегічну мультифункціональну групу менеджерів (рис. 4.3) [69]. Вона має складатися із працівників різних функціональних сфер діяльності – маркетологів, технологів, інженерів-конструкторів, фахівців з інформаційних технологій, логістики, системних аналітиків, фінансистів, юристів та інших працівників, які мають необхідний рівень компетенцій для прийняття стратегічних рішень.

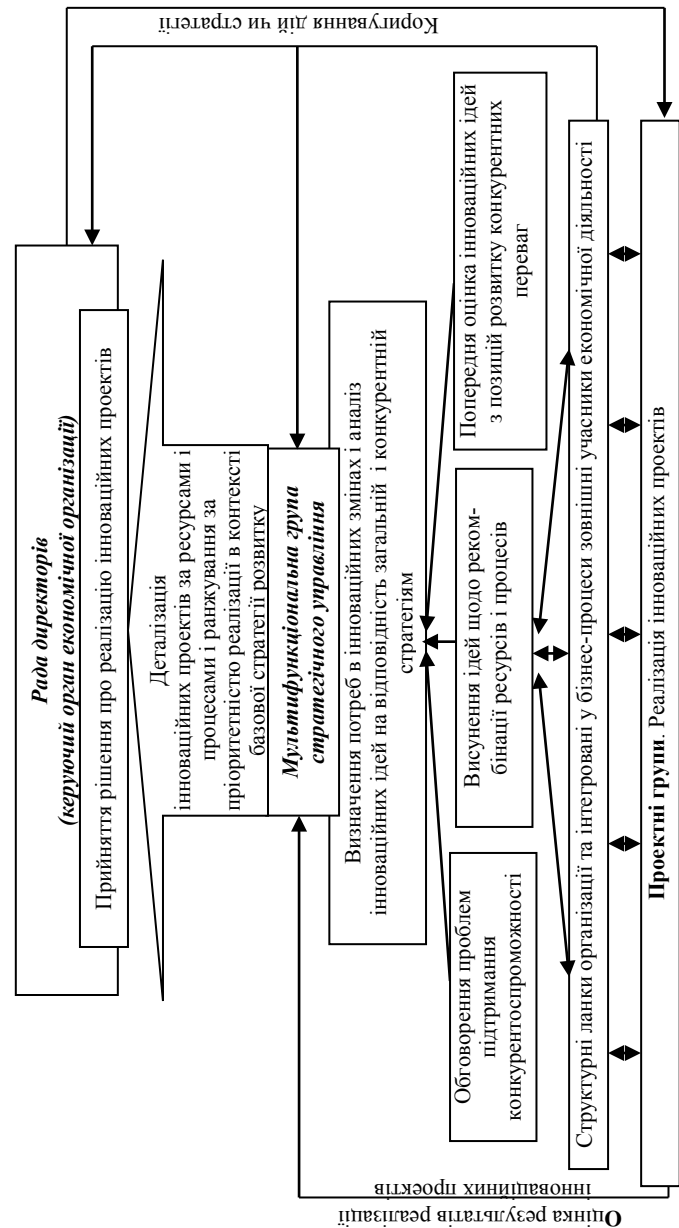


Рис.4.3. Структурно-функціональна модель організації різноманітності в гетерогенній організації

Взаємодоповнюючі вміння членів групи передбачають не лише їх різні функціональні обов'язки у моніторингу ступеня досягнення стратегічних цілей, а й різні підходи до вирішення проблем і прийняття рішень. Завдяки цьому група зможе розробити оптимальний сценарій вирішення різних інноваційних завдань, сформулювати загальну стратегію інноваційного розвитку організації, забезпечуючи відповідність інноваційних ідей принципам і пріоритетам корпоративної стратегії і максимально чітко орієнтуючи дії усіх менеджерів, що відповідальні за функціонування різних складових внутрішнього середовища організації.

При цьому для реалізації проектів інноваційного розвитку доцільне створення тимчасових проектних груп. Плідна співпраця таких груп істотно залежить від мотивації їх учасників до співробітництва, від їх бажання ділитись знаннями і досвідом для вирішення слабо структурованих завдань, від їх здатності розуміти і підтримувати ініціативу інших. І важливою функцією менеджменту різноманітності є саме функція мотивації. Її реалізація в різних формах і методах стимулювання людської діяльності має бути націлена і на підвищення ефективності організаційної взаємодії. І це даватиме змогу значно підвищити інноваційний потенціал підприємства – навіть без залучення додаткових ресурсів, які потребують інвестиційних вливань.

Розуміння важливості ефективного використання знаннєвих ресурсів у сучасному світі для підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання знайшло своє відображення у певних змінах в роботі служб управління персоналом провідних компаній, які на сьогодні набули характеру стійких тенденцій і проявляються у наступному:

1. Зміна парадигми кадрового менеджменту – від «управління кадрами» до «управління людськими ресурсами», що потребує стратегічного підходу в управлінні. Акценти кадрової політики зміщуються з підбору і розстановки кадрів на участь у формуванні та реалізації стратегії організації, виходячи із її кадрового потенціалу.

2. Розширення змісту функціонального підходу – від виконання фрагментарних кадрових функцій до залучення лінійних керівників у роботу з персоналом і допомоги їм у вирішенні кадрових проблем.

3. Розширення меж інноваційного підходу у роботі з працівниками – більша увага відводиться управлінню змінами. Як правило, здатність до змін пов'язана з більш високим рівнем освіти і кваліфікації персоналу, здатністю людей перенавчатися, рівнем творчості й ініціативності їх роботи; ці якості передусім враховуються при наборі й переміщенні персоналу.

4. Зміна стилю керівництва – від домінуючого авторитарного до консультативно-демократичного. Це сприяє розширенню й поглибленню соціального партнерства, розвитку більш толерантних трудових відносин в трудовому колективі.

5. Зміна акцентів у мотиваційних процесах, принципах і системах мотивації. Система мотивації еволюціонує від принципів егалітаризму (оплата за посаду) до принципу оплати за результат.

6. Розвиток трудового потенціалу працівника стає важливим завданням менеджменту. Акценти зміщуються від підвищення кваліфікації працівників до розвитку персоналу.

Аналіз зазначених тенденцій засвідчує, що в роботі з кадрами стає переважати націленість на створення колективу, здатного до активної роботи з інформацією та знаннями, що є відмітною ознакою інноваційно-активних організацій. При цьому ведеться й цілеспрямована робота із професійного розвитку персоналу, особливо тих працівників, що будуть вирішувати нові завдання. Тому все більше рекрутингових агентств, підбираючи працівників, особливу увагу приділяють їх здатності до набуття нових знань, що можуть формувати нові компетенції. Це актуалізує проблему управління розвитком персоналу гетерогенної організації – як у контексті управління процесами набуття працівниками нових знань відповідно до специфіки менеджменту різноманітності, так і у сфері розширення їх можливостей ефективно працювати з інформацією.

4.3. Управління розвитком персоналу гетерогенної організації

Зважаючи на мінливість середовища господарювання, появу нових ресурсів, управлінських та виробничих технологій, розширення і оновлення споживчих потреб, кожна організація мусить постійно оновлювати свій багаж знань. Це передбачає організацію процесів розвитку персоналу – у різних формах, за різними програмами і різними методами, реалізація яких сприятиме зростанню інтелектуального потенціалу кожного працівника, його здатності до виконання нових завдань. Завдяки цьому зростатиме організаційний капітал, нарощуватиметься потенціал організаційного знання, а значить – збільшуватимуться можливості організації знаходити нові способи формування конкурентних переваг, які можуть стати початком реалізації нового етапу інноваційного розвитку.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів з розкриття особистого потенціалу працівників та їх здатності робити внесок у справи організації, їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, заняття більш високих посад, вирішення нових завдань

Одне із найважливіших завдань управління розвитком персоналу гетерогенної організації для того, щоб підвищити її інноваційну активність – обґрунтування і вибір таких напрямів і програм розвитку компетенцій працівників, удосконалення таких елементів організаційної взаємодії і організаційних відносин, які б сприяли поліпшенню всіх структурних складових інтелектуального капіталу організації, що забезпечуватиме ефект синергії у здійсненні інноваційної діяльності, підвищення результативності поєднання і рекомбінації ресурсів і процесів.

Для реалізації амбітних стратегічних цілей організації її керівникам необхідно створити згуртований колектив. А для забезпечення відданості працівників важливо створювати умови для їх професійного розвитку. Це буде служити і ефективним мотиватором до підвищення продуктивності і якості праці, а також спонукатиме працівників до самонавчання та саморозвитку.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цього близько 10 % фонду зарплати. В Україні законодавчо закріплено рекомендований рівень витрат на ці цілі у розмірі 3% від фонду заробітної плати. Зважаючи взагалі на низький рівень заробітної плати на вітчизняних підприємствах, це набагато менше, ніж потрібно для ефективної організації навчального процесу – з урахуванням того, що розвиток персоналу нині має здійснюватися не лише для набуття працівниками вузько спеціалізованих знань. Практика показує, що для успішної інноваційної діяльності працівнику потрібні як фахова підготовка, так і значний обсяг знань з інших сфер діяльності, вміння працювати у команді, здатність до творчості, до ефективних комунікацій. Тому все більше уваги має приділятися навичкам командної роботи – коли нові знання дають імпульс для інтенсивного обміну думками в робочій групі і генерування нових ідей.

Обґрунтування змісту заходів із розвитку персоналу, структури й змісту навчальних програм, форм і методів їх реалізації особливо важливо для організацій з високим рівнем соціальної гетерогенності – зважаючи на значні відмінностей в мотиваційних перевагах учасників гетерогенних груп. Тому програми розвитку персоналу мають містити й тренінги, що дають змогу узгоджувати інтереси працівників гетерогенних груп, долати упередженість і психологічний дискомфорт, які можуть виникати при зіткненні таких інтересів. Це не менш важливо і з позицій ефективного використання факторів гетерогенності в ресурсах і процесах – для створення таких їх нових комбінацій, які дозволили б досягати не тільки ресурсної, а й ринкової синергії при розробці та реалізації інновацій – особливо взаємодоповнюючих. *Ресурсна синергія інноваційної діяльності* проявляється в зниженні витрат на створення комплексу інновацій, які є матеріальним втіленням результатів певного напрямку досліджень *Ринкова синергія інноваційної діяльності* проявляється в зростанні обсягів реалізації продукції за рахунок одночасного (або близького за часом) виведення на ринок взаємодоповнюючих інновацій або ж розширення асортиментного ряду базового прототипу за рахунок індивідуалізації його функціональних характеристик.

Обидва види синергії сприяють посиленню конкурентних переваг економічної організації – через розширення її можливості задовольняти запити різних цільових груп споживачів, що мають відмінності у перевагах – в цінovій або функціональній сфері. Виходячи з цього, можна визначити зміст управління розвитком персоналу гетерогенної організації.

Управління розвитком персоналу гетерогенної організації – це системні, цілеспрямовані дії для реалізації комплексу планованих і взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою формування й розвитку когнітивних, функціональних, особистісних і етичних компетенцій працівників і системи відносин між ними, що сприятиме нарощуванню інтелектуального капіталу організації, посилюватиме її інноваційну активність, підвищуватиме результативність інноваційного пошуку з використання й нарощування потенціалу гетерогенності за усіма його складовими

Очевидно, що управління цим процесом має носити системний характер, забезпечуючи цілеспрямованість і збалансованість здійснюваних змін за усіма структурними складовими інтелектуального капіталу організації – як людського, так і організаційного, який

позитивно впливає на процеси організаційної взаємодії, поліпшуючи співпрацю учасників виробничих і, що особливо важливо – управлінських процесів. До того ж, з урахуванням системно-діяльнісного підходу до трактування інноваційної активності суб'єкта господарювання функціональне наповнення його системи розвитку персоналу має враховувати як розвиток компетентнісної складової інноваційної діяльності, так і розвиток системи організаційних відносин. У такому організаційному просторі зростає децентралізація управління, що створює найкращі умови для розвитку ініціативності. Водночас формується мотивація і до професійного розвитку, до розширення компетенцій персоналу. Адже темпи оновлення знань нині дуже високі і обсяг знань, яким мусять володіти працівники для ефективного виконання своєї роботи постійно зростає. І процес їх накопичення та оновлення є важливою складовою менеджменту персоналу.

Таким чином, з погляду розкриття потенціалу гетерогенності сучасних організацій система управління розвитком знань має вибудовуватись з урахуванням наступного:

- нові знання мають формувати світоглядні цінності особи;
- нові знання мають бути оригінальними і продуктивними;
- результати використання нових знань складно імітувати й замінити іншими.

В цьому поєднанні знання стають базовою складовою в забезпеченні конкурентних переваг їх носіїв. В контексті організаційному це передбачає формування в працівників:

- базових знань;
- мотивації на розширення обсягу знань;
- навичок та психології розвитку знань до інноваційних, їх втілення у нові, унікальні продукти і процеси.

Базові знання – це знання структурних зв'язків та закономірностей розвитку соціальних процесів і явищ. Вони стабільні у часі і трансформуються в конкретні знання залежно від змісту завдань, які вирішуються працівниками. Базові знання – завжди концептуальне, лежить в основі формування ключової компетентності.

Мотивація на розширення обсягу знань – це розвиток знання за межами конкретної проблемної галузі за рахунок міжпредметних взаємозв'язків і формування інтегрованого знання. Предметне знання не мусить бути пов'язане з поточними управлінськими завданнями. Воно має бути якомога ширшим і розвиватися з випередженням – за рахунок розвитку інтегрованого знання. Тільки тоді організація зможе стати проактивною, спрямованою на нове бачення шляхів вирішення проблем, на пошук нових, нестандартних рішень, засобів швидшого й

раціональнішого досягнення успіху – і в цьому й закладено основний зміст формування навичок та психології розвитку знань до інноваційних, здатних стати основою унікальних продуктів і процесів.

Суб'єкти господарювання зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їх керівний персонал зможе своєчасно виявляти і правильно оцінювати тенденції розвитку суспільно-економічних потреб і вносити такі зміни у структуру знань та вмінь персоналу, які б давали змогу швидко опанувати відповідні сфери і напрями діяльності. Тому важливим завданням управління персоналом є постійний моніторинг, аналіз і виявлення таких змін у зовнішньому середовищі, які потребують нових професійних чи інших компетенцій, в тому числі – з урахуванням потреб партнерів по ринку. Відтак – через систему розвитку персоналу ці компетенції мають бути сформовані якнайшвидше. У розрізі загальних функцій менеджменту завдання системи управління розвитком персоналу, диференційоване за системою і діяльністю складовою інноваційної активності, подано у табл.4.4.

Таблиця 4.4

Функціональне наповнення системи розвитку персоналу з позицій системно-діяльнісного трактування інноваційної активності гетерогенної організації

Завдання системи управління розвитком персоналу за складовими інноваційної активності	
Діяльнісна складова	Системна складова
1	2
Діагностування і прогнозування	
Атестація і специфікація компетенцій працівників, що займають конкретні посади, і їх співвіднесення з тими компетенціями, які необхідні для реалізації обраних стратегій бізнесу	Загальна оцінка стану організаційно-структурного капіталу підприємства за визначеними експертним шляхом складовими
Планування	
Побудова системи розвитку персоналу відповідно до основних акцентів обраних стратегій, ключових сфер формування конкурентних переваг і структури компетенцій персоналу	Формування основних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних відносин і системи комунікацій
Організування	
Визначення форм і методів розвитку персоналу для отримання необхідних компетенцій шляхом розробки цільових програм навчання	Визначення форм і методів розвитку організаційних відносин і системи комунікацій

Завершення таблиці 4.4

1	2
Мотивування	
Стимулювання працівників до участі у програмах навчання, самонавчання і розвитку шляхом збільшення винагороди і визначення перспектив кар'єрного зростання	Розробка програм розвитку організаційної культури для зміцнення згуртованості колективу і подолання опортуністичної поведінки гетерогенних груп працівників
Контролювання	
Встановлення відповідності між фактичними компетенціями працівників, що займають конкретні посади, і тими компетенціями, які необхідні їм для реалізації обраної стратегії	Розробка заходів з розвитку інформаційного забезпечення діяльності функціональних служб і виробничих підрозділів
Регулювання	
Удосконалення системи розвитку персоналу на основі виявлених невідповідностей між існуючими компетенціями працівників і тими компетенціями, що є ключовими для реалізації обраної стратегії	Удосконалення системи організаційних відносин, в т.ч. шляхом вирішення соціальних проблем і розвитку технологій управління структурними конфліктами

Побудова системи управління розвитком і навчанням персоналу в організації може здійснюватися за різними підходами:

- 1) локально (як реакція на потреби виробничої ситуації);
- 2) спрямовано (на основі створення та реалізації концепцій розвитку та навчання);
- 3) системно (забезпечуючи безперервність навчання, з поступовим переходом до стадії організації, що навчається)

І якщо перші два підходи є звичними і доволі традиційними для вітчизняного менеджменту, то другий тільки набуває поширення. Цим підходам в управлінні розвитком персоналу певною мірою відповідають різні типи кадрової політики: залучення, стимулювання й інвестування.

Політика «залучення» спрямована на отримання максимального ефекту від вкладених ресурсів. Завдання, пов'язане з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. За відсутності працівників із необхідною кваліфікацією їх залучають ззовні на тимчасових засадах через аутстафінг (консалтинг). У цьому є свої переваги, особливо коли потрібно швидко

вирішити нове і складне завдання (що для інноваційно-активного підприємства не є рідкісним). Проте залучення працівників зі сторони, поряд із позитивним інтелектуальним донорством, може спричинити загрозу витоку важливої інформації, порушити економічну безпеку підприємства і унеможливити реалізацію його стратегічних намірів. Тому використання аутстафінгу доцільне лише тоді, коли інші варіанти не можуть забезпечити бажаного результату.

Другий тип *кадрової політики* – «*стимулювання*» найчастіше застосовують промислові підприємства, що працюють у висококонкурентному середовищі та орієнтуються у своїй конкурентній боротьбі на стратегію мінімізації витрат. Їм властива тактика чіткого фокусування на поточних витратах, утримання мінімальної кількості персоналу і створення таких умов, щоб виробничі процеси були забезпечені від різного роду зривів із вини працівників. Такі підприємства прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці. Для цього вони акцентують увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат із найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною – для того, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації найманих працівників і чітко визначити їх місце у виробничому процесі. І це є мало прийнятним для гетерогенних організацій – для максимального використання потенціалу гетерогенності їх персонал має бути інноваційно-активним.

Разом з тим, стимулювання самонавчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах підприємства – шляхом зменшення витрат на підвищення ефективності і якості трудової діяльності працівників, так і в інтересах людини – через створення умов для реалізації її здібностей, завдяки чому зростає її конкурентоспроможність на ринку праці. Важливо, щоб стимулювання спрямовувалось не лише на досягнення бездоганності виконання рутинної роботи, а більшою мірою – на її вдосконалення. Тоді відбуватиметься самозбагачення інтелектуальної складової ресурсного потенціалу підприємства і воно може стати інноваційно-активним.

Ще один *тип кадрової політики* – «*інвестування*» в людський капітал – передбачає вкладання організацією значних коштів у підвищення кваліфікації і здібностей своїх працівників. Це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність персоналу. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість підприємству. З часом такі дії керівництва можуть сприяти переходу

організації до функціонування в режимі самонавчання, що підвищуватиме її інноваційний та конкурентний потенціал.

Кожен із типів кадрової політики потребує свого фінансового забезпечення і відображається у позиціях фінансового плану відповідними витратами (табл.4.5 [74, с.47]).

Таблиця 4.5

Види і складові кадрової політики організацій та її фінансове забезпечення

Тип кадрової політики	Зміст заходів кадрової політики	Фінансове забезпечення кадрової політики
Залучення	Для реалізації стратегічних завдань залучаються висококомпетентні фахівці у новій сфері діяльності, які погоджуються увійти у цей процес на постійних умовах, або на засадах аутсорсингу	У бюджеті підприємства виділяються кошти на рекрутинг або консалтинг; їх розмір обговорюється у процесі укладання трудових контрактів чи угоди про консалтинг (аутсорсинг)
Стимулювання	Процес підвищення професійної майстерності вважається особистою справою індивідуума, який хоче здобути кращу винагороду за свою працю або ж отримати вищий соціальний статус	Витрати на розвиток персоналу відображаються у позиціях Положення про стимулювання, які формуються відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства на плановану перспективу
Інвестування	Інвестуються значні кошти у підвищення рівня фахової компетентності ключових працівників підприємства для стратегічно важливих сфер його діяльності	Планування відповідних витрат у бюджеті підприємства на організацію різних видів і форм навчання як безпосередньо на підприємстві (в т.ч. за рахунок консалтингу), так і поза його межами (оплата цільових програм навчання)

При виборі типу кадрової політики необхідно оцінювати їх результати як позицій здатності забезпечити досягнення поставлених цілей, так і з позицій ефективності. Це означає, що витрати на реалізацію розробленої програми розвитку мають забезпечувати більшу віддачу, аніж у випадку іншого її змістового наповнення або ж у разі використання інших форм організації освітнього процесу. Ця віддача оцінюється через додаткові доходи організації від діяльності людей, що отримали нові знання в ході реалізації освітньої програми.

Для цього необхідно зіставити розмір планових витрат, необхідних для реалізації зазначених типів кадрової політики, і порівняти їх із тими результатами, які були закладені в стратегічний план у вигляді певних цільових орієнтирів. Дотримання цих умов формує мотиваційну основу для реалізації програм розвитку персоналу з боку власників бізнесу і його менеджменту.

Якщо співвіднести наведені в табл.4.5 типи кадрової політики із завданнями ефективного використання потенціалу гетерогенності сучасних організацій, то можна бачити, що їм більшою мірою відповідає політика інвестування. Однак її реалізація є набагато складнішою – оскільки необхідно не просто розробити навчальну програму із професійно-орієнтованих дисциплін відповідно до виробничих потреб, а скласти таку програму довгострокового й гармонійного розвитку членів трудового колективу, щоб по її завершенню кожен працівник став більш ініціативним, вмотивованим і здатним до самонавчання й саморозвитку. І такий підхід до роботи з кадрами потребує значно більших витрат, ніж ті, що йдуть на пошук і залучення працівників з необхідними для реалізації планових завдань компетенціями із зовнішніх джерел.

Таким чином, розробка програм розвитку персоналу гетерогенних організацій має передбачати низку послідовних кроків [74].

1. Виходячи із результатів стратегічного аналізу стану ринку та інноваційного потенціалу організації необхідно сформулювати її стратегічні цілі підприємства, визначити базову стратегію і конкурентні стратегії розвитку бізнес-ліній.

2. Виділити у сукупності стратегічних цілей ті, що потребують для їх досягнення реалізації інноваційної стратегії та обрати відповідний їй тип.

3. Скласти карту необхідних компетенцій в розрізі функціональних служб управління для успішної реалізації обраної стратегії.

4. Розробити процедуру атестації працівників для визначення потреб у підвищенні кваліфікації чи перепідготовці для набуття ними комплексу необхідних компетенцій.

5. Прийняти рішення щодо вибору форм розвитку компетенцій персоналу у руслі обраної стратегії.

6. Визначити фінансові потреби підприємства для реалізації програм розвитку персоналу за множиною сформованих альтернатив.

7. Співвіднести величину фінансових витрат на розвиток персоналу з очікуваними результатами від реалізації обраної стратегії через величину відповідних грошових потоків протягом періоду стратегічного планування. Це дає змогу оцінити потенційний

економічний ефект від реалізації різних форм розвитку персоналу і обрати найкращий варіант з позицій економічної доцільності.

Внаслідок широкого кола завдань, які мають вирішуватися в межах управління розвитком персоналу, їх зазвичай поділяють на два напрями: професійний розвиток і організаційний розвиток. Останній пов'язаний головним чином із мотиваційною складовою людської поведінки, яка є результатом не лише прямого стимулювання, а й впливу через елементи організаційної культури тощо. Проте доцільно підкреслити, що й професійний розвиток містить елементи мотивації – адже і сама можливість професійного зростання є доволі сильним мотиватором для амбітних людей, є джерелом їх внутрішньої винагороди. Тому розглянемо спочатку компетентнісну складову розвитку персоналу, оскільки для гетерогенних організацій першочергове значення має саме наявність тих компетенцій, які є ключовими для реалізації потенціалу різноманітності, реалізації інноваційних завдань – основних складових конкурентоспроможності.

Очевидно, що та частина програми розвитку персоналу, яка стосується професійного зростання, має містити сукупність інформаційних, підтримуючих, методично прив'язаних до конкретних робочих місць (посад) елементів, які сприятимуть підвищенню компетентності працівників підприємства, їх інтелектуального потенціалу і здібностей в руслі встановлених базовою, конкурентною та інноваційною стратегією цілей і завдань. Відповідно до сучасних принципів компетентнісно-орієнтованого управління, основою для розробки програми професійного розвитку пропонується використовувати так званий «портфель компетенцій» працівника. Він охоплює усі компетенції (сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки), необхідні працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства.

«Портфель компетенцій працівника» – це сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки, необхідних працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця у організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства

Для формування такого портфеля компетенцій необхідно попередньо розробити кваліфікаційні вимоги. В свою чергу, для цього потрібно конкретизувати зміст діяльності на відповідній посаді, оцінити її складність, проаналізувати зміст фактичної роботи

працівника і розробити кваліфікаційні вимоги до посади. Метою *оцінки робіт* є виявлення відмінностей на різних робочих місцях і в різних трудових умовах. Вона включає характеристику робіт у підрозділах підприємства і їх наступне порівняння з позицій тих кваліфікаційних вимог, які до цих робіт ставляться. Метою *оцінки посади* є виявлення суттєвих відмінностей в праці різних категорій працівників підприємства і встановлення на основі цього найбільш важливих професійних якостей працівника, який буде займати відповідну посаду.

В ході аналізу *змісту праці* необхідно встановити найважливіші характеристики роботи і завдання, які мають виконуватися на робочому місці, що дає змогу сформулювати комплекс науково обґрунтованих вимог до працівника як особистості, встановити конкретний набір трудових функцій для кожної професії і розробити для неї професійно-кваліфікаційні характеристики. В цих характеристиках можуть відображатися не лише обсяг необхідних знань, вмінь і навичок, а й орієнтовна тривалість професійної підготовки та інші дані, які в сукупності можуть скласти основу програми розвитку для відповідної категорії працівників.

Загальна процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу подана на рис.4.4.

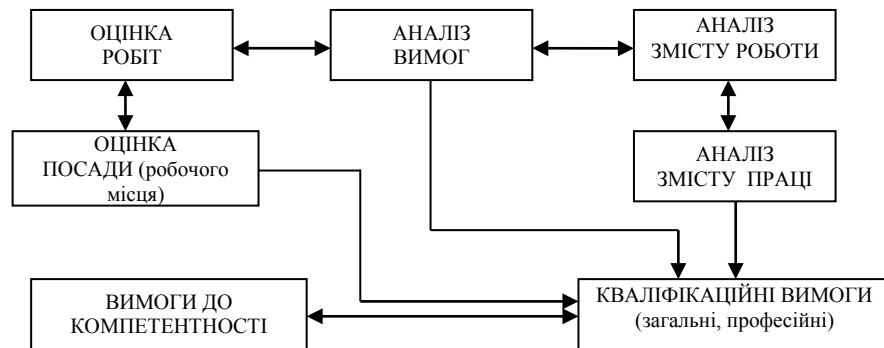


Рис.4.4. Процедура визначення кваліфікаційних вимог і компетентності персоналу

Для гетерогенних організацій важливо, щоб їх працівники, мали, передусім, здатність до творчості. Разом з тим, не менш важливо, щоб у складі проектної команди були експерти, які б критично могли оцінити здійснюваність інноваційних ідей, а також

висококваліфіковані робітники, здатні втілити ідею у матеріальний об'єкт (промисловий зразок, прототип нового продукту). Крім того, для успішної реалізації інновацій необхідна висока гнучкість мислення персоналу – це дає змогу швидко виявити проблемні моменти у діяльності підприємства. Тому для аналізу змісту діяльності на конкретній посаді доцільно використати матрицю «складність-новизна», яка запропонована В. Дресвянниковим [24]. Вона ділиться на чотири поля, кожне з яких визначає пріоритетні вимоги за 10-бальною шкалою (рис.4.5).

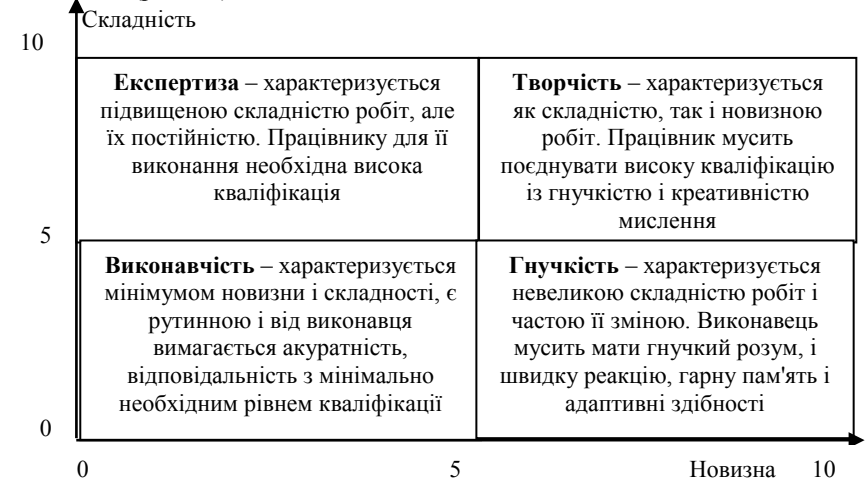


Рис.4.5. Матриця «складність-новизна»

Беручи до уваги те, що для успішної реалізації будь-якої інноваційної ідеї (проекту) ключовою компетенцією можна назвати вміння чітко виявити потреби ринку і сформулювати вимоги до інноваційного продукту, доцільно розглянути процес побудови портфеля (профілю) компетенцій для керівника відділу маркетингу. Керуючись викладеними вище підходами до групування компетенцій, а також тим, що особистісні компетенції і етичні компетенції (які виділені Європейською системою кваліфікації) є близькими за змістом і їх можна об'єднати для мінімізації обсягу проведення робіт, можна сформулювати загальні науково-методичні підходи до побудови профілю компетенцій. Вони мають включати такі кроки:

- інформаційна підготовка;
- формування переліку компетенцій на основі структурованих інтерв'ю;
- розробка рівнів профілю компетенцій.

Керуючись посадовими інструкціями, специфікою діяльності відділу маркетингу – у розрізі оперативних, тактичних і стратегічних завдань, а також особливостями управлінської праці, яка невіддільна від лідерства, у табл. 4.6 наведено перелік основних компетенцій начальника відділу маркетингу.

Таблиця 4.6

Перелік компетенцій начальника відділу маркетингу

Групи компетенцій		
Функціональні	Когнітивні	Особистісні
1. Освіта	6. Знання системного підходу	10. Наставництво
2. Досвід роботи	7. Знання маркетингу	11. Лідерство
3. Знання ринку	8. Знання економіки	12. Співробітництво
4. Вміння визначати цілі	9. Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції	13. Розуміння цілей і цінностей компанії
5. Здатність вирішувати проблеми		14. Орієнтація на розвиток
		15. Орієнтація на зміни

Для оцінки фактичного рівня компетенцій працівника необхідно обрати відповідні методи оцінювання. Для цього можна скористатись рекомендаційною таблицею для вибору методів оцінювання різних груп компетенцій (табл.4.6) [74].

Таблиця 4.7

Рекомендаційна таблиця застосування методів оцінювання фактичного рівня компетенцій

Методи	Групи компетенцій		
	Функціональні	Когнітивні	Особистісні
Анкетування	++	+	-
Атестація	+	++	-
Спостереження	+	-	++
Інтерв'ю	+	++	++
Тестування	++	++	+
Опитування думки клієнтів	++	-	+
360-градусний зворотний зв'язок	++	+	++
Зовнішнє консультування	++	++	+
Аналіз документації	+	++	-

Умовні позначення:

++ рекомендується використовувати

+ можна використовувати

- недоцільно використовувати

Найбільш універсальним методом оцінювання рівня компетенцій є метод 360-градусного зворотного зв'язку. Його особливістю є те, що оцінка співробітника дається представниками усіх основних груп працівників, які входять у коло його робочого оточення (безпосереднього керівника; колег, що знаходяться на одному ієрархічному рівні; підлеглих і навіть осіб, що можуть бути названі клієнтами послуг даного працівника. Наприклад, для начальника відділу маркетингу це начальник виробничого відділу, відділу розробок і конструювання). Завдяки цьому можна уникнути суб'єктивності в оцінці рівня компетенцій людини. До того ж, складається набагато повніша картина про результати роботи працівника, його професійні та особистісні якості.

Фактичний рівень компетенції співробітника визначається порівнянням його з профілем компетентності, який доцільно диференціювати за шкалою 0-4. Нульовий рівень фактично означає повну відсутність відповідних знань і навичок у працівника, а 4 – відмінне володіння ними. Фрагмент профілю компетенцій наведено в табл.4.8.

Таблиця 4.8

Фрагмент профілю компетенцій

Нульовий рівень	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Компетенція: Знання технологічних і конструктивних особливостей продукції				
Знає лише загальне призначення продукції	Знає лише номенклатуру продукції підприємства і її основні характеристики	Добре знає характеристики продукції підприємства, але технологічні аспекти її виготовлення – лише в загальних рисах	Добре розбирається в технологічних і конструктивних особливостях продукції	Відмінно розбирається в технологічних і конструктивних особливостях продукції і здатен вносити пропозиції для їх удосконалення
Компетенція: орієнтація на зміни				
Не бачить потреби в змінах	Може певною мірою опиратись змінам, але усвідомивши їх необхідність, сприятиме їх реалізації	Позитивно сприймає зміни, довіряє рішенням керівника. Активно включається в організацію здійснення змін	Стимулює участь працівників у змінах, які ініціюються керівництвом. Сприяє їх успішній реалізації.	Здатен сам ініціювати зміни в діяльності свого підрозділу. Кваліфіковано керує реалізацією змін

Порівняння фактичного рівня компетенції конкретного працівника з ідеальним рівнем набору компетенцій згідно їх переліку для даної посади краще здійснювати у формі еніаграми (рис.4.6)

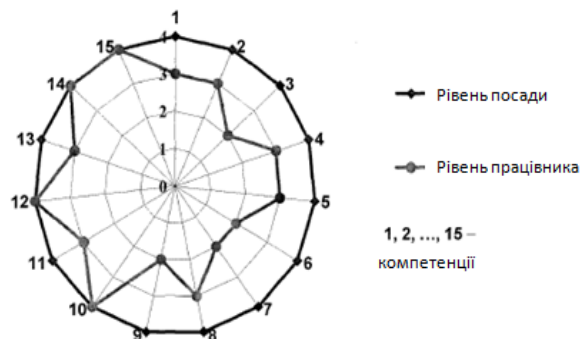


Рис.4.6. Приклад порівняння фактичного рівня компетенції працівника із рівнем, що визначений посадою

Аналізуючи отримані результати, можна виявити потреби у професійному розвитку працівників різних служб і відділів організації і вибрати для цього відповідні форми й методи навчання. Для цього розробляються програми навчання і обираються відповідні освітні технології – на основі принципів і методів андрагогіки, яка враховує особливості навчання дорослих.

При плануванні професійного зростання персоналу необхідно орієнтуватись на опанування працівниками тих знань і вмінь, що стануть основою зростання інтелектуального капіталу організації і можуть забезпечити реалізацію конкурентних стратегій у відповідних стратегічних зонах господарювання. Тому навчання має здійснюватись у тих організаційних формах, які можуть, з одного боку, найкраще забезпечити досягнення поставлених завдань відповідно до стратегічних цілей організації, а з іншого – забезпечать базу для накопичення інтелектуального капіталу організації, який зможе бути втіленим у майбутньому, в нових бізнес-лініях і бізнес-процесах.

Крім того, з позицій власників і менеджменту підприємства необхідно будь-які заходи оцінювати за їх здатністю мінімізувати витрати або досягати результатів. Тому й форми і методи навчання персоналу доцільно оцінити за критеріями вартості, а також тривалості перебування працівників на відповідних курсах (табл.4.9).

Таблиця 4.9

Критерії вибору методів навчання персоналу

Критерій	Оцінка		
	1	2	3
А. Витрати	Низькі (0-1000 грн)	Середні (1--10 тис. грн.)	Значні (більше 10 тис. грн.)
Б. Тривалість	Короткотермінові (1-7 днів)	Середні (від 1 тижня до 3 місяців)	Довгострокові (більше 3 місяців)
В. Зміст	Теоретичний	Змішаний	Практичний
Г. Спрямованість	Міжособистісна	Змішана	Фахова
Д. Комплексність	Вузькоспеціалізовані	Кілька спеціалізацій	Комплексні
Е. Кількість слухачів у групі	Індивідуальне навчання	Групове навчання (2-20 осіб)	Масове навчання (більше 20 осіб)

За цими критеріями у табл. 4.10 охарактеризовано ті методи навчання персоналу, які можна використати для набуття працівниками нових компетенцій або ж удосконалення (розвитку) існуючих.

Таблиця 4.10

Характеристика методів навчання за критеріями доцільності вибору

Метод	Критерії
1. Інструктаж	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
2. Наставництво	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
3. Копіювання	А.1; Б.1; В.3; Г.3; Д.1; Е.1
4. Ротація	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.1
5. Тренінг	А.2; Б.1; В.3; Г.2; Д.3; Е.2
6. Делегування відповідальності	А.1; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
7. Навчання практичною діяльністю	А.1; Б.2; В.3; Г.2; Д.2; Е.2
8. Розгляд практичних ситуацій	А.1; Б.1; В.2; Г.3; Д.3; Е.2
9. Групова дискусія	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
10. Тематичні семінари	А.2; Б.1; В.2; Г.3; Д.1; Е.2
11. Ділові ігри	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
12. Моделювання поведінки	А.1; Б.1; В.2; Г.2; Д.3; Е.2
13. Коучінг	А.2; Б.2; В.2; Г.2; Д.3; Е.1
14. Бенчмаркінг	А.1; Б.2; В.3; Г.3; Д.3; Е.2
15. Дистанційне навчання	А.2; Б.2; В.2; Г.3; Д.3; Е.2

В цілому ж ефективність вкладень коштів у розвиток персоналу доцільно визначати, зіставляючи витрати на реалізацію програм навчання із результатами. Для гетерогенної організації необхідно, щоб програми розвитку персоналу забезпечували зростання продуктивної ініціативності учасників програм розвитку, зокрема – у ініціюванні та доведенні до стадії комерціалізації перспективних з погляду економічних результатів інноваційних проектів та завдань. Тому результати реалізації програм розвитку персоналу можна визначати за збільшенням обсягу реалізації продукції (це не обов'язково має бути інноваційна продукція, оскільки розвиток персоналу може сприяти кращому виконанню функціональних обов'язків і це відобразатиметься на загальних економічних результатах).

***Ефективність навчальних програм (проектів)** – показник, що визначає рівень віддачі від коштів, вкладених у їх створення й реалізацію; розраховується відношенням отриманих результатів у вигляді додаткової виручки (або прибутку) від реалізації нових продуктів чи послуг, створених в результаті набуття працівниками нових знань і компетенцій, до витрат на розробку й реалізацію цих програм*

Виходячи з вимог ефективності, програми розвитку персоналу доцільно реалізовувати у двох організаційних формах:

- цільове навчання окремих працівників новим компетенціям, що є ключовими для реалізації стратегії діяльності у відповідній стратегічній зоні господарювання;
- підвищення кваліфікації працівників у своїй сфері діяльності для підвищення їх професіоналізму (групове або індивідуальне навчання – у вигляді стажування чи проходження курсів підвищення кваліфікації).

І тут важливо враховувати гетерогенність персоналу – за освітньо-кваліфікаційними характеристиками, досвідом практичної роботи, віком тощо. Різниця у структурі персоналу за стажем роботи, освітнім рівнем і віком вимагає різних підходів до професійного навчання і розвитку персоналу – як за формою проведення, так і за змістом і цілями. Якщо для молодих працівників (особливо тих, що прийшли після завершення навчання у вузах) важливо набутти практичних знань, які відображають специфіку робіт на їх робочому місці, то для працівників, що мають значний стаж роботи на підприємстві, важливо оволодіти сучасними напрацюваннями

методичного характеру, які прямо чи дотично стосуються сфери їх робочих (посадових) обов'язків. Зокрема, для управлінців професійна підготовка має бути націлена на формування таких професійних навичок і особистісних якостей, які б давали змогу не тільки професійно виконувати завдання, закріплені за їх посадою, а й бачити нові можливості удосконалення роботи і підтримувати своїх підлеглих у тому разі, якщо вони проявляють ініціативу, що дозволить поліпшити їх роботу. Тому професійний розвиток персоналу має доповнюватися заходами, які сприяють розвитку організаційних відносин, в тому числі – їх мотиваційного підґрунтя.

Враховання особливості організаційних відносин у гетерогенних групах давало б змогу мінімізувати витрати, пов'язані із розвитком персоналу. Для цього необхідно враховувати різні складові гетерогенності персоналу – і не тільки в тимчасових проектних командах, а й у структурних підрозділах організації. Їх склад також перманентно оновлюється – оскільки змінюється стратегія діяльності, розвиваються різні напрями діяльності, потребують удосконалення бізнес-процеси тощо. Це потребує оновлення (розвитку) портфеля компетенцій працівників функціональних відділів та лінійних керівників, що зазвичай тягне за собою запрошення працівників з необхідним досвідом роботи і компетенціями зі сторони. Зміна складу персоналу порушує усталеність організаційних відносин і певною мірою знижує ефективність організаційної взаємодії.

В цілому ж, ефективне управління розвитком персоналу сприяє зростанню віддачі від інтелектуальної діяльності, збільшенню гнучкості організації, її здатності формувати і накопичувати конкурентні переваги, реалізуючи переваги і потенціал різноманітності ресурсів і процесів.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте основні відмінності традиційної та інноваційно-активної економічної організації. Виділіть особливості інноваційної активності гетерогенних організацій.
2. В чому полягає зміст діяльнісної та системної складових інноваційної активності економічних організацій?
3. Окресліть особливості інноваційних стратегій гетерогенних організацій відповідно до способів формування ними конкурентних переваг.
4. Які із принципів формування інноваційно-активної організації найбільшою мірою враховують фактори і потенціал гетерогенності у підвищенні результативності інноваційної діяльності?

5. Які фактори гетерогенності можуть збільшувати інтелектуальний капітал економічної організації? Чи може це стосуватися і організацій, що не здійснюють економічну діяльність? Відповідь аргументуйте.

6. Охарактеризуйте компетенції працівників згідно Європейської системи кваліфікацій і з позицій їх ролі у реалізації потенціалу різноманітності економічних організацій.

7. Проаналізуйте структуру інтелектуального капіталу організації з позицій управління різноманітністю.

8. В чому полягають завдання і особливості організації різноманітності в гетерогенній організації?

9. Які підходи в роботі служб управління персоналом, що нині набули характеру стійких тенденцій, можуть забезпечити краще використання потенціалу різноманітності в гетерогенних організаціях?

10. Охарактеризуйте основні завдання системи управління розвитком персоналу у гетерогенних організаціях та з урахуванням факторів гетерогенності.

11. Розкрийте функціональні складові системи розвитку персоналу з позицій системно-діяльнісного трактування інноваційної активності гетерогенної організації.

12. Виділіть основні акценти різних типів кадрової політики сучасних організацій. Які типи кадрової політики найбільше підходять для гетерогенних організацій? Відповідь аргументуйте.

13. Опишіть послідовність розробки програм розвитку персоналу економічних організацій. На яких етапах слід найбільшу увагу звернути на фактори гетерогенності при обґрунтуванні наступних дій?

14. Що таке «профіль компетенцій» і якою є процедура оцінювання портфеля компетенцій працівників організації? Висловіть своє бачення того, якого роду компетенції є важливими саме для гетерогенних організацій?

15. За якими критеріями здійснюється вибір методів навчання персоналу гетерогенних організацій?

5 | МОТИВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РІЗНОМАНІТНОСТІ В ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

5.1. Гетерогенність робочих груп і проблема дисфункціональності конфліктів

У зв'язку з розвитком різноманітності в сучасному світі (економічного, ідеологічного, соціокультурного) управлінська діяльність значно ускладнюється. Виникає проблема недостатньої підготовленості керівників до використання факторів різноманітності (особливо соціальної, яка проявляється у відмінностях між людьми) в інтересах організацій. Р. Томас, відомий дослідник феномену різноманітності, зазначав, що різноманітність охоплює багато ознак. Не можна обмежуватися лише расою чи статтю. Є ще такі ознаки як вік, індивідуальні і корпоративні цінності, освіта, функції і особливості осіб, їх життєвий стиль, зв'язок з організацією, соціальний статус, керованість і некерованість тощо [123].

Відмінності (гетерогенність) у структурі персоналу сучасних організацій пов'язані з індивідуальністю людей, їх ідентичністю. Способи сприйняття навколишнього світу, життєвих ситуацій, способи мислення, розуміння сутності того, що відбувається залежить від характеру взаємодії людей в соціумі. Індивідуальне сприйняття, погляди, відчуття створюють у суспільстві нескінченно складну різноманітність, яка може бути як джерелом ідей, нового бачення, так і джерелом конфліктів. Без управління цією різноманітністю, готовності індивідів до компромісу така різноманітність безплідна, вона не дає позитивних результатів. Розуміння сутності відмінностей, їх природи є основою ефективного співробітництва в будь-якій організації, ефективною організаційною взаємодією.

На думку М. Шморгун, «організаційна взаємодія – це тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між

працівниками всередині груп, відділів, команд, що визначаються змістом їх спільної діяльності, відображають їх особистісні цінності, очікування, життєвий досвід і зумовлюють взаємні зміни поведінки, діяльності і відносин між ними в процесі виконання виробничих завдань» [90, с.144].

Сучасні підприємства формують персонал відповідно до специфіки, складності і структурованості виробничих і управлінських завдань. І чим більші масштаби діяльності та різноманітніші її види (і, відповідно, здійснювані виробничі процеси), тим складнішою є структура персоналу – за співвідношенням рівня освіти і кваліфікації працівників, їх професійної спеціалізації, статевих і вікових ознаках, ціннісних орієнтирах, мотиваційних перевагах та інших характеристиках, що відображають здатність і бажання працівника досягати поставлених перед ним цілей.

Найскладніше для забезпечення ефективності управлінських впливів у гетерогенній організації – врахувати соціальні відмінності і мотиваційні переваги ключового персоналу і, використовуючи прийоми і методи менеджменту, досягти такого рівня узгодженості індивідуальних переваг працівників підприємства, який давав би можливість оперативно вирішувати всі виробничі завдання. Тим більше, що на сучасних підприємствах склад працівників відрізняється значною соціальною гетерогенністю – як за освітньо-кваліфікаційними характеристиками, так і іншими, що відображають особливості їх світосприйняття, мислення, готовності (неготовності) йти на компроміси тощо. І за відсутності ефективного керівництва цією різноманітністю в організації можуть загострюватися стосунки між учасниками гетерогенних груп, спричиняючи переростання природних у будь-якому колективі робочих суперечностей у затяжні конфлікти.

Традиційно вважається, що конфлікти в організації небажані, оскільки спричиняють антагонізм, сварки, протистояння і розрив стосунків. Однак сучасний менеджмент стверджує, що конфлікт є корисним за умови ефективного управління ним. Намагаючись довести свою правоту, сторони вишукуватимуть кращі аргументи, активніше діятимуть, що підвищить вірогідність прийняття вірного рішення. Отже, позитивними наслідками конфлікту є:

- досягнення консенсусу в спірному питанні;
- поява нових ідей, альтернатив вирішення проблеми тощо;
- готовність до співробітництва;
- поліпшення стосунків між працівниками.

Якщо ж розвитком конфліктом не вдається справитись, то стосунки між конфліктуючими сторонами набувають форми «війни»,

яка завжди шкодить загальній справі, спричиняє дисфункцію менеджменту. Дисфункціональні наслідки конфлікту полягають в:

- погіршенні взаємин між працівниками і ослабленні бажання співробітничати;
- непродуктивній конкуренції зі спірних питань з іншими групами чи працівниками;
- зниженні продуктивності праці;
- зростанні плинності кадрів.

Дисфункціональний конфлікт – конфлікт, який не несе в собі конструктивних ідей, а є проявом агресивного протистояння конфліктуючих сторін у відстоюванні своїх позицій, що не дає змоги їм дійти консенсусу у вирішенні проблеми; його наслідком є порушення балансу інтересів учасників, ослаблення стимулів до співпраці і зниження ефективності організаційної взаємодії

Такі конфлікти мають довготривалі негативні наслідки, що суттєво впливає на результативність індивідуальної та групової діяльності, а також – на лояльність працівників до організації, їх відданість спільній справі. І управління соціальною гетерогенністю з метою запобігання розгортанню дисфункціональних конфліктів є важливим елементом стратегії управління персоналом сучасних організацій. В кожній організації необхідно підтримувати оптимальний рівень конфліктності (рис.5.1).

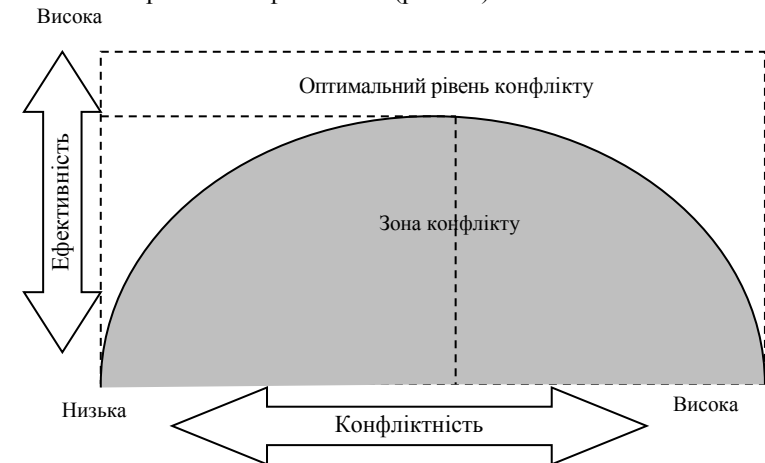


Рис.5.1. Залежність між рівнем конфліктності в групі та ефективністю її роботи

Усунення причин, що зумовлюють дисфункціональні наслідки конфліктів, досягається як кваліфікованим прийняттям рішень, що дає змогу зменшити гостроту конфліктів з так званих структурних причин (розподілу ресурсів, взаємозалежності завдань, різного розуміння ситуації та цінностей, відмінностей в манерах, поведінці, життєвому досвіді, через незадовільні комунікації тощо), так і створенням сприятливого середовища організаційної взаємодії, що забезпечує зменшення проявів міжособистісних конфліктів, викликаних суперництвом або упередженістю у стосунках окремих людей). Таке середовище дає людям можливість:

- обговорювати свої цінності і вирішувати ціннісні конфлікти в атмосфері поваги та відкритості;
- випробовувати різні способи поведінки з правом на помилку;
- отримувати заохочення, розвиваючи нові способи поведінки в процесі досягнення значущих цілей;
- розмірковувати про свою організацію та суспільство, в якому живуть і змінювати на цій основі поведінку;
- спостерігати рольові моделі, що дозволяють їм побачити і випробувати інші способи мислення, сприйняття, поведінки;
- бути вмотивованими до встановлення і досягнення складних, але реалістичних цілей;
- отримувати підтримку у формі визнання і обговорення їх досягнень.

Реалізація таких можливостей даватиме змогу зменшити негативний вплив гетерогенності, який криється у протистоянні учасників робочих груп. Навпаки, створення умов для толерантного дискусювання, висловлювання думок окремих індивідів, відмінних від думок більшості, відстоювання ними власних позицій без загрози бути відторгнутими колективом поліпшуватиме організаційну взаємодію, що надзвичайно важливо для гетерогенної організації, яка має бути інноваційно-орієнтованою.

Високий рівень гетерогенності персоналу особливо властивий високотехнологічним підприємствам, що активно здійснюють інноваційну діяльність. Для таких підприємств важливо сформувати колектив працівників із гнучким типом мислення, що здатні вирішувати нові, слабо структуровані і складні завдання. Зазвичай це властиво людям віком до 40 років, які мають досвід практичної роботи у даній чи суміжній галузях. Недаремно рекрутингові фірми провідних компаній звертають на ці фактори особливу увагу при вивченні резюме кандидатів на посаду керівників чи фахівців функціональних служб.

Однак, аналіз вікової структури зайнятих у промисловому секторі Хмельницької області у 2008–2013 рр. показав, що таких працівників менше 50% [75]. Найбільша частка припадає на персонал віком 35–49 років, однак протягом досліджуваного періоду частка цих працівників постійно зменшувалась (з 47,88 % у 2008 р. до 29,56 % у 2013 р.), що є дуже негативною тенденцією і свідчить про недостатню привабливість роботи у промисловому секторі для найбільш продуктивної частини трудових ресурсів області (рис.5.2).

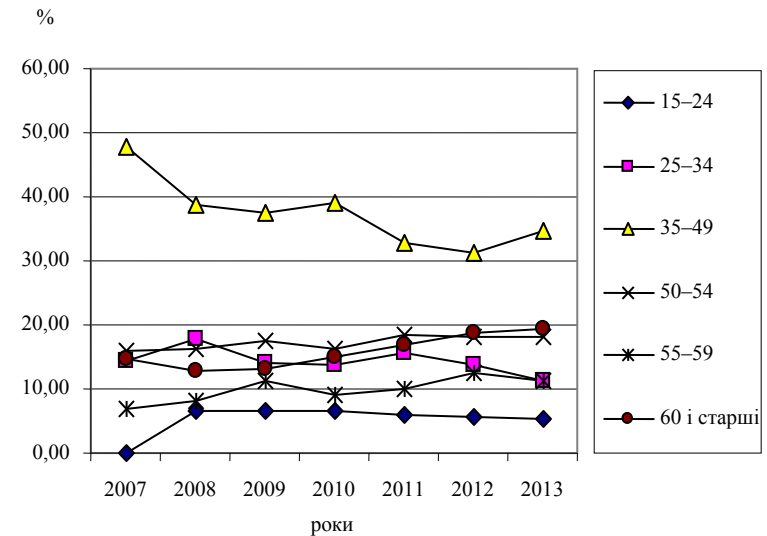


Рис. 5.2. Динаміка вікової структури персоналу промислових підприємств Хмельницької області

Частка молодих працівників (до 25 років), у структурі персоналу промислового сектору області невисока – порядку 5-7 % і коливається протягом періоду дослідження незначним чином. Це найменш кваліфіковані працівники, які в основному тільки набувають досвіду практичної діяльності; серед них як і прості робітники, що отримали загальну середню освіту, так і випускники професійно-технічних училищ чи вищих навчальних закладів. Останні мають лише теоретичну підготовку і опановують специфіку діяльності підприємств під керівництвом наставників.

У межах 15-20% коливається частка працівників вікової категорії 25-34 років. Ця вікова категорія найбільш сприйнятлива до

нових знань, охоче погоджується на участь у програмах розвитку, оскільки думає про кар'єрне зростання і розуміє, що просування по службі розширює і ускладнює коло питань, які знаходитимуться в полі їх відповідальності. І для того, щоб довести свою здатність ефективно виконувати роботу на новій посаді, треба мати відповідні знання. Як видно із графіка, частка цих працівників знизилась за останні 7 років із 19 до 11%. І це теж є негативною тенденцією з позицій завдань підвищення активності й результативності інноваційної діяльності.

У загальній сукупності штатних працівників доволі великою є частка персоналу перед- та пенсійного віку (від 50 років), яка складає в середньому понад 40 %. Збільшення кількості персоналу пенсійного віку суттєво погіршує здатність організацій до активної й результативної інноваційної діяльності. Однак в тому разі, якщо вони не займають ключових посад, пов'язаних із прийняттям інноваційних рішень, їх досвід може бути цінним для реалізації стандартних виробничих завдань.

З іншого боку, наявність такого вікового розриву у робочих групах спричиняє різницю у світосприйнятті, що робить доволі вірогідним так званий конфлікт поколінь. Адже працівники із великим стажем роботи є носіями усталених елементів організаційної культури, певного типу організаційних відносин, у які мусять вписуватися молоді працівники. Тому керівництву тих підрозділів, куди приходять нові працівники, доцільно приділити їм більше уваги для того, щоб вони могли безболісно адаптуватись до роботи у колективі.

Важливою умовою успішності вирішення інноваційних завдань (реалізації інноваційної стратегії) є високий освітній рівень працівників. Це стосується і виробничих операцій, які здійснюють робітники, виконуючи роботу на своїх робочих місцях. Рівень освіти впливає на кількість одиниць техніки, яку вони можуть обслуговувати, на виконання ними норм виробітку. Природно, що від цього залежить і рівень заробітної плати.

В свою чергу, достатній рівень винагороди впливає на лояльність працівників до підприємства – вони не будуть шукати альтернативні варіанти працевлаштування, а зберігатимуть відданість своєму підприємству. Впевненість у стабільності робочого місця служитиме додатковим фактором для зростання продуктивності їх праці. А для працівників, що будуть задіяні у вирішенні інноваційних завдань, додаткова винагорода за їх вирішення служитиме гарним мотиватором розвитку фахових компетенцій, в тому числі – й отриманню знань у суміжних сферах діяльності. Це особливо стосується управлінського персоналу, який мусить координувати діяльність підпорядкованих їм підрозділів та служб. Збільшення

діапазону знань розширює можливості співпраці фахівців різних функціональних служб, зменшуючи бар'єри непорозуміння між ними.

Зважаючи на гетерогенність персоналу сучасних організацій, існують значні відмінності у ставленні тих чи інших працівників до інноваційних процесів. Серед них є ті, що розуміють їх необхідність і охоче підтримують ініціативу з удосконалення виробничих чи управлінських процесів, а є й ті, що вбачають у інноваціях загрозу для себе (ймовірну втрату робочого місця, необхідність додаткових зусиль для перенавчання тощо). У табл.5.1 систематизовано можливі варіанти поведінки працівників стосовно нововведень.

Таблиця 5.1

Ймовірне ставлення працівника до нововведень

Тип працівника за ставленням до нововведень	Можлива поведінка
Новатори	Усвідомлюючи ризики, готові подавати і розробляти ідеї, експериментувати. Раціоналізатори, винахідники
Ентузіасти-послідовники	Нові думки, ідеї сприймають після певних обмірковувань. Домінантною рисою характеру є уважне вислуховування і прийняття думок інших. Прагнуть до лідерства
Розсудливі	Основною рисою характеру є розсудливість. Сприймають нововведення швидше, ніж пересічний працівник
Скептики	Сприймають зміни, нововведення під тиском більшості. Домінантна їх риса – скептицизм
Консерватори	Не погоджуються з реалізацією будь-якого нововведення. Домінантна їх риса – традиціоналізм. Сприймають нововведення, коли воно стане традиційним

Таке різне ставлення працівників до нововведень може спричиняти конфлікти у робочих групах. Важливо враховувати те, що інноваційні управлінські рішення зазвичай реалізуються в межах проектних команд (груп), які здебільшого також є гетерогенними. Їх учасники відрізняються як за сферою діяльності і досвідом, так і за віком та світосприйняттям. Ефективність їх взаємодії між собою в процесі вирішення виробничих чи проектних завдань залежить значною мірою від того, наскільки вони вмотивовані до спільної роботи, наскільки здатні працювати на спільний результат, ділячись своїми знаннями, вміннями і досвідом.

Учасники проектних команд часто вимушені приймати мало структуровані рішення, виокремлюючи необхідну інформацію із значно більшого її масиву і застосовуючи для її опрацювання нестандартні підходи. Досліджуючи роботу таких команд, Ч. Сноу виявив, що працівники таких команд передусім різняться сприйняттям інформації та стилями міжособистісної взаємодії [119]. Ці відмінності можуть сприяти встановленню балансу (єдності, згуртованості) або ж дисбалансу (субгрупового домінування, ефекту виключення чи відособлення – *трайбалізму*) всередині команди – залежно від того, як ними керувати. Останнє зумовлює зростання конфліктності у робочій групі, спричиняє дисфункціональні наслідки явного чи прихованого протистояння конфліктуючих сторін.

Завдання ще більше ускладнюється, якщо проектну команду очолює запрошений працівник, що має статус консультанта, або ж нова для підприємства людина, яка залучена спеціально з метою реалізації нового проекту. Імпульс, який може отримати підприємство від реалізації ідей і задумів таких працівників, певним чином нівелюється неприйняттям «чужинців» іншими членами групи. Ще більше загострюється протистояння у мультикультурних робочих групах (командах), які доволі часто створюються для реалізації масштабних інноваційних проектів. За цих умов сукупний інтелектуальний потенціал проектної команди не зростає, може мати навіть місце ефект від'ємної синергії – через опортуністичну поведінку тих членів команди, які упереджено ставляться до організаційних чи фахових компетенцій нового керівника [122].

У використанні мультикультурних команд дуже багато переваг, серед яких ті, що дають змогу підприємству розвиватись швидше інших – поява нових ідей, концепцій, їх швидка практична реалізація, отримання і поширення нових навичок і компетенцій та ін. Різні етнічні групи генерують більше цікавих ідей в процесі розумової атаки, краще працюють у ситуації, коли потрібно оперативно з'ясувати причини проблеми, яка виникла в діяльності підприємства, і усунути її. Представники мультикультурних команд можуть розробляти більш оригінальні способи вирішення проблеми, знаходити шляхи виходу із кризових ситуацій, які виникають в процесі роботи. Однак для того, щоб така група була ефективною відносно цілей компанії, менеджерам (лідерам) групи необхідно використовувати підходи крос-культурного менеджменту, розвивати навички міжкультурних комунікацій – як на вербальному, так і невербальному рівнях.

Основною метою крос-культурного менеджменту є сприяння узгодженню дій в роботі та навчанні під час мультикультурних

контактів, у яких різні культури як історично сформовані знання, цінності та досвід включаються у спільну діяльність.

Крос-культурний менеджмент – це створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації; створення, розвиток і управління крос-культурними технологіями, формування міжкультурної компетенції менеджерів з метою підвищення ефективності діяльності гетерогенних організацій

Провідна роль в управлінні таким культурним розмаїттям належить керівнику мультикультурної групи, який мусить бути ефективним лідером. Виходячи із загальних висновків теорії лідерства про те, що ефективність лідера визначається не лише його особистісними якостями, а й поведінковими аспектами оточення та ситуаціями, можна визначити основні напрями, в яких лідерам мультикультурних команд необхідно формувати ефективний інструментарій впливу на поведінку підлеглих, гармонізуючи їх роботу:

- інструменти впливу на поведінку підлеглих (мотивація підлеглих, створення атмосфери довіри, здатність виявляти і доносити до підлеглих можливості синергії крос-культурних відмінностей, показувати цінність кожного учасника для вирішення спільних завдань);
- інструменти виявлення ситуаційних факторів (розуміти загрози і можливості глобалізації, вміти аналізувати особливості культурного оточення і не допускати конфлікти через міжкультурні відмінності).

Зазначені інструменти лежать у сфері менеджменту різноманітності, потенціал якого має більш ефективно використовуватися. Важливо розуміти – як використати мультинаціональну гетерогенність для розвитку організаційної різноманітності, яка б суттєво підвищувала адаптивні властивості підприємства як учасника конкурентних змагань. Для цього в організації необхідно створити такий простір організаційної взаємодії, в яких фактори гетерогенності були б не перешкодою, а конкурентною перевагою.

Такі умови можуть бути створені завдяки реалізації **концепції менеджменту різноманітності**, важливим завданням якого є напрацювання певного управлінського інструментарію для виявлення відмінностей у структурному складі працівників організації з метою використання їх для підвищення ефективності спільної діяльності.

Тобто, концепція менеджменту різноманітності покликана забезпечити конкурентні переваги організації за рахунок продуктивної взаємодії з різноманітністю. Але для цього необхідно сформувати

організаційні та економічні умови, що забезпечують активний обмін знаннями в організаційному просторі – для генерування нових ідей, їх матеріалізації в нові товари і послуги, ретельної розробки і реалізації інноваційних проектів для промислового освоєння і комерціалізації перспективних інновацій.

5.2. Мотиваційне середовище менеджменту різноманітності

Плідна співпраця гетерогенних груп суттєво залежить від мотивації їх учасників до спільної роботи, від їх бажання ділитися знаннями і досвідом для вирішення мало структурованих інноваційних завдань, від їх здатності розуміти і підтримувати ініціативу інших. І надзвичайно важливою функцією менеджменту різноманітності є саме функція мотивації – як мотиваційно використати відмінності в гетерогенних групах для досягнення синергії спільної роботи.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися з врахуванням результатів діяльності людини, що і зумовлює зміну її поведінки у процесі виконання роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються тільки під впливом сильних мотиваційних чинників, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у тій чи іншій сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих працівників, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організації загалом.

Тому менеджерам необхідно приділяти особливу увагу для формування в колективі такого мотиваційного середовища, яке б спонукало і підтверджувало конкретною винагородою (не обов'язково матеріальною) зусилля працівників у пошуку напрямів і способів удосконалення своєї діяльності чи діяльності свого підрозділу. Правильне застосування в управлінні інноваційною діяльністю мотиваційних чинників потребує від менеджерів неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Воно вимагає розвинутих здібностей менеджерів спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, досягнення ефективних результатів праці. Ефективна мотивація має задовольняти потреби обох сторін, які

беруть участь у цьому процесі. З одного боку – задоволення індивідуальних потреб виконавців, а з іншого – досягнення загальних організаційних цілей в процесі реалізації управлінських рішень. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Цілком очевидно, що всі свідомі дії індивіда впливають з мотивів, які пояснюють йому сенс даної дії, внутрішню психологічну налаштованість. **Мотив** – це спонукальна причина дій і вчинків людей. Мотиви можуть бути різними – належати до сфери матеріальної або моральної, відображаючи ставлення працівника до змісту трудового процесу. Вони визначаються потребами і цілями індивідів, умовами їх діяльності. Потреби можуть мати різну гостроту прояви, яка залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти їх задоволення. Це відображається в структурі мотивацій кожної людини, її мотиваційних перевагах.

Мотиваційна структура – співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини в певній ситуації

У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими є одні мотиви, а за інших – протилежні. Переважання одних мотивів над іншими формує мотиваційні переваги.

Мотиваційні переваги – ті мотиви конкретної особи у загальній сукупності спонукальних чинників, що формують реакцію на ситуацію (чи поведінкові стереотипи) людей, які найбільшою мірою визначають поведінку цієї особи в певній ситуації

Мотиваційні переваги формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, впливають на визначення його цілей і шляхів їх досягнення. Тому важливо побачити можливості посилення мотиваційного впливу на людей через розширення й урізноманітнення складу мотиваційних чинників.

На сьогодні сформувався узагальнююче бачення сутності мотивації як важливої складової управлінської діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію рішень і завдань, зумовлених виробничим процесом, встановлення і досягнення часткових і загальних цілей організації. Як процес спонукання до діяльності, мотивація враховує мотиваційні переваги людей, підкріплюючи їх відповідними **стимулами** – зовнішнім спонуканням до дії.

Мотивація – це процес впливу на індивідів внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають межі трудової діяльності, задають її форми і направляють цю діяльність на досягнення встановлених цілей

Коли робота є цікавою, захопливою для людини, коли людина прямо вбачає у її виконанні спосіб досягнення власних цілей, мотиви не потребують підкріплення стимулами. Однак, коли людина виконує певну роботу лише для того, щоб отримати засоби для існування, необхідно підкріплювати її зусилля стимулами, які суб'єкт управління може змінювати з метою посилення керівного впливу на підлеглого у разі, якщо попередні стимули втратили свою силу.

Використання протягом тривалого часу сукупності стимулів, їх періодична зміна, оновлення здебільшого формують у підлеглих ті стереотипи поведінки, які потрібні організації для нормального функціонування і досягнення поставлених цілей. За умов, що такі норми поведінки позитивно сприймаються соціумом, до якого належать дані працівники, актуалізують їх потреби вищого порядку (потреби у визнанні, успіху, самоствердженні), вони можуть формувати у працівників відповідні мотиви. Тим самим здійснюється мотиваційний процес.

Мотиваційний процес – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують у об'єкта управління мотиви досягнення поставлених перед ним цілей

Мотиваційний процес буде ефективним (дієвим), якщо віддача від отриманих результатів перевищуватиме витрати на його здійснення. Для забезпечення цього необхідний контроль і оцінювання досягнутих результатів і їх врахування у наступних рішеннях щодо зміни стимулів. Тобто можна говорити про формування певного механізму мотивації або мотиваційного механізму. У гетерогенній організації такий механізм повинен націлювати працівників усіх структурних ланок на систематичний і цілеспрямований пошук способів досягнення ресурсної і ринкової синергії за рахунок факторів різноманітності – в ресурсах, процесах і споживчих перевагах. Рушійною силою мотиваційного механізму є очікувана винагорода, що виступає у вигляді стимулу і має певну цінність для виконавця, а обмеженнями, що визначають силу та тривалість мотивації, є співвідношення витрачених зусиль і отриманої винагороди.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – система зі зворотним зв'язком, яка включає сукупність стимулів, що формують у працівників мотиваційні преференції до використання інновацій для здобуття організацією конкурентних переваг, засобів оцінювання досягнутих результатів і способів їх врахування у наступних рішеннях щодо коригування стимулів у разі їх низької ефективності.

Ефективним мотиваційний механізм буде лише тоді, коли в його основі лежатимуть не засоби адміністративного впливу, а економічні важелі, завдяки чому керуючий вплив здійснюється у режимі саморегуляції. Тим самим формується інноваційно-активна поведінка працівників організації.

Серед мотивів, якими керується людина у трудовій діяльності, можна виділити не тільки утилітарні, що забезпечують існування працівника і його сім'ї, а й ті, що задовольняють потребу людини в самоактуалізації, самореалізації, суспільному визнанні і повазі з боку інших. Ільїн називає ці мотиви динамічними, ймовірно припускаючи, що цей термін вказує на їх мінливість в процесі соціалізації особистості в кожному організаційному контексті [30].

Як правило, працівники інтелектуальної праці мають ширшу структуру мотивацій, ніж прості виконавці виробничих завдань. До числа важливих для них мотиваційних чинників належать потреби самореалізації і самоствердження. Можна стверджувати, що основу мотиваційного механізму менеджменту різноманітності повинна складати, насамперед, динамічна група чинників, яка охоплює потребу в самореалізації і визнання значущості в організації творчих особистостей, без яких немислима інноваційна діяльність. У той же час значне місце в структурі мотивації повинні займати і фактори утилітарні, які відображаються в розмірах отриманої економічної вигоди від участі в інноваційних процесах.

В умовах конкурентної боротьби саме ініціативність працівників і здатність вирішувати нові завдання забезпечує організації формування конкурентних переваг. Практика показує, що мотиви до інноваційної діяльності формуються здебільшого саме під впливом потреб вищого рівня (професійного зростання, поваги, задоволення роботою, самореалізації і т.п.). Створення умов для реалізації цих потреб може виявитися вирішальним у ефективності мотиваційного процесу і в менеджменті різноманітності, де основний акцент ставиться на заохочення творчості. І саме в напрямку активізації їх інноваційної діяльності повинні створюватися

менеджментом сучасних економічних організацій мотиваційні установки – через відповідну систему стимулів (рис. 5.3).



Рис.5.3. Структура мотиваційного процесу в контексті менеджменту різноманітності

Очевидно, що про мотивацію до творчості, інновацій можна говорити лише стосовно високорозвиненої людини як особистості. У поведінці нерозвиненої особистості домінує адаптивність, метою якої є пристосування до обставин. Тому менеджери гетерогенних організацій відповідальні за те, щоб діяльність працівників не мала характер сліпого виконання дорученого, щоб їх цілі формувалися в розрізі *вдосконалення* виконуваної роботи.

Для створення ефективного мотиваційного механізму менеджменту різноманітності необхідно комбінувати різні методи стимулювання інноваційної діяльності – матеріальні та нематеріальні, прямого і непрямого впливу (табл.5.2).

Таблиця 5.2

Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в гетерогенних організаціях

Прямі дії	Непрямі дії
Матеріальні – розмір зарплати; – надбавки; – премії; – разові винагороди; – пільги; – страхування	Матеріальні – придбання акцій компаній; – оплата членства в наукових товариствах; – оплата участі в наукових конференціях; – оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях; – право на інтрапренерство
Нематеріальні – зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновацій; – розвиток кар'єри	Нематеріальні – політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства; – залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації; – право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в тому числі поза межами основного профілю діяльності; – заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими; – культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу

Як правило, основою методів прямого впливу є частина прибутку компанії, отриманого від впровадження інновації, яка спрямовується до фонду стимулювання. При одиничному нововведенні інноваторам виплачується винагорода у вигляді премії, розмір якої залежить від економічної ефективності інновації. Якщо ж

співробітник постійно проявляє високу інноваційну активність, завдяки чому робота організації весь час поліпшується, йому призначають постійні надбавки до зарплати, страхування за рахунок фірми або інші бонуси. Інноваційну активність працівників стимулює також можливість кар'єрного зростання – як вертикального, в межах існуючої управлінської ієрархії, так і горизонтального – через утворення нового підрозділу (нової бізнес-одиниці) в разі успіху керованого працівником інноваційного проекту.

Методи непрямого впливу мають дещо інше призначення. У своїй основі вони націлені на мотивування рішення складних неструктурованих завдань, прийняття додаткових обов'язків і відповідальності, розширення повноважень, розвиток компетенцій – всього того, що дає можливість людині відчувати свою соціальну значимість, свою цінність для організації, отримати визнання своїх заслуг від колег, завоювати авторитет в колективі. Це підкріплюється визнанням заслуг працівника і керівництвом – у вигляді пільгового придбання акцій, оплати участі в наукових конференціях, залучення до участі в нарадах вищого рівня управління і багато іншого. В цілому методи непрямого впливу підвищують соціальний статус працівника в організації, вказують іншим на те, що його діяльність для організації дуже важлива. Тим самим культивуються відповідні організаційні цінності, що формують інноваційну культуру і збільшують інноваційний потенціал організації.

Методи стимулювання персоналу прямої і непрямой дії мають різні мотиваційні навантаження. Методи прямої дії безпосередньо пов'язані з досягненням кінцевого результату – комерційної вигоди від створення і впровадження новачі. Вони є вагомими стимулами для працівників, здатних продукувати інновації, маючи для цього належну кваліфікацію і креативне мислення. Як правило, таких людей небагато і вони працюють в ключових для організації напрямках діяльності. Однак загальний успіх залежить від успішних дій кожного, тому завданням менеджменту сучасного підприємства є збільшення кількості тих, хто долучається до інноваційного процесу. Це досягається завдяки створенню відповідного мотиваційного середовища.

***Мотиваційне середовище** – це результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на поведінку об'єктів управління з метою формування мотивації досягнення поставлених перед ними цілей*

Таким чином, в гетерогенній організації стимулювання діяльності персоналу за допомогою різних форм і методів має забезпечувати формування сприятливого для інноваційної діяльності мотиваційного середовища, в якому заохочується ініціативність і змагальність у досягненні кращих результатів.

Слід зазначити, що в Україні такі мотиви до праці, як розуміння її суспільної значущості, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та піклування про справи колективу – тобто, всі ті мотиваційні чинники, які формуються в результаті розвитку організаційних відносин, майже зовсім втратили своє значення. А це негативно відбивається на діяльності суб'єктів господарювання, їх економічних результатах, здатності до розвитку.

Ці організаційні цінності самі по собі не формуються і не можуть бути визнані складовою кожного трудового колективу. Вони розвиваються в результаті цілеспрямованих зусиль керівників різних рівнів управління, в тому числі – в процесі реалізації програм розвитку персоналу – як професійного, так і соціального. І ті керівники підприємств, які прагнуть активно використовувати інноваційні джерела для розвитку своїх конкурентних переваг, повинні формувати для цього відповідні організаційно-економічні умови.

Розширення кола тих членів управлінської команди, які мають право на прийняття рішень, не тільки суттєво збільшує адаптивні властивості організації, її здатність своєчасно реагувати на нові виклики середовища функціонування, а й додає нові мотиваційні важелі в систему стимулювання ефективної діяльності співробітників. Німецькі фахівці в галузі управління В.Зігерт і Л.Ланг виділили ряд чинників, що впливають на формування мотиваційних переваг працівників підприємства [29]:

- більшість людей отримує від роботи задоволення і усвідомлює відповідальність за неї за умови, що реалізована їх потреба в причетності до загального результату; люди хочуть, щоб їх діяльність була корисною;
- кожен працівник прагне до визнання важливості своєї роботи, бажає брати участь у вирішенні питань, що входять до кола його компетенцій;
- майже кожен працівник має власну думку про шляхи поліпшення своєї діяльності, прагне реалізувати свою мету, не боїться санкцій, розраховуючи на розуміння з боку керівництва; гостро переживає в разі покарання за ініціативу;
- кожен працівник прагне успіху і докладає для цього значних зусиль; невизнання успіху розчаровує;

- люди зазвичай незадоволені, якщо рішення про зміни в їх роботі (навіть позитивні) приймаються без їх відома;
- кожен працівник хоче знати оцінку своєї роботи і критерії, які для цього використовуються;
- зовнішній контроль неприємний людині, тому важливо робити його об'єктивним і покладатися на самоконтроль;
- більшість людей прагне отримувати нові знання для свого професійного зростання;
- якщо підлеглим надана свобода вибору, вони працюють з повною віддачею.

Беручи до уваги ці фактори, можна створити мотиваційне середовище, яке сприятиме прояву ініціативності працівників, що є найважливішою складовою менеджменту різноманітності. При цьому дієвість мотиваційного середовища залежить від збалансованості економічних стимулів і неекономічних чинників мотивації – незважаючи на важливість останніх для працівників з високим рівнем інтелектуального розвитку, відсутність адекватних економічних стимулів не сприяє повноцінному розкриттю їх інтелектуальних здібностей. Мотивація до інноваційного пошуку зростає, коли активно «включається» економічний інтерес.

Організаційно-економічний механізм менеджменту різноманітності може бути реалізований в рамках внутрішнього підприємництва (так звані венчурні проекти), яке і забезпечує необхідні передумови для рекомбінації ресурсів і процесів в організаційній оболонці підприємства. Для цього можна, наприклад, використовувати систему внутрішнього кредитування [19]. Венчурна (проектна) група обґрунтовує своє право на виділення ресурсів із загального бюджету організації (свого роду безвідсотковий внутрішній кредит), який використовується для фінансування поточних витрат по інноваційному проекту. У разі ринкового успіху проекту учасникам венчурної групи виплачується одноразова винагорода, розмір якої встановлюється незалежними експертами залежно від ринкової вартості проекту. Цю винагороду, а також доходи від реалізації права на володіння створеним активом, направляють на погашення отриманого кредиту. Тим самим формується мотивація учасників венчурної групи до отримання такого результату від реалізації проекту, при якому новостворена вартість істотно перевищувала б суму отриманого кредиту – і чим більше перевищення, тим значнішими будуть доходи учасників.

Може бути створений і інший економічний механізм внутрішньофірмового підприємництва – коли проектна група отримує

від підприємства не кредит, а матеріальні (чи трудові) ресурси, що тимчасово не використовуються у виробничому процесі – техніку, виробничі площі, працівників, які бажають працювати додатково, поза основним робочим часом. У той же час фінансові ресурси, необхідні для формування оборотного капіталу, вносить керівник проекту або ж – за пайової участі – проектна команда. Тим самим учасники інноваційного проекту безпосередньо беруть участь у ризику, пов'язаному з його реалізацією. У разі ринкового провалу вони втратять ці кошти, а в разі успіху – отримані доходи будуть розподілятися між ними на умовах спільного володіння створеним активом з урахуванням пайової участі всіх інвесторів. При цьому дуже важливо правильно оцінити інтелектуальний внесок автора інноваційної ідеї, який може бути значно вагомим, ніж внесок підприємства у вигляді задіяних в проекті виробничих потужностей. Тим більше, якщо вони не виводяться з виробничого процесу, а знаходяться в вимушеному простої або є надмірними.

Необхідно враховувати і те, що реалізація венчурного проекту може потребувати деякого доопрацювання для зменшення ризиків. Це може бути зроблено як в межах проектної команди, так і з використанням функціональних служб підприємства (наприклад, маркетингової або фінансової). Це також необхідно враховувати при визначенні розміру винагороди за результатами реалізації проекту. Найбільш доцільно використовувати для цього розподіл прибутку за формулою:

$$ЧП_{ин} = ac_1 + ac_2 + \dots ac_n, \quad (5.1)$$

де $ЧП_{ин}$ – загальний обсяг чистого прибутку від реалізації інноваційного проекту, який підлягає розподілу між учасниками венчура; ac_i – значущість вкладу i -го учасника проекту в його розробку і реалізацію, обґрунтована незалежними експертами.

Очевидно, що для стимулювання результативності інноваційної діяльності необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги учасників, які є ключовими для успішного здійснення інноваційного проекту. З огляду на психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна значною мірою включати соціально-психологічні форми стимулювання, орієнтуватися на задоволення потреб вищого рівня. Тим самим можна не тільки посилити прагнення працівників до генерування інноваційних ідей, а й зменшити прояви їх опортуністичної поведінки, обумовленої зміною значущості їх компетенцій на певному етапі реалізації проекту.

Однак це дуже складно зробити в організації з високим рівнем соціальної гетерогенності – не тільки через ментальні відмінності, але і внаслідок професійних і вікових відмінностей, що породжують безліч конфліктних ситуацій через невідповідність життєвого досвіду і світоглядних цінностей. Боротьба за визнання своєї значущості (цінності) в організації особливо загострюється між молодими працівниками (з високими амбіціями кар'єрного успіху) і старшим поколінням, які не бажають поступатися місцем в ієрархії статусів (як формальних, так і неформальних). Для налагодження ефективної співпраці в гетерогенній групі необхідний деякий адаптаційний період, в процесі якого згладжуються гострі кути взаємної упередженості і відносини «згоди-незгоди» переходять у відносини пошуку компромісу. Останнє вимагає певних вольових зусиль з боку тих суб'єктів організаційної взаємодії, які абсолютно впевнені в правильності своїх позицій і через силу прислухаються до думки протилежної сторони або ж нехтують нею. Допомогти подолати психологічний бар'єр вимушеної згоди мають бути продумані дії і рішення керівництва, використання авторитету лідера у визначенні політики співробітництва сторін, що виступають учасниками дискусії.

В цілому ж, завдяки продуманому співвідношенню прямих і непрямих методів стимулювання активної та результативної інноваційної діяльності в організаційній оболонці підприємства створюється *змагальне мотиваційне середовище* – внутрішньо організаційна конкуренція за можливість використання загальних організаційних ресурсів для інноваційного пошуку – навіть такого, який поки «не вписується» в діючу структуру бізнес-процесів і може бути досить ризикованим. Конкуренція за право на автономію, самостійність у прийнятті та реалізації рішень розвиває ділові якості співробітників, робить їх більш відповідальними у виборі найкращого варіанту вирішення господарської ситуації. Внаслідок розвитку цих процесів підвищується здатність гетерогенної організації ефективно використовувати фактори різноманітності для створення нового. Така організація відмовляється від переважно адаптивного сценарію поведінки на ринку і переходить до проактивного, націленого на формування нових ринкових ніш – завдяки продукуванню нових знань, створенню нових продуктів, технологій, що розвивають суспільні потреби (табл. 5.3).

Створення змагального мотиваційного середовища сприяє активізації інноваційного пошуку – в поліпшенні процесів, створенні нових продуктів або послуг, підвищенні якості виконуваних робіт, а значить – зростанню конкурентоспроможності організації, її розвитку.

Взаємовигідність відносин в робочому середовищі формує лояльність працівників до організації, збільшує можливість ефективного використання інтелектуального потенціалу кожного учасника спільної діяльності, мотивує його до розвитку своїх компетенцій та реалізації їх в загальних інтересах.

Таблиця 5.3

Вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників і ринкові позиції економічної організації

Особливості мотиваційного середовища	Домінуюча поведінка працівників	Наслідки для економічної організації
Відсутність в системі стимулювання винагороди за інноваційну діяльність	Пасивна: дотримання вказівок і правил, формальне ставлення до посадових обов'язків, опортунізм по відношенню до організаційних змін	Втрата конкурентоздатності
Переважають недостатньо диференційовані стимули до інноваційної діяльності	Реактивна: пошук і реалізація поліпшувальних інновацій у відповідь на зміни бізнес-середовища	Розвиток «навздогін», відсутність можливості поліпшити конкурентні позиції, відсутність підприємницької прибутку
Переважають премії за участь в проектах трансферу інновацій	Імітація: копіювання чужих ідей	
Стимулювання інноваційної діяльності засноване на диференціюванні вкладу кожного працівника в досягненні кінцевих результатів	Проактивна: розробка та реалізація інновацій, які формують нові споживчі потреби	Розвиток нових напрямків бізнесу, розширення частки ринку

Організація, інтенсивно розвиваючись, періодично вступає в зони невідомості, що вимагають альтернативних рішень. Це дає підстави для зіткнення думок. Однак в умовах єдності цілей і узгодженості мотиваційних переваг членів управлінської команди ці конфлікти функціональні, вони містять значний потенціал вдосконалення організації. В ході конфліктів такого роду конфліктуючі сторони наводять розгорнуту аргументацію, відбувається обмін

знаннями, підвищення компетентності всіх учасників конфлікту, що позитивно позначається на їх роботі. Але це можливо на ґрунті толерантності міжособистісних відносин, психологічної мобільності індивідів і інших їх особистісних якостей, які формують певний рівень психологічної сумісності в організації, її психологічний клімат, що забезпечує згуртованість трудового колективу – навіть в складні періоди функціонування організації.

Як правило, несприятливий психологічний клімат виникає в тих організаціях, де інтереси і мотиви учасників істотно відрізняються, що обумовлює недовіру у відносинах між ними. Однак це може статися і в організації, яка динамічно розвивається, коли зростання масштабів і складності робіт вимагає перерозподілу функцій, введення нових учасників, що змінює статусні диспозиції членів колишньої управлінської команди. У цих умовах активізується функція контролю (самоконтроль, взаємний контроль, дублювання функцій з метою визначення тотожності одержуваних результатів і т.п.), що не завжди сприяє розвитку довіри в робочих групах і досягненню консенсусу. У такій організації наростають конфлікти дисфункціонального характеру, що не несуть позитивних наслідків ні для організації, ні для конфліктуючих сторін. При наростанні рівня конфліктності вище допустимого в організації настає криза управління, вона стає нездатною своєчасно і адекватно реагувати на зовнішні виклики. Тому в процесі організаційного розвитку необхідно підтримувати прийнятний для більшості рівень узгодження індивідуальних мотиваційних переваг, що знизить рівень недовіри в робочих групах і підвищить оперативність управління процесами і операціями, а значить – забезпечить необхідний рівень ефективності управління організацією. Це особливо важливо для гетерогенних організацій, в яких дедалі більша різноманітність ресурсів, процесів і мотиваційних переваг посилює причини, що породжують кризу недовіри. Однак в менеджменті різноманітності чинники гетерогенності важливо розглядати не тільки як причину організаційних криз, а й як нові можливості в розвитку, які необхідно своєчасно розпізнати і реалізувати.

Отже, для підвищення ефективності організаційної взаємодії, необхідно обов'язково враховувати мотиваційні переваги ключових для реалізації стратегії працівників. Враховуючи психологічні особливості творчих людей, активізація їх діяльності повинна в значній мірі включати соціально-психологічні форми стимулювання, що орієнтуються на задоволення потреб вищого рівня. Крім того, необхідно, щоб застосовувані методи збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців. Тільки за цих умов

залишатиметься високою мотивація працівників гетерогенних організацій до пошуку нових комбінацій використання ресурсів і процесів, до виявлення нових споживчих переваг і розробки способів їх задоволення, випереджаючи у цьому пошуку конкурентів.

Водночас висока інноваційна активність персоналу може забезпечуватися не лише прямими методами стимулюючого впливу, а й культивуванням відповідних стереотипів поведінки персоналу через організаційну культуру. В гетерогенних організаціях її мотиваційні можливості мають особливе значення, оскільки спрямовуються на згладжування негативного прояву зіткнення різних субкультур, які конкурують між собою за право домінування у визначенні правил і норм загальної організаційної поведінки. Тому в таких організаціях розвитку організаційної культури приділяється особлива увага.

5.3. Мотиваційні можливості корпоративної культури гетерогенних організацій

У своїй діяльності кожна організація пов'язує себе певними принципами, обіцяючи (в явній або неявній формі) керуватися ними як у звичайних, так і за непередбачених обставин. Ці принципи і стають основою формування організаційної (корпоративної) культури, яка утворює внутрішній інституційний простір організації і виконує функції згладжування мотиваційних розбіжностей її учасників (що необхідно для недопущення або мінімізації негативних наслідків організаційних конфліктів).

Організаційна культура – це сукупність деяких правил і норм, цінностей і традицій, що зазвичай не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу і є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу і прийняття рішень, а також вибору співробітниками прийнятного способу дій

Існує багато поглядів на зміст організаційної культури і на детермінанти її формування. Організаційній культурі гетерогенних організацій належить особливо важлива роль в узгодженні цільових установок і мотиваційних переваг персоналу. Структурування чинників формування організаційної культури за роллю, яку вони виконують в гетерогенних організаціях, згладжуючи розбіжності у стилях і методах управління і створюючи цілісний організаційний простір, подано у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Чинники формування організаційної культури

Назва чинника	Роль у формуванні організаційної культури
<i>Первинні чинники</i>	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності і формує чіткі критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає найбільш прийнятні способи вирішення проблем, згладжуючи мультикультурні розбіжності у стилях і методах управління
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в даній організації і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
<i>Вторинні чинники</i>	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури опрацювання первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формують у працівників почуття приналежності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль в житті організації	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення встановлених принципів

Свідоме використання менеджментом підприємства наведених чинників дозволяє сформувати у ньому той організаційний простір, який сприятиме реалізації потенціалу різноманітності.

Залишаючи поза увагою деякі елементи організаційної культури, які складають її видиму частину і проявляються у

артефактах (символіка, одяг, дизайн приміщень тощо), розглянемо ті складові, що інституують (вводять у певні межі, унормовують, алгоритмізують) поведінку працівника і можуть розглядатися як *постійні* мотиватори, створюючи у сукупності із прийнятою в організації динамічною системою стимулювання певне мотиваційне середовище. До них доцільно віднести:

- філософію організації, яка задає сенс її існування і формує ставлення працівників до клієнтів, завдяки яким організація існує;
- домінуючі цінності, що впливають на вибір способів досягнення організаційних цілей;
- поведінкові норми, що приймаються членами організації і визначають основні принципи організаційних відносин (особливості комунікацій, процедури прийняття рішень, рівень дотримання ієрархії відносин, стиль управління тощо);
- статусне і рольове позиціонування, яке дає змогу кожному працівнику відчувати свою значущість в організації;
- психологічний клімат, який проявляється у характері відносин між учасниками організації та при їх контактах із зовнішнім середовищем;
- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, які підкреслюють значущість тих чи інших подій).

Сукупний вплив елементів корпоративної культури повинен культивувати в організації той тип поведінки, який даватиме змогу досягати організаційних цілей ефективніше, ніж у разі інших поведінкових стереотипів. І хоча бажані зразки поведінки формуються на основі практичного досвіду, під впливом бізнес-середовища і національних особливостей, та все ж значною мірою вони залежать від системи цінностей лідера, його стилю управління, його системи пріоритетів та світосприйняття.

Системоутворюючим началом корпоративної культури є базова стратегія і засоби її досягнення, які встановлюються керівником (власником бізнесу) виходячи з його бачення місії організації. Фірми з «високою» корпоративною культурою (в якій система цінностей культивує поведінку персоналу, адекватну стратегічним завданням фірми) отримують істотні вигоди в довгостроковій перспективі, оскільки така культура забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховує відданість організації, поліпшує в ній комунікаційні процеси і психологічний клімат. Все це дуже важливо для згладжування мотиваційних переваг учасників гетерогенної організації, зменшення

числа розбіжностей і дисфункціональних конфліктів – як структурного, так і міжособистісного характеру.

Відмітною рисою тієї чи іншої корпоративної культури є пріоритетність її базових характеристик, які вказують на кращі альтернативи поведінки в разі виникнення конфлікту між її різними складовими [4; 53; 70]. З огляду на те, що корпорація, зростаючи кількісно, інтегрує учасників з іншими субкультурами, такі конфлікти можуть загрожувати порушенню концептуального змісту материнської культури, спричиняючи виникнення контркультури у вигляді опозиції до цінностей домінуючої культури; структури влади в її межах; зразків відносин і взаємодії, що підтримуються домінуючою культурою.

Поява або посилення організаційних контркультур є наслідком розбалансування інтересів членів корпорації, що виникає зазвичай в період організаційних криз або організаційних змін. У цих умовах зменшується мотивація до роботи на організаційні цілі, посилюються відцентрові настрої. Тому інтеграція повинна відбуватися на основі взаємного узгодження не тільки економічних інтересів учасників корпоративних відносин, а й тих пріоритетів корпоративної культури, які визнані ключовими для консолідації індивідуальних цілей в контексті загальнокорпоративних.

На сьогодні існує велика різноманітність класифікацій організаційних культур, в яких за основу диференціювання вибрано певну характеристику, яка, на думку дослідників, проявляється в організації найбільшою мірою [4; 53; 70]. Це може бути ставлення до влади в організації, або відносини між співробітниками, або реакція на зміни у зовнішньому середовищі тощо. У сучасних організаціях все більше починають домінувати цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів, ефективне використання інтелекту співробітників, його розвиток, перетворення в інтелектуальний капітал організації. Тому дуже важливо правильно визначити ті основні цінності, які відрізняють організаційну культуру традиційного типу (засновану на системному адмініструванні) і культуру підприємницького типу (засновану на заохоченні ініціативності персоналу і значного делегування повноважень в межах управлінської ієрархії). Адже саме підприємницька організаційна культура дає можливість повноцінно використовувати потенціал гетерогенності – в ресурсах, процесах і перевагах. У таблиці 5.5 наведено порівняльні характеристики зазначених типів організаційної культури з виділенням основних мотивів, що формують відповідні поведінкові стереотипи працівників [74].

Таблиця 5.5

Мотиваційні акценти основних типів організаційної культури

Складові організаційної культури	Адміністративна культура		Підприємницька культура	
	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив	Відмітні риси складових ОК	Домінуючий мотив
Система контролю	Зовнішня	Уникнення відповідальності	Внутрішня	Довіра
Ставлення до можливостей	Чекає розпорядження	Небажання змін	Веде пошук	Прагнення реалізувати творчий потенціал
Делегування повноважень	Централізація	Недовіра	Децентралізація	Довіра, визнання компетентності
Відносини субординації	"Дорослий" – "дитина"	Підкорення	"Дорослий" – "дорослий"	Повага
Організаційний фокус	На організацію	Виживання організації	На людину	Взаємовигідна співпраця для підвищення якості життєдіяльності
Виробнича стратегія	Зниження вартості	Прибуток за рахунок економії	Диференціація виробництва	Прибуток за рахунок нової діяльності
Головні цілі	Продуктивність	Максимізація віддачі від фізичного ресурсу	Ефективність	Максимізація віддачі від інтелектуального ресурсу
Підхід до управління	Системний	Стабільність	Ситуаційний	Прибуток
Робота проектується з позицій	Інтеграції	Острах втрати контроль	Автономії	Самоствердження, довіра, визнання компетентності
Виконання роботи	За правилами	Стабільність	Творче	Самореалізація
Переважає характер здійснюваних змін	Модифікація	Обережність, уникання ризику	Радикальні	Творчість, прагнення ризику
Основний акцент у діяльності	Робити справу правильно	Вдосконалення здійсненого	Робити правильну справу	Пошук нового

Очевидно, що для забезпечення розвитку гетерогенних організацій, для повноцінної реалізації закладеного в них потенціалу різноманітності необхідно культивувати організаційні цінності, які залучають людей творчих, здатних відшукувати нові можливості у зовнішньому середовищі і реалізувати їх, застосовуючи інноваційні підходи. З іншого боку, ці цінності повинні забезпечувати згуртованість учасників, їх лояльність до корпорації, що послужить психологічною основою врівноважування їх інтересів і профілактики конфліктів.

Серед моделей, які описують вплив організаційної культури на поведінку працівників, найбільш вдалою можна назвати модель Квіна-Рорбаха (рис.5.4) [16]. У цій моделі дослідники конкретизували ідею Парсонса про те, що в основі успіху сучасної компанії лежать:

- здатність до адаптації;
- вміння досягати поставлених цілей;
- вміння інтегрувати діяльність всіх складових компанії;
- легітимність діяльності, тобто визнання і підтримка дій керівництва суспільством, що є свідченням їх суспільної корисності.

Відповідно до моделі Квіна-Рорбаха, зазначені організаційні цінності можуть конкурувати між собою, формуючи різні моделі забезпечення організаційного успіху. Так, співвідношення «інтеграція – диференціація» вказує, на що переважно звертається увага в організації – на всебічний контроль, що гарантує стабільність і передбачуваність в поведінці підлеглих, або на гнучкість, яка забезпечується нововведеннями. Співвідношення «внутрішній фокус – зовнішній фокус» відображає переважання в організації інтересу або до її внутрішньої будови (забезпечення узгодженості та задоволення інтересів учасників організації), або до зміцнення позицій організації в зовнішньому середовищі. Співвідношення «засоби / інструменти – результати / показники» демонструє різницю в концентрації уваги – з одного боку, на процеси і процедури, а з іншого – на показниках їх вимірювання (продуктивність, ефективність тощо).

Критичне осмислення даної моделі показує, що в конкурентному середовищі більш ефективно фокусуватися на розвитку адаптивних властивостей корпорації, а у відносно стабільній – на вдосконаленні внутрішнього середовища. Однак більш реальна картина, коли в різні періоди існування корпорації основні цінності організаційної культури змінюються. На етапі народження і юності увага зосереджується на зовнішньому середовищі, а на етапі зрілості – на внутрішньому. І саме через несвоєчасну зміну основних акцентів управління виникають організаційні кризи.

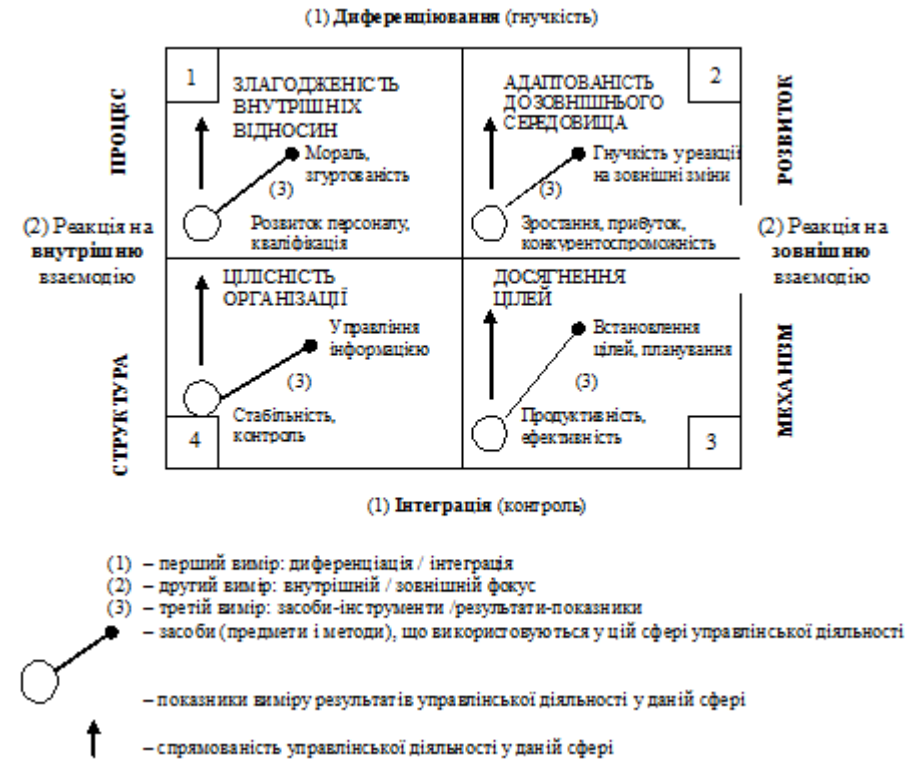


Рис. 5.4. Модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна-Рорбаха

Отже, на кожній стадії життєвого циклу необхідно коригувати організаційні цінності гетерогенної корпорації, розвивати їх відповідно її нового стану. Для цього доцільно:

- культивувати цінності організаційної культури, що підтримують ініціативність працівників, їх прагнення до професійного розвитку, пошуку шляхів вдосконалення своєї роботи, активної участі в прийнятті управлінських рішень;
- налагодити ефективні комунікаційні процеси в організації – для своєчасного виявлення потреби в інноваційних змінах;
- насаджувати в середовищі менеджменту такий стиль управління, який би запобігав виникненню внутрішніх організаційних

конфліктів, пов'язаних з порушенням мотиваційного балансу між ключовими учасниками, формував їх відданість організації.

Керівники кожного підприємства повинні прагнути створити умови для розкриття потенціалу особистості. Такі умови можуть бути створені через розвиток відповідних цінностей організаційної культури. Однак для визначення напрямів зміни (чи удосконалення) організаційного середовища необхідно попередньо дослідити існуючі організаційні цінності, їх відповідність стратегічним планам організації (підприємства), а також завданням максимально можливого використання потенціалу гетерогенності. Це безпосередньо стосується, наприклад, гендерних відносин, які в кожній організації є відображенням домінуючих у суспільстві поглядів на соціальні ролі, які має виконувати чоловік і жінка.

На сьогодні в нашому суспільстві відбуваються процеси демократизації і гуманізації, що сприяють створенню рівних можливостей для реалізації особистості незалежно від соціального положення, національності, віку, статі. Справжня гуманізація передбачає подолання стереотипів, що століттями існували в свідомості і установлення гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя. Гендерний розвиток не можна розуміти винятково як боротьбу за права жінок. Він означає досягнення однакових і широких можливостей усебічного розвитку та повної реалізації людського потенціалу як чоловіків, так і жінок з метою утвердження загальнолюдської справедливості та максимального соціально-економічного прогресу людства.

І завдання сучасного керівника – сформувати таку організаційну культуру, в якій гендерна гетерогенність відчувалась би тільки на рівні поваги до жінки, а не на рівні сумнівів у її компетентності і можливостях професійної самореалізації. В контексті гендерної проблематики це означає, що формувати робочі групи (колективи) слід з урахуванням взаємодоповнюваності професійної і взаємодоповнюваності соціальної. Цю функцію інтеграції і бере на себе організаційна культура.

Для розвитку організаційної культури необхідно сформувати систему оцінювання прояву тих цінностей, які складають зміст чинної організаційної культури і тих, розвиток яких планується. З огляду на те, що характеристики організаційної культури мають якісний, а не кількісний характер, доволі складно формалізувати критерії, за якими можна оцінити відповідність організаційної культури стандартам і цілям менеджменту різноманітності. До того ж, якісні оцінки зазвичай не вільні від суб'єктивності, оскільки залежать від повноти й

релевантності інформації, доступної експерту, і від особливостей його мислення. Тому найбільш прийнятним підходом до оцінювання впливу складових організаційної культури на ефективність роботи організації, можна вважати метод нечітких множин. Він дає змогу розв'язувати задачі, в яких присутні лише лінгвістичні висловлювання (які не мають числового відображення), на основі чого оцінювати досліджуваний об'єкт (поєднуючи кількісні і якісні показники) не лише у статистиці, а й у динамічному вимірі.

Основним поняттям теорії нечітких множин є лінгвістична змінна, значеннями якої є слова або вирази, що характеризують певний стан об'єкта дослідження. Фазифікація змінних (тобто диференціювання стану об'єкта за допомогою мовних виразів, які описують його можливі стани, що потребують оцінки) є досить важливим етапом побудови моделі досліджуваного об'єкта. Вона дає змогу ідентифікувати його стан у динаміці, тому необхідно максимально повно охопити усю множину можливих станів, не обмежуючись лише крайніми їх значеннями.

Фазифікація змін стану організаційної культури може описуватись за шкалою «високий-середній-низький». При цьому оцінка рівня відповідності чинної організаційної культури спроектованій моделі її ідеального стану для конкретної організації (підприємства) на певному етапі розвитку може бути зроблена за допомогою експертного опитування.

Набір характеристик, рівень присутності яких в організаційній культурі слід оцінити для визначення відповідності останньої стратегічним цілям підприємства, доцільно пов'язувати з рівнем організаційної взаємодії за напрямками: підприємство – зовнішнє середовище; група – група; індивід – підприємство. При цьому для кожного напрямку треба вимірювати як ефективність взаємодії з погляду інтересів бізнесу, так і з погляду задоволення інтересів учасників взаємодії. Крім того, це може розглядатися в часовому аспекті, тобто з погляду короткострокових цілей або довгострокової перспективи

Виходячи з цього, опитувальний лист для оцінки організаційної культури має містити запитання, які, по-перше, відображають цільові установки менеджменту, по-друге, дають змогу зрозуміти, наскільки існуючі на підприємстві форми стимулювання діяльності відповідають завданням нарощування потенціалу розвитку і чи здатен персонал їх вирішувати, по-третє, оцінюють міру взаємовигідності організаційних відносин, що забезпечує умови для підтримки нових ініціатив через систему гнучкого лідерства. Останнє

особливо важливе для гетерогенних організацій, які дотримуються принципу децентралізації в управлінні.

Виходячи із гіпотези про значний вплив організаційної культури на інноваційну діяльність суб'єкта господарювання, було сформовано анкету для виявлення ступеня прояву в компанії тих складових корпоративної культури, які б могли формувати в їх внутрішньому середовищі мотиваційні установки до активної інноваційної діяльності. Крім того, при формулюванні деяких запитань анкети прагнули отримати відповідь на те, наскільки організаційні відносини в компанії відповідають характеристикам гендерної рівності.

При складанні анкети і опрацюванні результатів скористалися методом експертної оцінки, де відповідь на запитання оцінювалась у балах в межах розкиду значень від 1 до 5 (1 – характеристика проявляється дуже слабо; 2 – слабо; 3 – середньо; 4 – добре; 5 – сильно). Запитання сформульовані таким чином, щоб можна було зменшити суб'єктивну оцінку відповідей, тому одна й та ж характеристика описується різними, але взаємодоповнюючими твердженнями. Опитування проводили серед працівників однієї із вітчизняних організацій організації, причому одна група опитуваних включала виключно представників жіночої статі (респонденти 1-7), а друга – виключно чоловічої (респонденти 8-14). Окремо визначалась позиція керівника (респондент 15). Узагальнення думок респондентів за статтю наведено в табл.5.6. Їх аналіз дав доволі цікаву картину. Зовсім небагато респондентів поставили оцінку 5 ступеню прояву тих чи інших ціннісних характеристик організаційної культури компанії. Це може свідчити, що вони, з одного боку, усвідомлюють деяку невідповідність стану справ у компанії принципам гендерної рівності та інноваційної активності, а з іншого – відчують, що деякі із організаційних цінностей не є достатньо дієвими мотиваторами для реалізації компанією стратегії розвитку.

До того ж, представники жіночої статі компанії більш песимістичні у визначенні гендерної рівності в компанії, ніж чоловіки. За усіма групами запитань їх відповіді мають менше значення у балах. Проте значно більший відрив у оцінюванні гендерної рівності за ціннісними складовими організаційної культури у керівника організації. Це означає, що він не достатньо приділяє значення тим моментам у своїй управлінській практиці, які стосуються гендерної рівності. Але представники жіночої статі відчують, що їх недооцінюють, або ж нехтують їхніми думками.

Таблиця 5.6

Оцінка респондентами ступеню відповідності ціннісних характеристик організаційної культури ПАТ «Мітел» завданням розвитку на основі реалізації потенціалу гендерної гетерогенності

Характеристики організаційної культури	Середній бал оцінки за групами опитуваних		
	чол.	жінки	керівник
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників			
1. Про заслуги працівників, які досягли успіху, розповідають доволі часто (визнання успіхів)	4,4	3,9	5
2. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу	3,7	3,9	4
3. При переведенні співробітника на вищу сходинку ієрархічної градації не зважають на його (її) стать, береться до уваги лише професіоналізм	3,6	4,4	5
Середній бал по блоку 1	3,9	4,0	4,7
Блок 2. Орієнтація на перспективу розвитку			
4. Компанія та її менеджери більше орієнтовані на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі	3,6	3,6	4
5. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують	3,9	3,7	4
6. Керівники підтримують прагнення підлеглих до професійного розвитку, підвищення кваліфікації проходять усі, незалежно від статі	3,6	3,4	3
7. Цінності компанії підкреслюють необхідність інновацій, керівниками проектних груп є як чоловіки, так і жінки	3,6	3,7	4
Середній бал по блоку 2	3,6	3,6	3,8
Блок 3. Підтримка ініціативності			
8. Підтримується ініціатива працівників щодо вдосконалення діяльності – незалежно від статі	3,3	3,3	4
9. Винагорода за реалізацію інноваційних проектів розподіляється пропорційно внеску учасника, незалежно від статі	3,7	3,4	5
Середній бал по блоку 3	3,5	3,4	4,5
Блок 4. Згуртованість у визначенні пріоритетів			
10. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї	4,4	4,4	4

Особливо це помітно за тим блоком запитань, які характеризують організаційні цінності ПАТ «Мітел», що визначають згуртованість персоналу. Адже, на відміну від чоловіків, які намагаються будь-яку організаційну структуру вибудувати у вигляді вертикальної владної піраміди і які в управлінні покладаються переважно на інструменти влади (примус і ієрархія), жінки використовують більш тонкі інструменти управління, побудовані на увазі до особистості. Їх інструменти впливу більше ґрунтуються на горизонтальних зв'язках, переконанні і мотивації. Багато чоловіків, що звикли до ієрархічних відносин влади «начальник - підлеглий», вважають проявом слабкості управляти в системі партнерської взаємодії. Однак такий стиль управління більше відповідає умовам сьогодення, коли від управління вимагається активізувати інтелектуальний потенціал кожного співробітника. Примусом це зробити не вдасться, а мотивацією, партнерством – так. І керівнику необхідно чіткіше висловлювати свою позицію в цьому питанні, підкреслюючи відповідні цінності як важливі для підвищення ефективності спільної діяльності, а також прагнути дійсно реалізувати їх на практиці.

Загалом, дослідження складових організаційної культури за пропонованою методикою може стати одним із інструментів, які допоможуть керівникам вітчизняних підприємств поліпшити психологічний клімат у колективах, досягти більшої згуртованості у діях підлеглих, повною мірою використати потенціал гендерної гетерогенності у підвищенні гнучкості й результативності інноваційної діяльності керованих ними підприємств.

Позитивний результат досягається копіткою роботою з переорієнтації персоналу на цінності, що лежать у площині ефективної організаційної взаємодії для активного і результативного інноваційного пошуку у напрямі досягнення ресурсної і ринкової синергії в діяльності гетерогенних організацій. При цьому мусять бути подолані не лише стереотипи мислення, а й стереотипи поведінки (культивування ініціативності, безпосередньої участі працівників у розв'язанні господарських проблем на противагу пасивному виконанню доручених завдань в межах організаційної ієрархії). Тобто, цінності організаційної культури підприємств, що прагнуть успіху, повинні ґрунтуватися на органічній парадигмі менеджменту.

При їх культивуванні слід використовувати сучасні надбання психології та соціології, які дозволять підвищити ступінь згуртованості працівників, посиливши у системі методів управління соціально-психологічну складову. Орієнтовно організаційні цінності,

що можуть лягти в основу формування організаційної культури сучасного підприємства можуть бути наступними:

- працівникам слід надавати роботу, яка відповідає їх знанням та вмінням, встановлювати чіткі цілі і справедливі обсяги робіт;
- усебічно залучати підлеглих до розробки цілей і прийняття управлінських рішень;
- регулярно оцінювати внесок співробітників у результати діяльності підприємства і пов'язувати це із рівнем їх винагороди;
- надавати всім рівні можливості просування по службі, які б визначалися тільки здібностями співробітників і накопиченим ними досвідом практичної діяльності;
- забезпечувати підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б дозволили повністю використати їх потенціал;
- давати підлеглим складну роботу, яка б вимагала від них повної віддачі.

Дотримання цих цінностей сприятиме формуванню доброзичливого психологічного клімату і зміцненню корпоративного духу, що у кінцевому підсумку створюватиме атмосферу взаєморозуміння і полегшуватиме керівництву реалізацію необхідних управлінських рішень. Домінуючі цінності організаційної культури вітчизняних суб'єктів господарювання повинні сприяти елімінуванню потенційних носіїв агресивного протистояння у вирішенні стратегічних і оперативно-виробничих завдань, створювати умови для узгодження основних мотиваційних установок більшості працівників компанії при формуванні стратегії і тактики її розвитку на тій чи іншій стадії життєвого циклу – для недопущення затягування організаційних криз. Тобто, ключовою тезою менеджменту різноманітності щодо розвитку організаційної культури повинна бути установка на управління потенціалом соціальної гетерогенності – для розвитку і нарощування потенціалу гетерогенності, закладеного в економічних процесах.

Питання для обговорення

1. В чому полягають дисфункціональні наслідки конфліктів і як це впливає на організаційну взаємодію в гетерогенній організації? Викладіть свої міркування стосовно того, якою має бути комунікативна культура в гетерогенній організації для недопущення дисфункціональних наслідків конфліктів.

2. Охарактеризуйте особливості організаційної взаємодії у мультикультурних робочих групах. Вкажіть, за яких умов може виникати таке явище як трайбалізм і наведіть свої міркування, яким чином воно може бути недопущене (подолане) в гетерогенній групі.

3. Сформулюйте основні завдання крос-культурного менеджменту в сучасних компаніях. Для яких компаній вони є найбільш актуальними?

4. Порівняйте підходи до забезпечення ефективності організаційної взаємодії з позицій лідерства та адміністрування. Якому з них доцільно надавати перевагу у роботі з гетерогенними групами?

5. Розкрийте особливості мотиваційного механізму менеджменту різноманітності. Які основні акценти в діяльності працівників мають посилюватись стимулами для реалізації потенціалу різноманітності в гетерогенних організаціях?

6. Охарактеризуйте вплив мотиваційного середовища на поведінку працівників гетерогенної організації і покажіть зв'язок результатів такої поведінки на ринкові позиції цієї організації.

7. Що таке організаційна культура і яку роль вона відіграє в гетерогенних організаціях? Чому організаційну культуру називають інституційною матрицею підприємства?

8. Сформулюйте філософію існування з позицій менеджменту різноманітності таких гетерогенних організацій:

- консалтингової фірми
- дитячого садочка
- клініки
- університету

9. Наведіть приклади організаційних ритуалів, які б могли підвищити мотивацію персоналу гетерогенних організацій до інтрапренерства.

10. Опишіть модель конкуруючих цінностей організаційної ефективності Квіна-Рорбаха на прикладі такої гетерогенної організації як компанія Microsoft.

11. Вкажіть відмінності у основних цінностях організаційної культури організації сфери послуг (наприклад, банківської установи) і виробничої організації (наприклад, машинобудівного підприємства).

12. Наведіть перелік організаційних цінностей, якими мають керуватись працівники гетерогенних організацій з погляду завдань управління конкурентоспроможністю.

6 | ГЕТЕРОГЕННА ОРГАНІЗАЦІЯ – ОРГАНІЗАЦІЯ, ЩО САМОНАВЧАЄТЬСЯ

6.1. Гетерогенність і організаційні кризи

Стійка позитивна динаміка розвитку організацій забезпечується їх здатністю своєчасно і гнучко реагувати на зміни в середовищі господарювання, нарощуючи свою присутність в тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, і згортаючи бізнес в малоперспективних напрямках діяльності. Тому в процесі свого функціонування будь-яка організація стикається з необхідністю організаційних змін – відповідно до нових стратегічних цілей на якісно іншому етапі її розвитку.

Організаційні зміни особливо необхідні при значному зростанні масштабів і розширенні видів діяльності організації – коли ефективність управління в рамках існуючої організаційної структури знижується. З огляду на зростаючу динамічність і мінливість зовнішнього середовища, управління не може бути ефективним при запізненні в прийнятті та реалізації рішень – навіть якщо вони були обґрунтованими і вірними. Внаслідок втрати часу бізнес-ситуація може бути використана конкурентами для поліпшення своїх позицій на ринку. У західному менеджменті в таких випадках використовують термін «синдром бегемота» – для організації, яка характеризується великою інерційністю через неефективну організаційну структуру. Вона відрізняється:

- надмірною централізацією управлінських рішень;
- процедурних ускладненням прийняття простих рішень, що уповільнює усунення більшості організаційних проблем;
- порушенням організаційних комунікацій;
- зниженням відповідальності менеджерів внаслідок обмежених повноважень;
- відсутністю ентузіазму у співробітників.

Ці симптоми свідчать про кризу управління, коли система менеджменту не здатна розпізнавати, правильно оцінювати ситуації, розробляти і здійснювати ефективні рішення. Як правило, такі кризи виникають при переході організації на наступний етап життєвого циклу – від зародження (дитинства) до інтенсивного розвитку (юності), потім стабілізації, старіння (занепаду) і, можливо, – відродження.

Життєвий цикл організації – відрізок часу від її створення до припинення існування; охоплює сукупність стадій, які проходить організація за час свого існування: зародження і становлення, зростання (коли вона активно заповнює своїми товарами обраний сегмент ринку), зрілості (коли прагне зберегти за собою зайняту частку ринку), занепаду (втрачає частку ринку, витісняється з нього конкурентами)

Концепція «життєвого циклу», незважаючи на деяку умовність у визначенні приналежності економічної організації до певної стадії свого існування, доволі часто використовується в теорії управління для пояснення відмінностей в економічній динаміці суб'єктів ринку. Особливо плідною вона виявилася в практиці антикризового управління, оскільки дозволяла з'ясувати причини кризових явищ і, відповідно, розробляти заходи щодо їх попередження або виходу з кризи. Вона може бути використана і в контексті менеджменту різноманітності – для ефективного управління факторами гетерогенності в процесі розвитку економічної організації.

Здебільшого кризи виникають внаслідок втрати актуальності методів, форм і стилю управління, внаслідок несвоєчасної зміни основних цільових установок менеджменту організації. Вони особливо гостро проявляються в гетерогенних організаціях – і тим відчутніше, чим вищим є рівень гетерогенності – в ресурсах, процесах і перевагах. Так, прагнення максимізувати прибуток на стадії дитинства не дозволяє організації диференціювати відмінності в споживчих перевагах і сформулювати широкий контингент споживачів, що унеможливило подальше зростання масштабів діяльності. Прагнення до прискореного зростання на етапі юності може призвести до одностороннього розвитку організації, втрати нею можливості розвивати інші напрямки діяльності, диверсифікувати бізнес-процеси. Певна благодущність, самозаспокоєння, акцентування уваги в основному на підтримці іміджу компанії як виробника унікальної продукції на етапі зрілості може зумовити втрату конкурентних переваг і зменшення частки ринку через активні дії конкурентів. Можливі й інші причини розгортання кризи управління. Однак більшість з них можна пояснити з позицій менеджменту різноманітності – коли існуюча система управління не

може звести всю різноманітність дій в єдину лінію поведінки, що дозволяє зберегти або підвищити ефективність діяльності організації на відповідному етапі життєвого циклу.

На необхідність своєчасної зміни акцентів в управлінні для переходу організації на вищу стадію розвитку вказує і американський дослідник Л.Грейнер [104]. Для цього він детально характеризує причини, що викликають кризу управління на кожному з етапів. Дослідник підкреслює, що збереження звичної (усталеної) практики роботи тягне за собою втрату динаміки розвитку. А в разі тривалого нехтування організаційними змінами – може спричинити крах організації (за деякими даними, ще 10 років тому 70% компаній зі списку Fortune-500 не могли адаптуватися до роботи в нових умовах, що зумовило їх банкрутство або вороже поглинання). І навпаки, успішне і своєчасне здійснення організаційних змін сприяє покращенню динаміки розвитку організації, її переходу на вищу стадію життєвого циклу.

Л. Грейнер виділив п'ять видів криз, які відповідають різним стадіям життєвого циклу організації: криза лідерства, автономії, делегування, бюрократії та синергії. Він розглядав їх в контексті організаційного дисбалансу, що виникає через невідповідність існуючого порядку організаційної взаємодії у внутрішньому середовищі компанії новим умовам її функціонування на наступному етапі життєвого циклу. Однак причини цих криз можна пояснити і з позицій менеджменту різноманітності – і не стільки щодо різноманітності ресурсів і процесів, як стосовно мотиваційних переваг учасників управлінської команди.

Відповідно до теорії фірми, будь-яка корпорація є сукупністю об'єднаних взаємовигідним співробітництвом власників ресурсів (власника основного ресурсу, як правило, капіталу, називають «принципал», а залучених ним для здійснення бізнесу власників інших видів ресурсів називають «агентами»). Вони узгоджують свої дії за допомогою системи контрактів. Для ефективного функціонування корпорації важливо, щоб її учасники чітко розуміли свої обов'язки і підпорядковувалися загальним правилам, нормам поведінки. Д. Крепс, а також інші науковці, які досліджували специфіку виробничих відносин, звернули увагу на те, що такі відносини часто ґрунтуються на «імпліцитних контрактах», тобто неявних, які не мають чіткого юридичного оформлення [111]. Це дає можливість керівництву не враховувати інтереси працівників за скрутних для корпорації обставин, тобто, порушувати взаємовигідність співпраці.

З огляду на, що в основі ефективності будь-якої системи управління лежить ефективність процедур внутрішньої координації та структури прийняття рішень, а вона, в свою чергу, залежить від відповідності мотиваційних переваг осіб, що приймають рішення,

прийнятим в організації мотиваційним установкам, можна стверджувати, що в міру розвитку організації в управлінській команді періодично настає мотиваційний дисбаланс. Його причина – порушення умов співпраці між власником бізнесу (принципалом) і найманими фахівцями з різних сфер діяльності, які необхідні для створення і функціонування бізнесу (агентами). Специфіка інтелектуальної праці не дозволяє принципалу і агентам чітко виписати умови трудової угоди, що створює передумови для опортуністичної поведінки агентів тоді, коли вони вважають, що їх роль в успіху організації недооцінюється.

Тобто, посилення проявів опортунізму у відносинах між принципалом і агентами обумовлюється розростанням мотиваційного дисбалансу в зв'язку зі збільшенням масштабів діяльності організації (зростає різноманітність ресурсів, процесів і переваг, отже – зростає число джерел надходження інформації, збільшуються інформаційні потоки, обсяги і зміст виконуваних робіт, розсуваються межі повноважень і т.д.). Зростання обсягів і напруженості інтелектуальної праці зумовлює необхідність залучення нових учасників до процесу прийняття рішень – зі своїми претензіями на участь у владі і розподіл кінцевих результатів. Існуюча організаційна структура перестає виконувати свої основні функції – своєчасно і повною мірою забезпечувати процеси прийняття рішень необхідною інформацією.

Розглянемо більш докладно сутність організаційних криз при переході на наступну стадію розвитку організації, дотримуючись класифікації Л. Грейнера. Водночас, для більш повної характеристики кризових ситуацій і тих заходів, які повинні бути зроблені менеджментом підприємства для подолання організаційних криз, скористаємося і методологічними підходами менеджменту різноманітності – щодо зміни мотиваційного «тонусу» (сили мотиваційного впливу) учасників організації – власників ключових ресурсів [48].

1. Криза лідерства. Виникає в разі швидкого зростання фірми, коли підприємець, який її заснував, стає нездатним ефективно управляти нею внаслідок зростання кількості ресурсів, ускладнення процесів, розширення кола споживачів і зміни їх переваг. Усвідомлюючи, що без ефективного професійного управління не уникнути загрози руйнування бізнесу, підприємець зміщує центр уваги від виробництва і продажу продукції до поліпшення діяльності всіх функціональних ланок управління. Це вимагає більш глибокого структурування організації, переходу від лінійної до функціональної структури управління. У той же час підприємець розуміє, що ефективність організаційного перепроєктування буде залежати від професіоналізму ключових фахівців, що вимагає встановлення з ними взаємовигідного партнерства. При цьому мотиваційні претензії агентів

зі специфічними ресурсами (ключовими компетенціями) будуть тим вищими, чим стійкішими можуть бути конкурентні переваги організації, які вони можуть сформувати своєю діяльністю. Прогнозна оцінка економічної віддачі від можливої співпраці служить критерієм найбільш раціонального вибору складу команди функціональних менеджерів і типу організаційної конфігурації з безліччю альтернативних рішень і мотиватором (або демотиватором) організаційних змін.

2. Криза автономії. Виникає, як правило, в організаціях зі значними масштабами діяльності, чітким функціональним поділом сфер відповідальності і значною формалізацією зв'язків і відносин. Внаслідок цього ускладнюється міжфункціональна координація; рекомендації різних служб часто суперечливі і дезорієнтують лінійних керівників, порушується принцип єдиновладдя. Служби самовдосконалюються, однак ефективність їх взаємодії знижується. Це вимагає делегування більш широких повноважень лінійним керівникам нижчих рівнів або створення додаткових механізмів координування й інтегрування спільної діяльності. Делегування повноважень погіршує інформаційну обізнаність вищого керівництва, збільшуючи при цьому потенційний опортунізм функціональних менеджерів. Координаційні механізми, що поліпшують інформаційний обмін, вимагають додаткових витрат. Прагнення бути впевненим у правильності прийнятих функціональними менеджерами рішень спонукає вище керівництво до посилення зв'язку винагороди останніх до їхнього внеску в загальні результати діяльності підприємства.

3. Криза керуваності. Виникає на етапі розквіту організації внаслідок розширення повноважень керівників відокремлених виробничих підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць, центрів прибутку), які отримують значну оперативну самостійність. Зосередження уваги вищого керівництва тільки на стратегічних завданнях може спричинити часткову втрату контролю і зловживання керівниками стратегічних бізнес-одиниць правом розпоряджатися спільними ресурсами. Подальший організаційний розвиток стає можливим лише за умови зміни структури мотивацій керівників середньої ланки, зокрема, через їх участь в капіталі або посилення контролю через створення додаткових механізмів координації. Водночас розширення повноважень керівників середньої ланки актуалізує питання набуття ними нових знань, які відповідають новим завданням керівництва. Тому професійне вирішення питань організаційного перепроєктування невіддільне від ідентифікації структури мотивацій претендентів на кар'єрне зростання, сили їх мотивації до розвитку професійних компетенцій.

4. Криза бюрократії. Виникає на етапі повної зрілості, коли організація розростається до розмірів, які забезпечують їй лідируючі позиції на ринку. Організація піклується тільки про підтримку іміджу. Однак відсутність сильної конкуренції знижує активність працівників, уповільнює організаційну взаємодію, управлінські процеси надмірно бюрократизуються, оскільки відповідальність за несвоєчасне прийняття рішень майже відсутня. Якщо в організації не здійснити нові структурні зміни, які посилюють відповідальність осіб, що приймають рішення, вона перестане розвиватися, настане її занепад. Зміни мають передбачати виділення стратегічних бізнес-одиниць, відповідальність за розвиток яких покладається на їх керівників. Тобто відбувається як би подрібнення організації на структурні одиниці менших розмірів, об'єднаних єдиною стратегією, в межах якої й здійснюється співробітництво. Мотивація до розвитку посилюється завдяки розширенню владних повноважень керівників структурних одиниць стосовно використання отриманого ними прибутку.

5. Криза синергії. Може виникати на різних етапах, проте відчутно проявляється на етапі повної зрілості, коли вищий менеджмент вичерпує потенціал спільної роботи і стає нездатним генерувати синергію, що тягне за собою втрату можливості працювати на випередження. Частішають конфлікти, породжені суб'єктивним оцінюванням колегами значущості власної і чужої роботи, які виливаються в протистояння. Адекватною реакцією на таку ситуацію мусять бути чергові структурні зміни – для приведення існуючої бізнес-системи в новий рівноважний стан, що враховує інтереси всіх стратегічних учасників. Ці зміни необхідно здійснити в такий спосіб, щоб не тільки зберегти, а й підвищити ефективність організаційної взаємодії. В результаті організація стає дуже схожою на первинну, тобто з традиційною ієрархічною структурою управління. Проте в ній виділяються бізнес-одиниці з високою оперативно-господарською самостійністю і загальна стратегія організації визначається з урахуванням пріоритетності розвитку виділених бізнес-одиниць. У такій структурі з метою недопущення нових криз враховується досвід попередньої роботи, тому керівникам бізнес-одиниць встановлюється досить високий рівень делегування не тільки повноважень, а й відповідальності. Це сприяє значному зростанню їх мотиваційного тону, оскільки кінцева винагорода (у вигляді частини прибутку) прив'язується до успіху (неуспіху) керованих ними бізнес-одиниць.

У табл. 6.1 наведена систематизація природи організаційних криз за стадіями життєвого циклу організації, що включає характеристики мотиваційного дисбалансу, який виникає у відносинах між власниками ключовими ресурсів [72].

Таблиця 6.1

Стадії життєвого циклу організації і вектори мотиваційного впливу для подолання криз зростання			
Основні акенти організаційного проектування	Тип і причини організаційної кризи	Вектори мотиваційного впливу	
1	2	3	
Стадія створення бізнесу (народження-юність)			
Концентрація зусиль на проектуванні ефективної технології бізнесу і розвитку ринку; очікування винагород у майбутньому; керованість зростає на швидкому зворотному зв'язку	Швидке зростання породжує кризу лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою його зростання)	Мотивація власника бізнесу (принципала) до залучення агентів із специфічними ресурсами (ключовими компетенціями) та встановлення з ними взаємовигідного партнерства. Мотивація агентів до підвищення безпеки існування і реалізації потенціалу власних компетенцій	
Стадія ранньої зрілості			
Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності і контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур та правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських компетенцій	Успіх зумовлює кризу автономії (кризу функціонального управління). Агенти з ключовими компетенціями вдаються до опортунізму, відстоюючи цінність свого ресурсу; це перешкоджає роботі на загальний результат	Мотивація принципала до делегування ключовим агентам повноважень і ресурсів. Мотивація агентів до роботи на спільний результат через участь у прибутках	
Стадія розквіту			
За центром закріплюються лише функції стратегічного менеджменту. У розрізі бізнес-процесів управління децентралізується. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи	Успіх спричиняє кризу керованості через втрату контролю. Мотиваційною основою опортунізму агентів (керівників бізнес-ліній) стає недооцінка їх внеску у загальні результати	Мотивація принципала до збереження контролю (об'єктивується у розробленні інтеграційних механізмів). Мотивація агентів до роботи на спільний результат через посилення його зв'язку із винагородою	

Завершення таблиці 6.1

1	2	3
<i>Стадія повної зрілості</i>		
Упровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру	Через надмірну рутинізацію управлінських процедур виникає криза бюрократії. Агенти втрачають інтерес до творчості, внаслідок чого зростає інерційність організації	Мотивація <i>принципала і агентів</i> на урівноважування їх інтересів через розширення владних повноважень останніх (шляхом відокремлення керованих ними структурних ланок у окремі бізнес-одиниці)
<i>Стадія занепаду</i>		
Організаційне перепроєктування з виділенням самостійних бізнес-одиниць, перерозподіл функцій та ролей між підрозділами та центром. Зростання вимог до менеджерів, підвищення рівня конфліктності вищих менеджерів за доступ до спільних ресурсів	Велика ймовірність виникнення <i>кризи синергії</i> у групі вищих менеджерів	Мотивація <i>принципала і агентів</i> до розподілу спільних ресурсів на свою користь.
<i>Стадія відродження</i>		
Організаційне перепроєктування на основі асоційованого членства у інтеграційній структурі	Ймовірність виникнення <i>кризи автономії</i> , зумовленої прагненням агентів зберегти максимум самостійності у прийнятті стратегічних рішень (криза лінійного управління)	Мотивація <i>принципала і агентів</i> до розширення своїх ресурсних можливостей для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємницьких одиниць

Отже, на кожній стадії життєвого циклу в організації виникають специфічні проблеми, позначені вченими як «кризи управління, породжені зростанням» або організаційні кризи. З позицій еволюціонізму організаційна криза свідчить про деградацію існуючих в організації рутинних процесів, викликану ускладненням і збільшенням матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків, зростаючим різноманіттям ресурсів і процесів. До того ж, внаслідок зміни значущості окремих управлінських функцій в новому стратегічному періоді розвитку організації посилюються мотиваційні протиріччя її ключових учасників. Виникає мотиваційний дисбаланс, що знижує ефективність організаційної взаємодії. Через суперечності в мотивації стратегічно важливих учасників організація втрачає цілісність стратегічного бачення, втрачає здатність своєчасно і гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, наслідком чого стає погіршення результатів господарської діяльності. І без усунення мотиваційного дисбалансу її подальший динамічний розвиток стає неможливим.

Організаційні кризи – максимальне загострення суперечностей в організації, коли існуючі в ній методи управління перестають бути ефективними внаслідок порушення балансу інтересів власників ключових ресурсів

Для недопущення поглиблення мотиваційного дисбалансу і відновлення ефективності управління у стислий термін мають бути проведені організаційні зміни (в структурному дизайні організації, правилах, векторах і процедурах організаційної взаємодії тощо). Усунення кризових явищ потребує зміни концепції управління, формування нової, яка б відповідала новій стадії життєвого циклу і забезпечувала конкурентоспроможність організації у нових умовах її функціонування. При цьому важливо може зберегти фінансову стійкість організації.

Розгляд природи організаційних криз з позицій менеджменту різноманітності розширює можливості ефективного управління чинниками гетерогенності, виділяючи в якості об'єктів організаційного перепроєктування не тільки структурні елементи в розрізі взаємодії різних функцій і процесів (в тому числі бізнес-процесів). Об'єктом організаційних змін повинна стати і система взаємовідносин між ключовими учасниками управлінської ієрархії, ефективність організаційної взаємодії між якими залежить від узгодженості їх мотиваційних переваг на кожній стадії функціонування будь-якої організації.

Своєчасна зміна акцентів і векторів мотиваційного впливу в системі управління організаційними змінами забезпечить профілактику організаційних криз або зменшення деструктивних наслідків їх негативного впливу внаслідок мінімізації проявів опортуністичної поведінки функціональних і лінійних менеджерів. В таких умовах збільшиться і мотивація до професійного та особистісного розвитку співробітників організації – як основи їх кар'єрного зростання (що задовольняє їхні особисті потреби у визнанні та самореалізації), і як передумови прийняття більш обґрунтованих рішень на вищому рівні розвитку організації (що задовольняє потреби організації в кваліфікованому управлінні).

При цьому зі зростанням масштабів діяльності організацій, їх перетворенням в багатопрофільні і мультинаціональні корпорації все гостріше відчувається потреба у продукуванні нових знань і розвитку творчо-трудових компетенцій, необхідних саме конкретній корпорації для реалізації її стратегічних цілей. Ця потреба найкращим чином задовольняється у організації, що самонавчається – завдяки формуванню внутрішньокорпоративного освітнього простору.

6.2. Історичні й економічні передумови формування організації, що самонавчається

У сучасних умовах будь-якій організації необхідно нарощувати потенціал організаційного знання, максимально використовуючи для цього інтелектуальний потенціал співробітників і створюючи умови для їх безперервного навчання. Концентрація необхідних знань і перехід до управління знаннями відкривають нові високоефективні шляхи вирішення різного роду проблем, що виникають і в гетерогенній організації, покращують її можливість рекомбінувати ресурси і процеси, розвивати споживчі властивості товарів, ефективно впливати на поведінку споживачів. У науковій літературі останнім часом навіть став використовуватись термін «мультирозумна організація» [84]. Він як ніякий інший підходить для характеристики організації гетерогенної, в якій інтелект (розум) окремих учасників може розвиватись і мультиплікуватись, вступаючи у взаємодію з інтелектом інших учасників, перетворюючись у нове знання.

Сучасними науковцями знання інтерпретується як «система об'єднаної в мережу інформації», яка охоплює процедурне (технологічне) знання (know-how) і фактичне знання (know-what) [9]. Знання може бути імпліцитним або експліцитним, індивідуальним і

організаційним. Останнє забезпечує збереження організації, навіть якщо її залишають окремі працівники. І це дуже важливо для організації з високим рівнем гетерогенності.

Очевидно, що повноцінне використання інтелектуального капіталу є основною конкурентною перевагою сучасної організації. Це зумовлено:

- потребою організацій в швидкому оновленні асортименту продукції, що детерміновано зростаючою конкуренцією не стільки кінцевих продуктів, скільки ключових корпоративних компетенцій: «встигнути» за швидкістю оновлення продукції і забезпечити організації високий рівень соціально-економічної стійкості можна, лише «налагодивши» власне розширене відтворення нових знань і ключових компетенцій;

- прискореною актуалізацією корпоративних систем неявного непередаваного знання, що конструюють ринкову унікальність організації і необхідну якість всього «набору» базових і ключових компетенцій. Безперервне прискорення ринкової динаміки залишає все менше шансів тим економічним структурам, хто «живиться» переважно явними знаннями, що надходять із зовнішніх джерел. Не заперечуючи значної ролі ринку формалізованих знань в розвитку сучасних інновацій, сучасні дослідники підкреслюють, що стратегічну ринкову стійкість мають ті фірми, які не купують, а самі виробляють нові знання, трансформуючи їх в ключові компетенції;

- збільшенням обсягу трансакційних, трансформаційних та інших витрат, пов'язаних з «зовнішньою» освітою для придбання знань і компетенцій. Багатьма освітніми організаціями нині пропонуються послуги професійної перепідготовки кадрів, формування певних компетенцій, і т. д. але навіть в рамках правильного вибору нової освітньої траєкторії ніхто не може гарантувати очікуваного рівня якості, та й отримання спеціального, «точкового» знання в сучасних умовах є справою вельми дорогою;

- прагненням власників індивідуального інтелектуального потенціалу до високоефективної самореалізації – співробітники сучасних підприємств хочуть підвищувати рівень своїх знань і компетенцій в межах організацій з урахуванням специфіки їх діяльності, створюючи фундамент свого кар'єрного просування. Інтерес до високоефективної творчо-трудової діяльності у таких людей збережеться лише в тому разі, якщо у них буде реальна можливість для свого розвитку саме в рамках організації. Це вимагає створення корпоративних баз знань, формування і розвитку спеціальних відділів, які створюють нові знання, залучення необхідних «працівників знання»

(директорів з управління знаннями, інженерів і технологів знання, фахівців в області розробки комп'ютерних програм та ін.) – для їх створення і поширення в організаційному просторі.

Л. Стаут, розмірковуючи над ефективністю і конкурентоспроможністю сучасних організацій відзначав, що в ній мусять бути умови, за яких всі співробітники безперервно навчаються [77]. Зростаюча мінливість середовища господарювання часто нівелює цінність попереднього досвіду практичної діяльності і виводить на перше місце в сукупності професійних якостей працівників їх здатність до опанування новими знаннями, які формують основу нових компетенцій, накопичують інтелектуальний капітал, готують ґрунт для генерування нових ідей, істотним чином визначаючи рівень інноваційної активності організації. Тому ефективне управління розвитком персоналу є стратегічним чинником конкурентоспроможності організацій у всіх розвинених країнах. У той же час визнання ключової ролі інновацій у створенні сучасними організаціями конкурентних переваг чіткіше конкретизує проблему управління розвитком їх персоналу – для придбання компетенцій, що перетворюють організацію в інноваційно-активну.

Необхідність зміни підходів до управління розвитком персоналу – через реалізацію концепції організації, що самонавчається – зумовлена радикальними змінами управлінської парадигми. За зростаючої глобалізації ринків і посилення конкуренції майже не залишилося сфер діяльності, де могла б бути ефективною так звана «механістична» парадигма управління, заснована на строгій ієрархії відносин учасників організації і чіткого розподілу їх праці. Більшість успішних компаній дотримуються нині «органічної» парадигми, в якій головною характеристикою організації, яка дає змогу досягти успіху, є її гнучкість. І це вимагає максимально можливого залучення до процесу управління людей, здатних створювати нове. Розвиток цих здібностей в межах організації – для реалізації її інтересів, зміцнення позицій на ринку і витіснення конкурентів, а також – для створення нових ринків на базі інноваційних підходів до розвитку споживчих переваг, і стає найважливішим завданням вищого керівництва.

Перехід до нової управлінської парадигми наприкінці ХХ століття суттєво вплинув на розвиток інтелектуального капіталу суб'єктів господарювання, на нарощування їх організаційного знання. Підходи до управління процесами навчання нових знань стали концептуально відрізнятися від традиційних підходів і наповнилися новим змістом – як за цільовими установками й орієнтирами в

конкуренції, так і за особливостями взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Розширюється також коло осіб, які розробляють стратегію, змінюється функціональна основа організації управлінської діяльності, функціональний розподіл праці втрачає свою актуальність і усталеність (табл.6.2) [62].

Таблиця 6.2

Порівняльні характеристики механістичної та органічної парадигм управління у взаємозв'язку з навчанням

Механістична парадигма управління	Основні акценти в навчанні	Органічна парадигма управління	Основні акценти в навчанні
Цільові установки			
Швидкий економічний ефект	Передбачає економію на витратах, в т. ч. на навчання персоналу	З урахуванням задоволення інтересів персоналу	Навчання – один із способів задовольнити інтереси персоналу
Орієнтири в конкуренції			
Позиціонування фірми щодо конкурентів	Навчання не гірше, ніж у конкурентів	Виявлення та розвиток ключових компетенцій фірми	Розвиток компетенцій персоналу
Взаємодія з зовнішнім середовищем			
Пристосування	Зміст навчання відображає зміни зовнішнього середовища	Вплив на зовнішнє середовище	Отримання знань про ймовірність і тенденції змін зовнішнього середовища
Розробники стратегії			
Менеджмент вищого рівня	Освоєна компетенція, достатній рівень знань	Також менеджмент середнього і нижчого рівнів	Стають основними учасниками процесу неперервного навчання
Основа організації діяльності			
Функціональна спеціалізація	Чітко окреслене коло знань	Постійна рефункціоналізація	Необхідність придбання комплексних знань

Так, стосовно цільових установок відбувається їх переорієнтація з поточних цілей (отримання максимального прибутку за короткий період, зростання вартості акцій і інші нестійкі ефекти) на стратегічні, більш відповідні місії – задоволення запитів основних груп стейкхолдерів (клієнтів, акціонерів, персоналу), які мають різні очікування щодо організації. Зокрема, очікування клієнтів пов'язані з споживчої вартістю товарів (послуг), акціонерів – з ринковою вартістю компанії. Очікування персоналу різноманітніші: наймані працівники зацікавлені в певному рівні своїх доходів, а й, крім цього, само-реалізації – через професійну діяльність в своїй організації. І це виводить розвиток професійних здібностей працівників організації в блок її стратегічних завдань. Тобто, навчання персоналу перестає розглядатися тільки в зв'язку з вирішенням поточних завдань, а стає органічною частиною довгострокових цільових установок будь-якої організації, і особливо організації гетерогенної.

Дотримуючись органічної управлінської парадигми, керівництво організації змінює також стратегію і тактику конкурентної боротьби. Традиційно вибір конкурентної стратегії відштовхувався від результату позиціонування фірми щодо конкурентів на відповідному сегменті ринку, причому виключно за «результативними» параметрами, які виявляються ринком. За такого підходу в питаннях навчання також неминуче присутня орієнтація на конкурентів – персонал мусить бути навчений не гірше, ніж у них. Нова управлінська парадигма зміщує акценти у внутрішнє середовище організації. Вона передбачає, що точкою відліку у пошуку конкурентних переваг мають бути власні ресурси компанії, які формують її ключові компетенції. Відповідно, підвищення конкурентоспроможності компанії відбувається через розвиток її ключових компетенцій, і таким чином навчання співробітників перетворюється на важливу складову конкурентної боротьби. Цей аспект особливо важливий для гетерогенних організацій, так як націлює на розвиток креативності персоналу – оскільки це розширює можливості рекомбінації ресурсів і процесів, забезпечує синергетику спільної діяльності учасників гетерогенних робочих груп.

Керуючись органічною парадигмою управління, менеджмент організації змінює і характер її взаємодії із зовнішнім середовищем. Традиційно ієрархічна домінанта в парадигмі управління акцентує на пристосуванні організації до зовнішнього середовища, своєчасному реагуванні на зміни в ній. Такий же реактивний характер має і система навчання – її форми й методи, а також змістовна частина оновлюються у відповідь на появу у зовнішньому середовищі нового фактора або посилення впливу на благополуччя організації колишнього. Органічна

управлінська парадигма передбачає активний вплив на зовнішнє середовище і, відповідно, проактивний характер і спрямованість навчання. В процесі навчання повинні бути створені нові знання – про форми і способи впливу організації на зовнішнє середовище, що сприяють посиленню її позицій.

Сучасні дослідники підкреслюють, що з переходом до органічної парадигми управління змінюється погляд і на стратегічний центр організації – функція головного стратега, який забезпечуватиме конкурентоспроможність організації, перестає бути прерогативою тільки вищого керівництва. Поняття «стратегічний центр» і «вершина ієрархічної піраміди» перестають бути синонімами. До стратегічного управління долучаються також менеджери середньої та нижчої ланки. Це ускладнення функцій перетворює їх в основних учасників процесу безперервного навчання, процесу осмислення нової інформації, поповнення знань і обміну ними [62; 83].

При цьому втрачається прив'язка програм навчання персоналу до функціональної спеціалізації в межах усталеної організаційної структури. За нової парадигми управління організація розглядається не як сукупність структурних підрозділів, а скоріше як комплекс виконуваних функцій, які пронизують організаційну структуру в розрізі діючих бізнес-процесів. З огляду на більшу гнучкість системи функцій порівняно з структурованістю підрозділів періодично виникає суперечність між формально і реально закріпленими за конкретними посадами і підрозділами функціями. Це спричиняє конфліктність між лінійними і функціональними менеджерами. Тому органічна парадигма управління передбачає постійну рефункціоналізацію процесів. Залежно від цільових пріоритетів нової стратегії організації вона може здійснюватися на різних рівнях. На рівні усієї організації цей процес реалізується як:

- зміна функцій і статусів професійних груп працівників;
- комбінування функцій і рольових репертуарів в межах робочих груп (команд);
- формування моделей взаємодії та механізмів обміну функціями між членами команди;
- стимулювання продуктивних локальних субкультур на базі корпоративної культури.

На рівні учасників робочих груп організації вмістом рефункціоналізації є наступне:

- перерозподіл функцій працівників згідно їх компетенцій;
- делегування повноважень, змін сфер персональної відповідальності;

- зміна системи мотивації;
- закріплення специфікації нових і модифікованих статусів у правилах, регламентах, інструкціях і стандартах організації.

Цей постійний міжгруповий і міжособистісний перерозподіл функцій означає, що в такій організації базою діяльності стають знання та інформація, зміст яких, як правило, має міжфункціональну природу. Тому працівникам при прийнятті рішень доводиться виходити за межі вузьких функціональних завдань, збирати і осмислювати інформацію в більш широкому контексті, засвоювати і продукувати міжфункціональні знання. Робота в цьому напрямі є не що інше, як навчання. І неминуча при скороченні вертикальних структур децентралізація повноважень при переході до органічної управлінської парадигми означає для тих, кому їх передають, необхідність постійного поповнення своїх знань. Тому, скорочуючи багаті елементи, пов'язані з трансляцією наказів, самонавчальна організація в той же час створює елементи організаційної структури, що відповідають за навчання персоналу і координування дій у цій важливій для підтримання життєздатності і розвитку організації сфері людської діяльності.

І тут важливо підкреслити, що процес навчання буде давати результати тільки тоді, коли працівники будуть прагнути до отримання нових знань, тобто, будуть вмотивовані до професійного розвитку. Як показують дослідження, успіх навчальної програми на 80% залежить від її підготовки і на 20 % – від бажання і здібностей тих, хто навчається [61]. Навчання не буде ефективним у разі ставлення до нього як до «покарання» або неминучої для збереження причетності до організації рутини. Організація не може змусити співробітників самовдосконалюватися, вони мають захотіти цього самі. Але для цього в ній повинна бути створена ефективна система мотивації, прив'язана до результатів навчання. Як слушно зауважує А. Симбірська, «необхідно створювати безперервну систему навчання, яка буде інтегрована не тільки в корпоративні стандарти, але і в **мотиваційні моделі співробітників**, для зацікавленості персоналу в роботі і в особистісному розвитку» [61].

Таким чином, концепція організації, що самонавчається, виникла як синергетичний результат об'єднання основоположних принципів функціонування соціально-економічних систем в конкурентному середовищі. В найбільш цілісному вигляді вона вперше була представлена П. Сенге в його книгах «П'ять дисциплін. Мистецтво і практика самонавчання» [60] (1990) і «Стратегія і тактика створення Організації, що самонавчається» (1993р.).

П. Сенге порівнює концепцію організації, що самонавчається з такими концепціями як Total Quality Management, лідерство, управління інноваціями, пошук стрижневих компетенцій і стверджує, що фактично всі вони слугують досягненню однієї і тієї ж фундаментальної мети: поєднання індивідуального розвитку кожного члена організації з досягненням найвищої економічної ефективності.

П. Сенге виділив п'ять компетенцій (дисциплін), якими мусить оволодіти організація, щоб стати самонавчальною [60]:

- системного мислення – вміння розглядати процеси, що відбуваються в організації, у їх взаємозв'язку;
- прихильності членів організації ідеї безперервного навчання і самовдосконалення;
- зміни інтелектуальних моделей поведінки компанії, інтелектуального навчання;
- створення загального образу організації, що включає цілі і принципи її функціонування;
- групового навчання, спрямованого на вдосконалення процесів, що відбуваються в організації.

У переліку цих компетенцій важливе місце займає технологія і методи групового навчання дорослих, які повинні сформувати зацікавленість працівників до постійного розвитку, в тому числі – через самонавчання. На думку Л. Сенге, самонавчання ґрунтується на таких принципово важливих моментах організації процесів навчання як: навчання засноване на взаєминах; навчання розглядається як безперервний процес; навчання необхідне, воно є індивідуалізованим, вимагає певних зусиль (а значить – відповідної мотивації); навчання тісно пов'язане з практикою.

Саме мотивація членів організації до розвитку забезпечить безперервність в накопиченні і розвитку організаційного знання. Сучасні дослідники підкреслюють це в поясненні суті організації, що самонавчається. Вони характеризують її наступним чином: «іманентною якісною властивістю організації, що самонавчається є внутрішня мотивована націленість в сфері самостійного розширеного відтворення новітніх знань і ключових компетенцій на основі найбільш результативного використання творчо-трудового потенціалу всіх співробітників» [59].

Розуміння керівником природного прагнення людини до саморозвитку та самовдосконалення дає йому можливість втілювати ідеї, що сприяють навчанню на всіх рівнях управління організацією – від стратегічного і до оперативного. Ця всеохопність навчанням, його багатоаспектність і безперервність, його різноманітність у прийомах,

методах і засобах з урахуванням особливостей опанування знань дорослими і закладена в концепції організації, що самонавчається. Її основні характеристики подано в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Характеристики організації, що самонавчається

Складові управління	Характеристика
Підходи до розробки стратегії	- розробка стратегії логічно структурована та розглядається як засіб і процес навчання; - організація здатна до рефлексії і готова змінювати свою стратегію; - позиція керівника передбачає згоду на усвідомлені експерименти, що сприяє розвитку організації
Розробка політики організації	- до формування політики організації залучаються всі її члени, вона є відображенням цінностей всіх співробітників; - при розробці політики заохочується дискусія
Інформаційне поле прийняття рішень	- вільний доступ до інформації, використання інформаційних технологій, які допомагають кожному співробітнику в прийнятті рішень; - інформаційний обмін з конкурентами, діловими партнерами, клієнтами з метою запозичення передового досвіду, розвитку нових продуктів і ринків
Організаційне структурування	- структурування гнучке, межі підрозділів лабільні, висока готовність до організаційних змін; - можливості розвитку кар'єри гнучко структуровані, є місце для експериментів, зростання і адаптації
Контроль	- функція контролю навчальна, консультативна, система оцінок заохочує навчання і розвиток;
Навчання і розвиток персоналу	- допомога та підтримка у вирішенні робочих питань; - готовність брати під сумнів існуючі методи роботи і вчитися на власному досвіді; - підтримка прагнення до постійного розвитку та самовдосконалення співробітників; - визнання індивідуальних характеристик співробітників основою для навчання і розвитку їх творчого потенціалу; - дослідження індивідуальних потреб у навчанні; - надання співробітникам права для планування власного навчання й професійного розвитку; - створення ресурсів і матеріалів, доступних для навчання за принципом «відкритого доступу»

В організації, що самонавчається, професійний розвиток персоналу має доповнюватися заходами, що сприяють розвитку мотиваційної основи організаційних відносин. Необхідно, щоб в процесі розробки і реалізації програм розвитку персоналу ставилися й завдання поліпшення організаційної взаємодії, так як тільки нормальний психологічний клімат в організації сприяє розкриттю потенціалу творчої діяльності всіх співробітників.

Організація, що самонавчається – така, що створює, залучає, поширює, розвиває і зберігає знання у своєму організаційному просторі, що дає змогу їй відповідно до нових знань змінювати форми своєї поведінки на ринку

Основу функціонування організації, що самонавчається, складають: 1) індивідуальна досконалість (розрахунок на те, що працівники розвиватимуть свої можливості з метою виконання своїх завдань, а тим самим і завдань компанії загалом; вона ж, в свою чергу, підтримує ці індивідуальні зусилля; 2) ментальні моделі (розвиток психологічної готовності персоналу усіх структурних одиниць до управління власними діями і рішеннями); 3) єдність поглядів (відданість всіх членів організації її цілям і способам досягнення цих цілей); 4) колективне навчання (групове мислення більше суми його індивідуальних складових); 5) системне мислення (дії і рішення не можна ізолювати, так як їх наслідки відлунюються по всій організації) [59].

Позитивне вирішення процесу розвитку організаційних відносин дає можливість істотно поліпшити систему передачі знань, а значить – розширити можливості рекомбінації ресурсів і процесів в єдиному організаційному просторі. Завдяки цьому формуються умови для розвитку організаційного знання, його перетворення у організаційний капітал і капітал відносин. Для гетерогенних організацій це створює належний інтелектуальний фундамент і мотиваційний простір для збільшення і ефективного використання потенціалу різноманітності.

6.2. Розвиток організаційного знання для збільшення потенціалу різноманітності

Потреби кожної організації в розвитку та навчанні свого персоналу зумовлені передусім динамічністю зовнішнього середовища, прискоренням розвитку техніки й технології і, відповідно,

змінюю вимог споживачів до традиційних товарів, змінюю споживчих переваг. Це вимагає зміни стратегії розвитку бізнесу, освоєння нових видів діяльності, організаційного перепроєктування. Очевидно, що успішна реалізація стратегії діяльності потребує персоналу, який відповідає кваліфікаційним вимогам, що диктуються цією стратегією, і який зацікавлений у досягненні визначених стратегією цілей. Це мають бути працівники з гнучким і швидким типом мислення, глибокими професійними знаннями і широким світоглядом, що дає змогу вийти за межі звичного сприйняття явищ, потреб і можливостей і створити нові матеріальні чи нематеріальні об'єкти.

Досліджуючи можливість реагування суб'єктів господарської діяльності на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, М. Фулан сформулював кілька основних постулатів, яких має дотримуватись організація для забезпечення своєї життєдіяльності в епоху динамічних змін [85, с. 50–51].. У табл. 6.4 наведена закладена в кожний постулат ідея і наше трактування стосовно того, як саме це послужить розвитку організаційного знання.

Таблиця 6.4

**Відображення постулатів динамічних змін М. Фулана
у системі розвитку організаційного знання**

Постулати М. Фулана	Характеристика системи розвитку організаційного знання
1	2
Чим складніша зміна у зовнішньому середовищі, тим менше на неї можна впливати	Система розвитку організаційного знання має забезпечувати високі адаптивні властивості підприємства
Проблем не можна уникнути, і без них не можна вчитися	Система розвитку організаційного знання має містити аналітичну підсистему для дослідження причин виникнення проблем у діяльності підприємства
Індивідуалізм та колективізм повинні мати однакову силу	Система розвитку організаційного знання має включати навчання груповим та індивідуальним методам обґрунтування і прийняття рішень, подолання індивідуального опортунізму
Потрібні обидві стратегії – централізація і децентралізація	Система розвитку організаційного знання має бути складовою загальної системи менеджменту і передбачати механізм обміну знаннями між структурними одиницями підприємства, накопичення знань і формування колективного знання

Завершення таблиці 6.4

1	2
Найкращі організації вчаться у всіх (зв'язок з ширшим середовищем є обов'язковим для успіху)	Розвиток організаційного знання має здійснюватися і шляхом залучення консалтингових фірм для опанування новітніми методами роботи, і шляхом внутрішнього бенчмаркінгу
Кожен є носієм змін	Система розвитку організаційного знання має формувати навички ініціативності і самостійності у прийнятті і реалізації рішень щодо здійснення інноваційних змін
Теорії змін і теорії освіти взаємозв'язані	Система розвитку організаційного знання має включати ефективні мотиваційні інструменти набуття нових знань і подолання опору змінам

В епоху глобалізації динаміка змін у середовищі господарювання все більше прискорюється – як у сфері ринкових та економічних процесів, так і у сфері споживчих інтересів та сили їх відстоювання цільовими групами споживачів. Тому сучасні організації мають реагувати на ці виклики більш радикальними діями – не коригуванням, а зміною стратегічних цілей і завдань; не частковим перепроєктуванням структури управління, а організаційним реінжинірингом; не косметичним поліпшенням та модернізацією діючого виробництва, а швидким освоєнням нових видів діяльності, виходом на нові ринки тощо. Розвиток організаційного знання відкриває нові шляхи розв'язання різного роду проблем, які виникають в гетерогенній організації в процесі її розвитку, дають змогу підвищувати вірогідність процесу прогнозування при розробці сценаріїв розвитку та коригуванні стратегічних цілей діяльності.

Розвиток організаційного знання продукує синергію спільної діяльності, перетворюючи ресурсні можливості компанії в те, що обіцяє вигоду покупцеві, тим самим набуваючи стійких конкурентних переваг. Завдяки розвитку організаційного знання можна реалізувати цілу низку чинників конкурентоспроможності (рис. 6.2):

1) загальносистемних: культура виробництва, гармонія виробничих відносин, синергія спільної взаємодії;

2) внутрішніх: навичок, вмінь і досвіду організації та управління виробництвом; технологічних навичок, що забезпечують якість виробничих процесів;

3) зовнішніх: обмеження у часі, які потребують від підприємства гнучкості й мобільності.

Система управління розвитком організаційного знання повинна включати: аудит наявного рівня управління організаційними знаннями; розробку схем та форм обміну знаннями між працівниками в процесі міжособистісних комунікацій; постійне застосування різних форм навчання персоналу з метою залучення нових знань; впровадження інформаційних технологій для управління знаннями; розробка мотиваційної системи отримання знань та обміну ними. І неодмінною умовою реалізації цих цілей є зв'язок програм розвитку організаційного знання (в тому числі окремих, так званих «цільових» навчальних програм) із практикою. Це дозволить розробляти в рамках загальної стратегії розвитку гетерогенної організації **цільові освітні програми** для реалізації окремих інноваційних проєктів, які потребують нового комплексу знань для їх реалізації [63].

Цільові освітні програми – це програми навчання, розроблені під конкретні завдання організації, які потребують нового комплексу знань для їх реалізації

Тобто, цільові освітні програми формуються на основі виділення сукупності компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних планів, що складають основу конкурентної стратегії у новому напрямі розвитку гетерогенної організації. Для забезпечення ефективності цих програм при їх формуванні необхідно дотримуватися певних принципів:

- вони повинні базуватися на потребах в отриманні нових знань організації в цілому, а не окремих працівників;
- обов'язкова наявність тренінгів, що розвивають не лише теоретичну складову професійної компетентності, а й практичні навички;
- об'єднання в системі навчання спеціальних знань і полідисциплінарної підготовки;
- формування навчальних груп з урахуванням потенційних здібностей індивідуумів до навчання.

Л. Сенге у своїй концепції самонавчальної організації підкреслював, що розробка програм навчання має вестися з урахуванням перспективної потреби в нових знаннях на черговому етапі діяльності організації, причому у взаємозв'язку усіх її структурних підрозділів. Для цього доцільно процедуру планування процесу навчання засновувати на результатах аудиту існуючих компетенцій персоналу. Проведення аудиту компетенцій слід

здійснювати в періоди істотних організаційних змін, для кожного інноваційного проєкту.

Основне завдання аудиту організаційного знання, який є системною формою (методом) діагностичного дослідження його стану, полягає у забезпеченні суб'єкта управління відповідною інформацією. В даному разі йдеться про формування системи збору, систематизації і накопичення інформації про поведінку працівників у сфері професійного розвитку, яка дає змогу приймати рішення щодо напрямів розвитку організаційного знання. При цьому функції аудиту організаційного знання поширюються як на вивчення рівня компетенцій працівників для виконання необхідних видів робіт і отримання бажаних результатів, так і на вивчення умов їх діяльності, зокрема, мотиваційних. І встановлені за результатами аудиту напрями розвитку організаційного знання повинні забезпечити належний рівень економічності цільових освітніх програм, сформованих згідно стратегічних цілей підприємства. На рис.6.1 наведено алгоритм процедури аудиту компетенцій персоналу для оцінки здатності компанії досягти успіху у подальшому урізноманітненні своєї діяльності – через реалізацію стратегії диверсифікації [63].

Ефективність аудиту залежить від того, наскільки він дає змогу виявити проблеми, з якими зіткнеться організація в ході реалізації стратегії. Для цього алгоритм проведення аудиту повинен бути ретельно продуманим, але не щодо здійснюваних процедур (вони є стандартними, з високим рівнем формалізації підходів і дій та оформлення висновків), а щодо зв'язку зі стратегічними цілями підприємства. В кінцевому підсумку, результати аудиту мають стати основою формування програм розвитку організаційного знання на відповідний стратегічний період. І важливо, щоб аудит дав змогу встановити як рівень відповідності професійних компетенцій працівників стратегічним цілям підприємства, так і дієвості сформованого в організації мотиваційного середовища. Мотиваційне середовище має бути дієвим, стимулювати працівників до ефективної і продуктивної співпраці в робочих групах. Його доцільно оцінювати за:

- рівнем задоволеності працівників взаємовідносинами в трудових колективах, умовами праці, заробітною платою;
- дієвістю форм і методів стимулювання діяльності;
- ефективності стилю лідерства керівника;
- ступеня підтримки керівником ініціатив підлеглих.

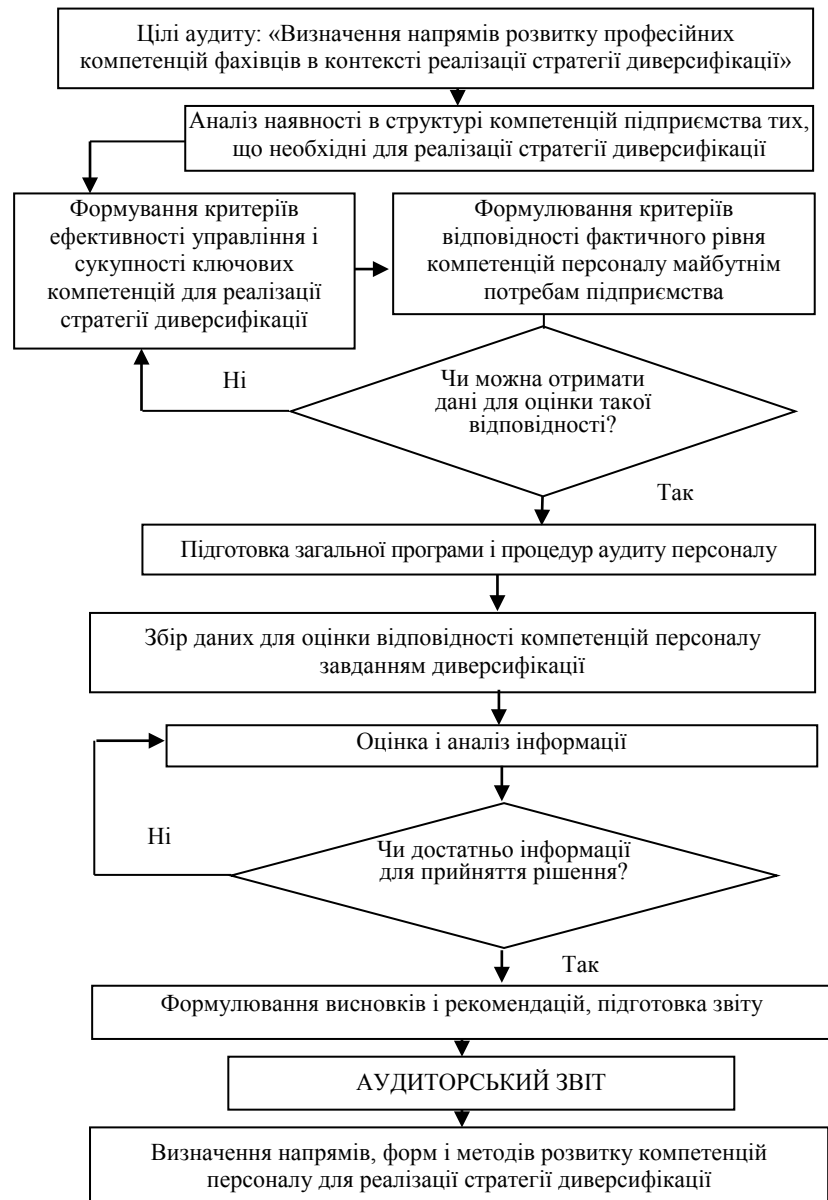


Рис. 6.1. Алгоритм аудиту компетенцій персоналу для оцінки здатності компанії реалізувати стратегію диверсифікації

Особливу увагу при проведенні аудиту слід приділяти питанням наявності трудових конфліктів і причин, що їх викликають, питанням порушення дисципліни, ефективності комунікацій, безпеки праці на робочих місцях. Важливо, щоб в процесі розробки і реалізації програм розвитку організаційного знання ставилися і завдання поліпшення організаційної взаємодії. Власне, позитивна економічна динаміка гетерогенних організацій і забезпечується завдяки синергії співробітництва, яка характерна і для ефективної інноваційної діяльності. Гетерогенна організація мусить бути інноваційно-активною, щоб повною мірою використовувати закладений у ній потенціал різноманітності для нарощування своїх ринкових можливостей. І сприйнятливість до інновацій є найважливішою характеристикою гетерогенної організації. Вона втілюється у різних інноваційних стратегіях, що можуть обиратись на різних етапах життєвого циклу організації і для розвитку різних видів бізнесу.

Тому розвиток організаційного знання включає усі складові інтелектуального капіталу (людський капітал, структурний капітал чи капітал відносин), і особливо тих, що є ключовими у забезпеченні загальних позитивних результатів обраної організацією стратегії. Очевидно, що і для утвердження на ринку (стадія народження і зростання), і для підтримання життєздатності на стадії зрілості або ж відродження після занепаду організація має бути здатною генерувати ідеї, втілювати їх у матеріальні продукти чи технології, доводити їх до технологічної досконалості, виводити на ринок. І якщо процеси генерування ідей і розробки дослідних зразків та моделей потребують передусім професійно-кваліфікаційних навичок, то процеси промислового освоєння і комерціалізації уже не можуть бути ефективними без структурного капіталу і капіталу відносин. Змістовий зв'язок між напрямками розвитку структурних складових організаційного знання та їх впливом на реалізацію потенціалу різноманітності гетерогенних організацій за стадіями життєвого циклу подано у табл. 6.5 [75].

Виходячи із наведених у таблиці взаємозалежностей між структурними складовими організаційного знання, можна подати альтернативне визначення *гетерогенної організації* – як такої, що є інноваційно-активною, здатною на основі ефективного використання інтелектуальної праці урізноманітнювати комбінації ресурсів і процесів і створювати нові споживчі цінності, на основі ефективної організаційно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень та на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні й ринкові можливості, зміцнювати

конкурентоспроможність і збільшувати присутність на ринку. Зважаючи на важливість ефективної організаційної взаємодії у реалізації потенціалу різноманітності гетерогенної організації, можна стверджувати, що змістовне наповнення програм розвитку організаційного знання має містити як навчальні курси для розширення і збагачення професійно-кваліфікаційних компетенцій працівників організації, так і спеціальні тренінги для розвитку їх комунікаційних, соціально-психологічних навичок, що поліпшують організаційні відносини і організаційну взаємодію.

Таблиця 6.5

Розвиток організаційного знання за стадіями життєвого циклу організації

Структурні складові організаційного знання			Вплив на реалізацію потенціалу різноманітності
Людський капітал	Структурний капітал	Капітал відносин	
1	2	3	4
<i>Стадія життєвого циклу «Створення»</i>			
Генерується в процесі формування команди однодумців за принципом взаємодоповнення і синергії компетенцій щодо ведення бізнесу в контексті створення нової споживчої цінності	Формується під впливом лідерського бачення засновників і їх системи цінностей щодо принципів, результативності і ефективності людської взаємодії	Формується в процесі пошуку партнерів для ресурсозабезпечення виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)	Позитивний, потенціал зростає
<i>Стадія життєвого циклу «Прискорений розвиток»</i>			
Зростає в процесі масштабування діяльності і генерування ідей щодо розвитку товарів і ринків, більшою мірою – завдяки залученню нових працівників у ключових сферах формування конкурентних переваг	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури	Розвивається завдяки налагодженню горизонтальних зв'язків із бізнес-середовищем	Позитивний, потенціал зростає

Завершення таблиці 6.5

1	2	3	4
<i>Стадія життєвого циклу «Сталий розвиток»</i>			
Прирошується в напрямі удосконалення діючих і проектування нових бізнес-процесів, переважно – завдяки розвитку компетенцій персоналу	Удосконалюється шляхом розвитку комунікацій (інформаційних технологій), розвитку організаційної культури, алгоритмізації способів оптимізації процесів	Розвивається завдяки зусиллям із поліпшення лояльності клієнтів та розширення кола взаємовигідних зв'язків із стейкхолдерами	Позитивний, потенціал зростає
<i>Стадія життєвого циклу «Стагнація»*</i>			
Втрачається пріоритетність інтелектуальної праці, програми розвитку персоналу реалізуються за формальним підходом. Як наслідок – зменшення результативності інноваційної діяльності	Збільшується дистанція між вищим керівництвом підприємства і рештою персоналу, стиль управління має тенденцію до авторитаризму, зменшується увага до соціальних потреб персоналу. Як наслідок – зростають випадки опортуністичної поведінки персоналу	Зв'язки із зовнішнім середовищем втратили актуальність для партнерів і стратегічних груп впливу. Як наслідок – зв'язки перехоплюють конкуренти, підприємство втрачає партнерів і можливість розвивати ринки	Негативний, потенціал зменшується

Примітка. За відсутності достатньої уваги керівництва гетерогенної організації до розвитку організаційного знання відбувається її занепад).

При цьому важливо також визначити, наскільки реалізація програм розвитку організаційного знання забезпечує підприємству реальну користь, приносить бажані результати. Для забезпечення результативності навчання очевидно, що процес його організації повинен, з одного боку, неодмінно враховувати особливості навчання дорослих (тобто, володіти відповідною педагогічною і дидактичною досконалістю, спираючись на принципи андрагогіки). З іншого боку – повинен мати під собою економічну складову, яка передбачає зіставлення витрат і результатів і визначення ефективності. Ця ефективність проявляється в швидкості, глибині і широті поширення

нових знань, за якими і відрізняються процеси навчання в традиційній організації і такій, що самонавчається (табл.6.6).

Таблиця 6.6

Фактори, що визначають ефективність навчання в організаціях

Критерії навчання	Характеристика організації	
	традиційна	така, що самонавчається
Швидкість	Низька; характеризується уповільненим (раз на рік) циклом «планування – упровадження – аналіз»	Процес навчання прискорюється завдяки неперервності циклів «планування – упровадження – аналіз»
Глибина	Одноконтурне навчання: застосування традиційних рішень, що усувають симптоми проблем, а не вирішують їх	Двоконтурне навчання: пошук системних, інноваційних варіантів вирішення проблем, що змінює методи управління, процедури, структури і процеси
Ширина	Обмежена тією частиною організації, яка залучена в цикл навчання	Активно упроваджує нові знання для всієї організації, екстраполює результати успішних інновацій для вирішення інших проблем

Вимога ефективності навчання передбачає, що формування програм розвитку персоналу має враховувати перспективу використання нових знань в довгостроковому періоді. Іноді більш доцільним є залучення до виконання нового завдання працівника, що вже має відповідний досвід, ніж розвивати компетенції своїх працівників (що не завжди приводить до бажаних результатів і, до того ж, завжди вимагає часу). Тому в аутсорсингу інтелектуальних активів є свої переваги, особливо в разі гострої необхідності якнайшвидшого вирішення нового і складного завдання.

Як правило, значущим стимулом для аутсорсингу інтелектуального активу є економія витрат на реалізацію поточних інноваційних завдань. Однак не завжди аутсорсинг дозволяє зменшити ці витрати. Скоріше мова може йти про скорочення часу на рішення особливо важливого завдання, що дозволяє випередити конкурентів у роботі з ринком. Отже, при обґрунтуванні аутсорсингу інтелектуального активу більш важливо оцінити можливість створення з його допомогою продукту з більшою споживчою цінністю у відповідь на виявлені актуальні запити ринку – за рахунок використання більш досконалого знання. Алгоритм обґрунтування доцільності аутсорсингу для створення цільового інтелектуального активу, необхідного для вирішення конкретного інноваційного завдання, наведено на рис. 6.2.

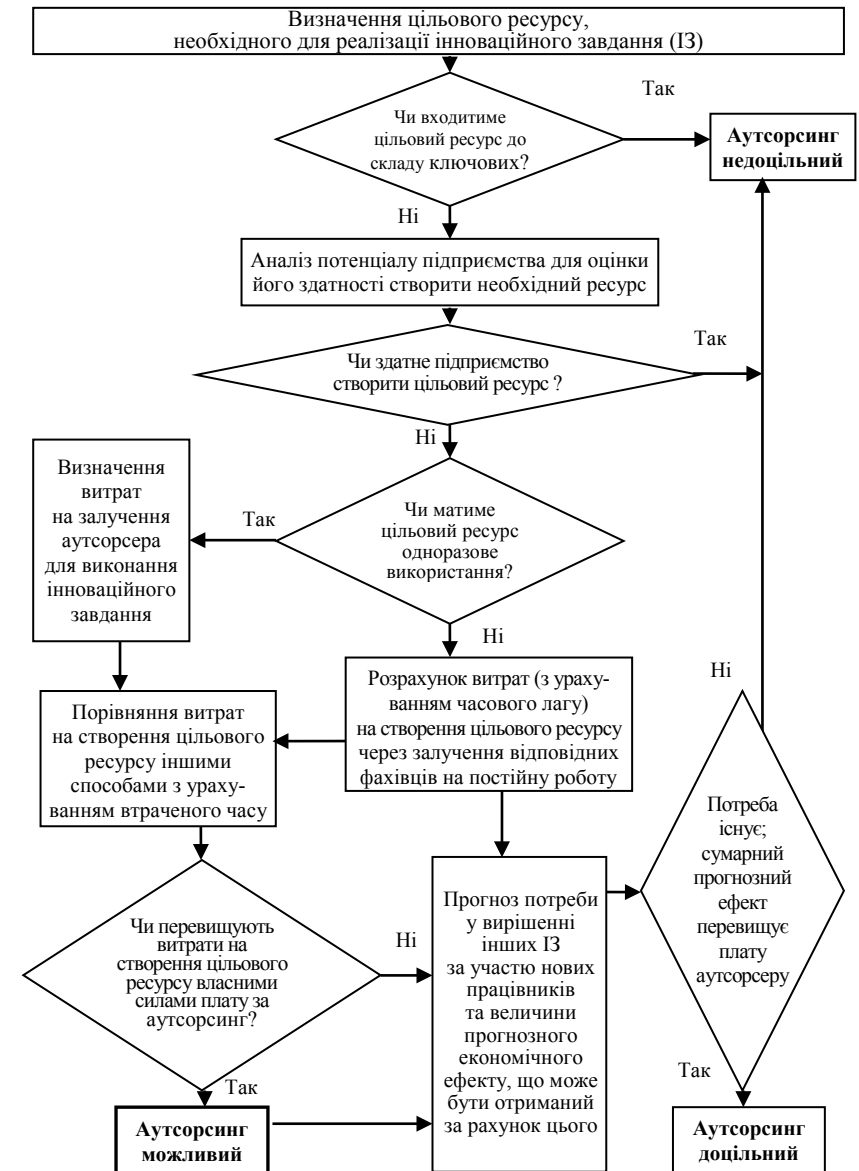


Рис. 6.2 Алгоритм оцінювання доцільності аутсорсингу для створення інтелектуального активу, необхідного для вирішення інноваційного завдання

З огляду на мінливість споживчих переваг, виграш у часі може забезпечити організації істотні переваги в залученні уваги цільових груп споживачів до новинки, а значить – завоюванні нового перспективного ринкового сегменту. І це позитивно позначиться на кінцевих результатах діяльності організації.

Безумовно, використання цього алгоритму буде корисним насамперед для тих організацій, які поки не мають у своєму складі працівників, здатних створювати продукти з достатнім комерційним потенціалом, але, в той же час, прагнуть бути інноваційно-активними. Основне завдання, яке вирішується при цьому – зрозуміти, наскільки дане інноваційне завдання є унікальним і цінним з позицій не тільки можливого використання для поточного проекту, але і в майбутньому, для інших цілей. І якщо останнє реально, то чи варто розраховувати на компетентність і надійність (з позицій захисту прав на використання кінцевого продукту) аутсорсера? Зі стратегічних міркувань більш правильно розвивати компетенції власних працівників, тим самим збільшуючи інтелектуальний потенціал організації. І це стає можливим в умовах організації, що самонавчається, в якій структурні складові системи менеджменту не тільки сприяють розвитку персоналу в розрізі формування компетенцій для вирішення конкретних завдань, а й стимулюють саморозвиток, самовдосконалення професійних і ділових якостей усіх співробітників.

Однак важливо, щоб стимулювання націлювало не тільки на вдосконалення виконання рутинної роботи, поліпшення існуючих процесів, а насамперед, – на створення нового – як у продуктах, так і в процесах. Це вимагає обміну думками, активних дискусій в робочих групах, колективного обговорення інноваційних ідей. За цих умов чинники гетерогенності в роботі груп можуть або генерувати більш високу продуктивність, або ж бути контрпродуктивними. Завдання менеджменту і полягає в тому, щоб мотивувати активну і плідну співпрацю в гетерогенних робочих групах. Для цього мають застосовуватись відповідні управлінські технології.

6.4. Джерела конкурентних переваг організації, що самонавчається

У своїй змістовній сутності концепція організації, що самонавчається, базується на **концепції Total Quality Management (TQM)**. TQM націлена на постійне підвищення якості всіх робіт і процесів для задоволення запитів споживачів і обґрунтованих вимог

інших зацікавлених груп впливу (стейкхолдерів). У цьому процесі, який охоплює управління всіма аспектами діяльності організації – від створення нового продукту і до його утилізації (рис. 6.3) – передбачається активна участь всіх співробітників, що сприяє досягненню успіху організації в довгостроковій перспективі.



Рис. 6.3. Загальна схема концепції TQM [41]

Філософія TQM виводить якість основним критерієм оцінювання роботи будь-якої сучасної організації. Вона трактує якість не тільки у економічному, а й соціально-психологічному розумінні, руйнуючи тезу про немінучість протиріччя між менеджментом і найманими працівниками у ставленні до роботи. Опираючись на принципове положення про необхідність і доцільність залучення персоналу до безперервного вдосконалення усіх процесів, що відбуваються в організації, TQM спонукає працівників до саморозвитку і самовдосконалення – а це і є саме те, що властиве організації, яка самонавчається.

Реалізація концепції самонавчальної організації у гетерогенних компаніях вимагає формування відповідних організаційних цінностей в корпоративній культурі. Вони повинні підкреслювати пряму залежність соціального успіху працівників організації з успішним функціонуванням останньої, акцентувати на необхідності партнерських відносин в зв'язі «організація-співробітники» і підтримувати лояльність персоналу до організації, заохочувати прагнення персоналу до саморозвитку, навчання протягом усього життя. Відмінності основних характеристик корпоративної культури класичного типу і партнерського, властивого самонавчальній організації, представлено в таблиці 6.7 [62].

Таблиця 6.7

Порівняльні характеристики класичного і партнерського типів організаційних культур і їх взаємозв'язок з навчанням

Класична організаційна культура	Зв'язок з навчанням	Партнерська організаційна культура	Зв'язок з навчанням
1	2	3	4
Тип ієрархії			
Формальна	Обмежено стимулює саморозвиток	Гетерархія	Стимулює саморозвиток
Рівень залучення працівників до управління			
Низький	Стратегічна значущість навчання менеджерів	Високий	Стратегічна значущість навчання всього персоналу
Поведінка людини як елемента системи			
Демонструє виконавчу дисципліну	Навчання за наказом зверху	Демонструє здатність до саморегулювання	В т.ч. в формі навчання з власної ініціативи
Ступінь незалежності			
Демонстрація субординації	Співвіднесення потреб у навчанні із формальним статусом	Незалежність співробітників усіх рівнів	Потреба в навчанні зумовлена характером проблем
Обмін інформацією			
Дозування й вибірковість інформації для співробітників	Той же принцип у навчанні різних груп працівників	Доступність і вільний обмін інформацією	Умови для продукування спільного знання
Мотивація			
Зовнішня мотивація праці	Зовнішня мотивація навчання	Особистісна мотивація	Навчання як процес самовдосконалення
Формування загального бачення подій і процесів			
Присутнє лише серед менеджерів вищого рівня	Загальне бачення не відносять до ключових факторів успіху організації	В процес втягнуто весь персонал, загальне бачення вважається фактором успіху організації	Навчання набуває форми процесу формування загального бачення подій і процесів

Завершення таблиці 6.7

1	2	3	4
Гармонія цілей організації і цілей членів організації			
Не надається значення		Узгодження особистих цілей з місією і баченням організації	
Переважаючий тип конфліктів			
Дисфункціональний	В ході конфліктів не відбувається обміну знаннями	Функціональний	В ході конфліктів відбувається обмін знаннями
Відкритість впливу зовнішнього середовища			
Мінімізація контактів членів організації із зовнішнім середовищем	Занурення в досвід своєї організації	Контакти членів організації із зовнішнім середовищем	Засвоєння досвіду і знань інших організацій

Таким чином, в організації, що самонавчається, має бути створена культура відносин, зорієнтована на систематичне оновлення організаційного знання. Завдяки цьому можна сформувати колектив однодумців, здатних розвивати колективне знання, взаємно збагачуючись у процесі організаційної взаємодії. У його складі можуть бути працівники різного віку, з різним досвідом практичної роботи, різної кваліфікації, різними потребами, а значить – різною структурою мотивацій. Саме ця гетерогенність часто і формує той соціально-психологічний клімат, який сприяє генеруванню у колективі інноваційних ідей та їх реалізації. Водночас вона формує і атмосферу суперництва, що важливо для результативної інноваційної діяльності. Це можливо за обґрунтованої з урахуванням стратегічних цілей системи стимулювання, яка забезпечує не лише розвиток персоналу, а й приваблює творчих особистостей ззовні, нарощуючи інтелектуальний та інноваційний потенціал гетерогенної організації (рис.6.4).

Тому важливо використати ці особливості соціальних відносин у організації, що самонавчається – як мотиваційні важелі, що спонукають до саморозвитку. Тобто, однією із найважливіших складових менеджменту гетерогенної організації має стати підтримка і розвиток талантів і можливостей персоналу – з урахуванням здатності різних форм розвитку персоналу забезпечувати набуття відповідних знань. Розробка таких мотиваційних важелів в розрізі освітньо-кваліфікаційної та вікової структури персоналу і посадових обов'язків є важливою складовою програм розвитку персоналу будь-яких

організацій, тим більше – гетерогенних. Побудована таким чином політика стимулювання може бути використана для активізації ініціативності працівників у напрямі створення й реалізації інновацій.



Рис. 6.4. Стимулювання інноваційної активності персоналу для формування конкурентних переваг гетерогенної організації [74]

Але чи всі працівники сучасних економічних організацій повинні володіти креативними якостями? Практика господарської діяльності показує, що це далеко не так, оскільки у виробництві дуже багато операцій є рутинними, вони не вимагають для свого якісного виконання творчого підходу. Тому при розробці програм стимулювання активності та розвитку персоналу необхідно враховувати особливості виробничих завдань в структурі різних робочих груп, рівень обґрунтованості їх регламентації, кваліфікаційні вимоги до їх виконання та ін.

З огляду на сутність організаційних відносин, слід ще раз підкреслити, що ключовим елементом у формуванні корпоративних цінностей організації, що самонавчається, має бути мотиваційна складова менеджменту. Свого часу О. Вільямсон, описуючи особливості організаційних відносин у фірмі через систему контрактів, підкреслював, що погодженням в контрактах інтересів власників ресурсів (особливо специфічних, до яких відносяться в першу чергу інтелектуальні ресурси) можна забезпечити мотивацію до збільшення віддачі від використання цих ресурсів [125]. Мотивація рухає ініціативою і забезпечує синергію спільної діяльності. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою, швидше реагує на зміни, здатна до дій на випередження.

Виходячи з особливостей мотиваційного процесу в інноваційній діяльності, очевидно, що існує тісний зв'язок між мотиваційними уподобаннями індивідів і ефективністю форм і методів розвитку персоналу. Цей зв'язок формується в площині «витрати-результати» і проєктується на кожен з можливих форм придбання нових знань. Вибираються ті з них, які можуть найбільшою мірою позитивно вплинути на наступні рішення людини в сфері її посадових обов'язків і, як наслідок, винагороду. Тому можна говорити про наявність певної мотиваційної сили до придбання нових знань – яка формується у працівників з урахуванням валентності їх зусиль і результатів (у вигляді очікуваного зростання винагороди – і не обов'язково матеріальної, а згідно пріоритетності мотивів кожного).

І тут важливо враховувати гетерогенність персоналу – за освітньо-кваліфікаційним характеристикам, досвідом практичної роботи, віком тощо. Працівники, які мають значний стаж роботи в організації, є носіями організаційної культури, організаційних відносин, переважаючих типів організаційної взаємодії (формалізованих або з великою часткою комунікацій поза формальних ієрархічних зв'язків). Як показує практика, в структурі пострадянських підприємств вони займають доволі значну частку. Тому не дивно, що молоді працівники, носії нових знань, які могли б збагатити ними інтелектуальний капітал вітчизняних підприємств, стикаються з прихованим опором інноваційним змінам значної кількості персоналу. І це суттєво ускладнює організаційну взаємодію в гетерогенних групах, що суперечить самій природі організації, яка самонавчається. Тому корпоративні цінності гетерогенних організацій мають спонукати до вдосконалення організаційних відносин.

З цією метою можна використовувати управлінські концепції, що сформувалися в руслі гуманістичного підходу в теорії

менеджменту. Перш за все, це концепції партисипативного і цілеорієнтованого менеджменту [48; 74].

Концепція партисипативного управління виникла на підґрунті властивого східній ментальності патерналізму – такої ідеології і практики управління, за якої керівник ототожнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю. Проте японська школа менеджменту відмовилась від основного постулату класичного підходу, за якого пересічний працівник працюватиме добре лише за умови виконання стандартних, рутинних операцій, які спроектовані й унормовані керівниками. Навпаки, основний наголос робився на те, що праця повинна приносити задоволення, а це матиме місце лише тоді, коли працівник виконує роботу, яка визнається цінною для організації.

Звідси випливає головне завдання керівника – зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним. Для цього керівник повинен інформувати своїх підлеглих про те, як оцінює їх роботу, а також враховувати їх пропозиції щодо покращення своєї діяльності, надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій.

Постійний обмін інформацією щодо змісту і результатів виконуваної роботи та участь підлеглих у обговоренні шляхів покращання її виконання дозволяє керівнику задовольнити основні потреби соціальної взаємодії у колективі і потреби індивідуальної значущості; факт задоволення цих потреб зменшує почуття протидії офіційній владі – і підлеглі охочіше йтимуть на контакт з керівництвом, ефективніше спілкуватимуться з приводу не тільки виробничих, а й особистих проблем. Це зміцнюватиме корпоративний дух і збільшуватиме опірність організації загрозливим зовнішнім впливам.

Концепція управління за цілями також спирається на теорію людських ресурсів, однак у ній основний акцент робиться на тому, що сучасна економічна діяльність (а особливо управлінська) не може бути унормована у всіх її аспектах. І для мотиваційного підкріплення результативності та ефективності творчої неструктурованої діяльності фахівців функціональних служб, а також лінійних менеджерів, які вимушені постійно коригувати виробничі завдання через динамічну мінливість зовнішнього середовища, доцільно їх мотивацію ув'язати з кінцевим результатом, який необхідно досягти протягом запланованого терміну. Такий підхід особливо поширений у американському менеджменті, який характеризується як ризиково-індивідуалістичний і заохочує індивідуальну ініціативу. Напруженість

встановлених цілей примушує відповідальних за певні ділянки робіт до постійного вдосконалення своєї діяльності, а значить – до професійного розвитку. Взаємопов'язаність цілей вимагає постійного обміну інформацією, внаслідок чого зростає організаційний капітал. Внесення до переліку цілей тих, що стосуються роботи із клієнтами, збагачує клієнтський капітал. У сукупності це сприяє зростанню загального інтелектуального капіталу підприємства.

Обидві концепції (партисипативного управління і управління за цілями) не суперечать одна одній у своїй основній сутності, а швидше доповнюють, тому їх можна використовувати у тісній взаємодії. До того ж, ні одна з них не суперечить ментальності вітчизняного соціуму, тому їх можна з успіхом застосовувати і в Україні. У сукупності вони формуватимуть основу соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління, яке найбільшою мірою сприятиме зростанню інтелектуального капіталу гетерогенних організацій.

Мотиваційною основою самонавчання й саморозвитку в обох концепціях вважається задоволення потреб більш високого порядку (схвалення, визнання успіхів, повага, самореалізація, соціальний статус і соціальна взаємодія). Це передбачає розвиток ініціативності працівників – що є обов'язковою умовою для реалізації інноваційних планів і проектів, які пронизують усю діяльність гетерогенних організацій. Тому в системі менеджменту різноманіття необхідно дотримуватися важливих з позицій ефективного використання і розвитку інтелектуального потенціалу працівників принципів роботи з персоналом:

- орієнтуватись на висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва;
- забезпечувати безперервність процесу накопичення знань і підвищення кваліфікації;
- підвищувати гнучкість в системі організації праці;
- розширювати горизонти і межі делегування повноважень і відповідальності;
- розвивати партнерські відносини між учасниками.
- забезпечувати різноманітність форм взаємодії з неформальними групами всередині формальних організаційних оболонок.

Всі ці особливості повинні знайти своє відображення у внутрішньому середовищі організації, що самонавчається – через культивування мікроінститутів, що заохочують внутрішньо фірмове підприємництво, внутрішню конкуренцію, розвиток взаємовигідних форм інтеграційної взаємодії з іншими учасниками ринку в розрізі

ресурсів, процесів і переваг, а також – через продумане структурування внутрішнього організаційного простору.

Управлінська практика знає безліч прикладів внутрішнього структурування організаційного простору для підвищення мотивації персоналу до розвитку, до вдосконалення працівниками своїх професійних і ділових якостей. Зокрема, американці Б. Кіркман і Б. Роузен активно впроваджують концепцію «уповноважених самоврядних груп» як провідних елементів корпоративної управлінської ієрархії [109]. Співробітниками «Бостон консалтинг груп» М. Хансеном і Б. Отінгером розроблена модель «Т-подібного управління» [106]. В її основі – перехід від традиційної корпоративної ієрархії до вільної циркуляції знань та інформації в межах організації (за умови збереження контролю над результатами діяльності її окремих підрозділів). У фармацевтичній ТНК «Glaxo» проходить апробацію концепція «перехресного заповнення ідей» – на основі управління взаємним обміном інформацією між структурними підрозділами компанії. Металургійною ТНК «Ispat International» впроваджена нова управлінська система «перехресного директорату», що базується на максимальній інформаційній автономності керівних підрозділів компанії та створення внутрішньої системи бенчмаркінгу в рамках взаємообміну інформацією [9]. Завдяки цим та іншим дослідженням розвитку організаційного простору формується і розвивається теоретико-методологічне забезпечення для створення організаційного простору організації, що самонавчається.

Перехід організації до режиму самонавчання вимагає попередньої оцінки готовності внутрішнього простору компанії до сприйняття нових організаційних цінностей. Для цього важливо визначитися з основними акцентами в системі цих цінностей. У найбільш систематизованому вигляді вони представлені в дослідженнях Б. Саліхова і І. Саліхової [58; 59]. Вони підкреслюють, що така організація повинна, передусім, відрізнитися «когнітивною самодостатністю». Це означає, що в основі програм розвитку (навчання) її персоналу повинні лежати нові знання, створені в межах самої організації та для її ж актуальних потреб. Організація сама забезпечує себе необхідним обсягом нових ідей і проектів для розвитку ключових компетенцій, необхідних для реалізації нових проектів в контексті стратегії економічного зростання. Тобто, вона власними силами здійснює відтворювальний цикл новітніх знань, під яким мається на увазі «безперервно відтворювана єдність процесів продукування неявних знань, їх формалізації і поширення з подальшою об'єктивацією в кінцеві споживчі товари» [89].

Дослідники акцентують увагу на тому, що відтворювальний цикл власних знань і компетенцій в організації, що прагне до самонавчання, має демонструвати «якісну цілісність», тобто свою здатність не просто відтворювати знання та компетенції на основі власних досліджень і розробок, а розширено відтворювати саме ключові знання і компетенції. Звичайна ж корпорація свої ключові компетенції формує в основному на основі «спонтанних», як правило, зовнішніх джерел знань, на ринку людського та інтелектуального капіталу.

Когнітивна самодостатність організації, що самонавчається, досягається завдяки переважанню в складі її персоналу людей з інноваційним типом мислення (інноваційною ментальністю), який передбачає першочергове сприйняття і осмислення не будь-якої, а саме інноваційної інформації, що дозволяє здійснювати розширене відтворення, перш за все, неявного знання. І якщо звернутися до системно-інтеграційної теорії Г. Клейнера [30], то можна стверджувати, що важливою ознакою самонавчальної організації є те, що її соціально-економічний генотип заснований на інноваційній, творчій ментальній моделі, яка передбачає відповідні ціннісні установки. У такій організації, як образно описують її сучасні дослідники, новаторські ідеї та знання практично не потрапляють на «розумову митницю», де можуть бути затримані або повністю зупинені: у наявності панування менталітету «власні знання – основа економічного зростання фірми». Основна ціннісна установка організації, що самонавчається, полягає в безумовному визнанні цінності її людського капіталу: «кожен співробітник – виробник нових знань і компетенцій», «сила корпорації – в новаторах і нових знаннях» і ін. [26; 59].

Неперервне здійснення відтворювального циклу нових знань і компетенцій в організації, що самонавчається, досягається завдяки наявності «диверсифікованого інтелектуального капіталу» [48]. Він охоплює: дослідний капітал, покликаний здійснювати відтворення неявних знань; науково-освітній та методичний капітал (система знань і компетенцій у сфері організації і здійснення освітньої діяльності в межах підприємства); підприємницький капітал, функцією якого є об'єктивація нових знань і компетенцій співробітників в кінцеві блага; лідерський капітал, який здійснює інноваційне управління всіма елементами і сферами корпоративної діяльності [2; 26; 59].

Крім того, самонавчальна організація якісно відрізняється від традиційної наявністю «генетично цілісного організаційного капіталу», адекватного вимогам дослідницького, освітнього, підприємницького і лідерського капіталів. Організаційний капітал є потоком цінностей, які забезпечують очікуваний рівень прибутковості саме за рахунок

формування і розвитку необхідних елементів гетерогенної організації. Потік цінностей і створення «організаційної» доданої вартості в цьому разі безпосередньо пов'язуються зі швидкістю організаційних трансформацій, що приводить до скорочення всіх видів витрат. В межах гетерогенної організації самонавчається, створюються і розвиваються самостійні, завжди інноваційні (динамічні мережеві, віртуальні, змішані, внутрішньофірмові, міжфірмові й ін.) елементи організаційної структури, які цілеспрямовано забезпечують високу результативність функціонування науково-дослідного, освітньо-методичного, підприємницького й лідерського капіталів – в процесі їх взаємодії при плануванні стратегічних цілей і вирішенні завдань, пов'язаних з їх реалізацією [59].

Зокрема, дослідницький капітал організаційно може бути оформлений у систему відповідних наукових центрів і лабораторій, цільових брейнстормінгових команд, мережевих креативних спільнот, науково-технічних альянсів тощо. Освітньо-методичний капітал організаційно може бути «капіталізований» в різні форми і види когнітивно-освітніх структур (таких, наприклад, як навчальні та методичні центри, мікросоціальні освітні мережі та мережі краудсорсингу, команди, гуртки якості й ін.).

Підприємницька форма інтелектуального капіталу гетерогенних організацій (корпорацій) має свої організаційні втілення, пов'язані безпосередньо з технікою і технологією виробництва – як власне інтегрованого інтелектуально капіталу організації, так і кінцевих благ. Особливе місце в межах організаційного капіталу займає когнітивний сектор корпорації, оформлений в систему мережевих зв'язків і довірчих відносин, що забезпечують високий рівень ефективності розширеного відтворення корпоративних знань. Дослідники підкреслюють, що в рамках традиційної корпорації навряд чи здійснюється розподіл інтелектуального капіталу на вказані форми, не кажучи вже про специфічне організаційне позиціонування певного когнітивного сектора корпорації [44; 59].

Самонавчальна організація має високорозвинений інституціональний і соціальний капітал, заснований на неформальних інститутах і системі довірчих відносин, які мінімізують трансформаційні, трансакційні, соціальні та інші види витрат. Неформальні інститути, відтворювані в процесі корпоративного підприємництва, є адекватною формою інститутів для швидко змінюваних «правил гри» в умовах високої динаміки розвитку споживчих потреб і загострення конкуренції. Тому в організації, що самонавчається, функціонують різноманітні форми і способи горизонтальних мережевих взаємодій, в яких співро-

бітники мають змогу розвивати обмін думками, спілкуватись і дискутувати без будь-яких обмежень. Організуються ці мережеві взаємодії в команди якості, робочі команди, мережеві спільноти «за інтересами», тимчасові творчі колективи, «центри освітніх технологій», науково-практичні та методичні семінари і багато інших мереж (в тому числі й суто освітніх), що виникають і відтворюються саме виходячи з реальних когнітивних і продуктових потреб гетерогенних організацій. При цьому система довіри між учасниками в такій організації має «наскрізний» характер [26; 44; 59; 84].

Важливою характеристикою організації, що самонавчається є те, що вона може розширено відтворювати нові ідеї і знання не тільки для власних виробничих потреб, а й для задоволення когнітивних потреб інших організацій. Це досягається за допомогою цілеспрямованого включення в ринкові обмінні трансакції не тільки кінцевих продуктових інновацій, а й систем формалізованих знань (наприклад, через виконання замовлень з аутсорсингу, а також шляхом різних платних стажувань та мережевих обмінів-спілкувань, в ході яких формуються унікальні професійні компетенції). І це є значною конкурентною перевагою організацій, що самонавчаються, яка дає змогу їм розширювати свій ринковий простір, охоплюючи і когнітивний сектор економіки.

Що особливо важливо для розуміння сутності самонавчається – це те, що вона характеризується високоефективною системою мотивації співробітників. У ній формується і відтворюється своєрідний «парадокс мотивації». З одного боку, основним економічним джерелом її розвитку є дохід у формі інтелектуальної ренти, одержуваної в результаті ринкових трансакцій. З іншого боку, глибинним джерелом конкурентних переваг (які дають змогу максимізувати створювану в організації додану вартість) стають неявні знання, представлені системою компетенцій. При цьому створюється ілюзія більш високої «цінності» для організації тих співробітників, які здатні формалізувати неявне знання і перетворити його у явне, розробивши технологічний процес створення кінцевого продукту [59].

Нарешті, самонавчальна організація характеризується особливим лідерським стилем управління – як адекватною формою управлінських трансакцій в умовах масштабних, безперервних і радикальних економічних інновацій. Перш за все, це передбачає розвиток когнітивного лідерства, націленого на розширене відтворення системи неявного знання. Це лідерство повинно проявлятися в першу чергу в умінні швидше інших побачити певні тенденції в розвитку споживчих переваг, оцінити їх перспективи і зуміти організувати

роботу зі створення нових бізнес-процесів. Сучасний лідер повинен володіти такою ключовою компетенцією, як уміння відтворювати неявні знання, а також – здійснювати майевтику, тобто «проявляти», виводити «на світло» неявні знання, що знаходяться в головах співробітників. У табл. 6.8 наведені основні лідерські якості за ступенем їх важливості для сучасного лідера і лідера майбутнього.

Таблиця 6.8

**Топ-10 лідерських якостей керівників сучасної організації
(за версією Світового економічного форуму-2015)**

У 2015 р.	У 2020 р.
1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Координація діяльності з іншими	2. Критичне мислення
3. Управління людьми	3. Креативність
4. Критичне мислення	4. Управління людьми
5. Здатність вести переговори	5. Координація діяльності з іншими
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Орієнтація на надання послуг іншим	7. Здатність оцінювати ситуацію і приймати рішення
8. Здатність оцінювати ситуацію і приймати рішення	8. Орієнтація на надання послуг іншим
9. Активне слухання	9. Здатність вести переговори
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість

Дослідники підкреслюють, що в майбутньому будуть більш затребувані саме якості когнітивного лідерства [2; 59]. І саме якості лідерського когнітивного підприємництва мусять бути властиві керівникам гетерогенних організацій, що дає змогу цим організаціям ефективно використовувати потенціал різноманітності для формування і нарощування конкурентних переваг при матеріалізації підприємницьких ідей своїх працівників.

Ці якості вже зараз необхідно виховувати в майбутніх керівників, вирощувати їх в системі організаційного навчання. Увага повинна фокусуватися не на знаннях і вміннях, а на таких особистісних якостях як розвинений інтелект, внутрішня свобода, культурно-психологічна сприйнятливості і лідерські якості. І цьому цілком сприяє організаційний простір гетерогенних організацій, які самонавчаються. Цим вони й відрізняються від традиційних, маючи тим самим значно ширші організаційні можливості у формуванні й нарощуванні конкурентних переваг (табл.6.9).

Таблиця 6.9

Відмінності організації, що самонавчається, і традиційної з позицій формування конкурентних переваг

Традиційна організація	Організація, що самонавчається
1	2
Наявність відтворювального циклу нових знань	
Знання та компетенції купуються на ринку людського капіталу. Навчання носить несистемний характер	Володіє повним циклом відтворення нових знань і компетенцій. Існує власне джерело нових знань. Організація - «когнітивний донор»
Джерело конкурентної переваги і економічного зростання	
Ключові і базові компетенції створюються на основі зовнішніх джерел нового знання або купуються на ринку людського та інтелектуального капіталу	Ключові і базові компетенції, створюються та відтворюються на основі власного дослідницького та освітнього потенціалу. Має місце когнітивна «якісна цілісність»
Якість «соціально-економічного генотипу» або ментально-ціннісної моделі	
Економічний менталітет «робити те, що завжди добре виходило». Система цінностей відповідає імперативу: «робимо і будемо робити те, що успішно апробовано іншими»	Інноваційний тип корпоративного менталітету. Безумовний пріоритет цінностей «креативного виробництва» і інтелектуального підприємництва. Кожен співробітник – продуцент нових знань і компетенцій
Якість корпоративного інтелектуального капіталу	
Інтелектуальний капітал може і не позиціонуватися як самостійний феномен. Організація обмежується розвитком звичайного людського капіталу у формі традиційних «продуктових» знань і компетенцій	Інтелектуальний капітал носить диверсифікований характер, охоплюючи науково-дослідницький, освітньо-методичний, підприємницький та лідерський. Ці форми капіталу утворюють синергію креативної діяльності організації. Основою є ендогенний капітал «знань і компетенцій про знання і компетенції»
Змістовні ознаки інноваційної діяльності	
Здійснюється пошук різних форм поліпшувальних інновацій на основі зовнішніх і частково власних джерел нових знань і компетенцій	Здійснюється пошук радикальних, масштабних і безперервних інновацій на основі переважно власного і частково зовнішнього виробництва нових знань і компетенцій

Продовження табл.6.9

1	2
Якість організаційної побудови корпорації	
Організаційна будова є традиційною. Нові форми організації діяльності (мережеві, віртуальні, змішані та ін.) не є предметом спеціальних управлінських інтенцій	Формується і розвивається генетична «організаційна цілісність», що фіксується у феномені «організаційного капіталу», основою якого є власний когнітивний сектор корпоративної економіки. «Організаційна цілісність» є самостійним високоефективним (мережевим) джерелом доданої вартості
Якість корпоративних інститутів	
Як такий інституційний капітал відсутній. Інститути в основному носять формальний характер. Неформальні норми і правила створюються рідко і спонтанно	Сформовано високорозвинений інституційний капітал, в основі якого неформальні інститути, що відтворюються всіма учасниками економічних трансакцій в процесі інституціонального підприємництва
Якість і основна форма корпоративного управління	
Управління засноване на високому рівні виконавської дисципліни при створенні товарів і послуг. Панує управлінська «вертикаль»	Пасіонарне лідерство і високорозвинений лідерський капітал, який характеризується релевантною «лідерською мережею». Ключовою управлінською компетенцією є «когнітивне лідерство»
Якість соціально-економічних взаємодій	
Соціальний капітал не позиціонується як самостійний фактор виробництва. Рівень внутрішньофірмової довіри не завжди сприяє формуванню репутаційного капіталу	Висока «щільність» і інтенсивність обміну-спілкування. Наявність безлічі диверсифікованих форм мережевих горизонтальних взаємодій, що свідчить про високоефективний соціальний капітал і високий рівень внутрішньофірмової довіри. Найважливішим соціальним активом є репутаційний капітал
Якість мотивації співробітників до творчо-трудової діяльності	
Рівень мотивації залежить від змісту контрактів, де фіксуються умови оплати результатів використання людського капіталу відповідного власника. Розподіл доходів носить повністю формальний характер	Завжди високий рівень мотивації співробітників до креативної та виробничої діяльності. Основні акценти ставляться на стимулюванні власників ендогенного інтелектуального капіталу на основі адресного і справедливого розподілу потоків інтелектуальної ренти за активної участі у цьому неформальних експертних груп

Завершення табл.6.9

1	2
Ступінь охоплення ринку неявних, явних і «продуктових» знань	
Активна участь в основному на ринку кінцевих товарів і послуг. Ринки неявного і явного знання освоюються фрагментарно і не є важливими джерелами доходу. Інтелектуальна рента з'являється випадково	Активна участь на всіх ринках при зростаючому пріоритеті ринку неявних і явних знань; формування і розвиток самостійного сектора з виробництва та ринкової реалізації зазначених знань у формі корпоративного консалтингу та аутсорсингу, а також продажу патентів і ліцензій

Виділені класифікаційні ознаки організації, що самонавчається, дають змогу визначити параметри її якості. Зокрема, важливим критерієм самонавчального ефекту можна вважати переважне відтворення інновацій (наприклад, дві третини їх загального обсягу) на основі власного дослідницького та освітньо-методичного капіталу. А інтегральним показником якості ефекту самонавчання може бути відтворення в рамках власного когнітивного сектора ключових компетенцій, що забезпечують організації високий ступінь економічної стійкості та інтелектуальної безпеки. Також важливим критерієм наявності ефекту самонавчання є створення і розвиток такого інтелектуального активу, як бренд самонавчальної корпорації. Непрямим показником дієвості даного бренду може служити «потік» креативних співробітників, які бажають прийти в цю організацію.

В ринковому бізнес-середовищі конкурентні переваги будь-якої економічної організації створюються в основному за рахунок власного інтелектуального капіталу. Тому формування в сучасних підприємницьких структурах організаційного простору, що спонукає до самонавчання, приносить значні вигоди. Вони не завжди проявляються в короткостроковому періоді. Але вони зовсім змінюють ставлення працівників до своїх обов'язків і тим самим дозволяють домогтися підвищення ефективності діяльності в довгостроковому періоді.

Питання для обговорення

1. Розкрийте причини організаційних криз з позицій менеджменту різноманітності. Які управлінські інструменти необхідно використовувати для досягнення компромісу в мотиваційних перевагах індивідів для усунення криз на кожній стадії життєвого циклу?

2. Наведіть аргументи, які підтверджують необхідність створення організації, що самонавчається, з позицій органічної парадигми управління.

3. В чому полягають завдання рефункціоналізації процесів на різних рівнях управління організацією? Як це впливає на організаційну взаємодію в гетерогенній організації?

4. Порівняйте основні характеристики традиційної організації і такої, що самонавчається.

5. Яких принципово важливих моментів організації процесів навчання слід дотримуватися, на думку Л. Сенге, щоб організація стала самонавчальною?

6. Викладіть свої міркування стосовно того, якою має бути корпоративна культура в гетерогенній організації, яка прагне стати такою, що самонавчається.

7. Аргументуйте, яких концепцій управління слід дотримуватися керівникам організації, щоб вона могла стати такою, що самонавчається.

8. Охарактеризуйте особливості розвитку організаційного знання на різних етапах життєвого циклу організації та з урахуванням складових її інтелектуального капіталу.

9. Розкрийте зміст аудиту компетенцій персоналу з позицій менеджменту гетерогенних організацій. Коли доцільно його здійснювати і як його проведення може допомогти організації перейти в статус такої, що самонавчається?

10. Висловіть свою думку відносно доцільності залучення в гетерогенну організацію знанневих ресурсів на засадах аутсорсингу.

11. Доведіть принципову спорідненість концепції Total Quality Management і концепції організації, що самонавчається.

12. Обговоріть в групі сутнісне наповнення термінів «генетично цілісний організаційний капітал», «диверсифікований інтелектуальний капітал» і «когнітивна самодостатність організації» з позицій менеджменту гетерогенної організації.

13. Що таке «когнітивне лідерство» і яку роль воно відіграє для розвитку гетерогенних організацій?

14. Охарактеризуйте з позицій менеджменту різноманітності параметри якості організації, що самонавчається.

ТЕСТИ

Тести до теми 1

1. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення

- a) консенсусу
- b) прибутку
- c) ринкових позицій
- d) конкурентних переваг
- e) спільної мети

2. До основних характеристик гетерогенної організації із наведеного переліку **не** належать

- a) використання обмежених ресурсів
- b) засоби керування
- c) наявність процесу управління
- d) розподіл праці
- e) зв'язок із зовнішнім середовищем

3. Скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку – це

- a) суб'єкт менеджменту
- b) предмет менеджменту
- c) суб'єкт управлінських відносин
- d) об'єкт менеджменту
- e) суб'єкт управлінської діяльності

4. Хто із науковців зазначив, що життєздатність економічної системи досягається завдяки її внутрішньому різноманіттю?

- a) Р. Дьюї
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Клейнер
- d) Я. Корнаї
- e) О. Вільямсон

5. Технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється, – це

- a) довготривала технологія
- b) мінлива технологія
- c) технологія управління
- d) стабільна технологія
- e) плідотворна технологія

6. Сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, що відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації – це

- a) технологія управління
- b) синергетична залежність
- c) організаційна культура
- d) скалярний ланцюг
- e) структура організації

7. Нові властивості системи, відсутні у її елементів, завдяки чому досягається її вища ефективність порівняно з сумарною ефективністю окремо взятих частин, називається

- a) організаційна синергія
- b) організаційна синектика
- c) організаційні відносини
- d) організаційна взаємодія
- e) організаційний гомеостаз

8. Процеси управління різноманітністю ресурсів, процесів і переваг в межах здійснюваних видів діяльності, обраних з урахуванням множини факторів стану і тенденцій розвитку середовища функціонування – це

- a) об'єкт менеджменту гетерогенних організацій
- b) суб'єкт системи менеджменту гетерогенних організацій
- c) методи управління контрактними відносинами в гетерогенній організації
- d) об'єкт управлінських відносин в гетерогенній організації
- e) предмет менеджменту гетерогенних організацій

9. Виберіть неправильну відповідь визначення особи, що реалізує управлінські відносини в межах її зони відповідальності, які визначені відповідними повноваженнями (постійними, закріпленими в

посадових інструкціях, або ж тимчасовими, згідно розпорядження вищого за статусом в управлінській ієрархії керівником) – це

- a) суб'єкт менеджменту
- b) менеджер
- c) об'єкт управлінських відносин
- d) керівник
- e) суб'єкт управлінської діяльності

10. До атрибутів гетерогенної організації із наведеного переліку **не** відноситься

- a) несхожість в споживчих перевагах цільових груп клієнтів
- b) відмінності в структурі персоналу, які визначають різницю в мотиваційних перевагах працівників
- c) різноманітність ресурсів
- d) різноманітність процесів
- e) те, що вони здебільшого працюють на фрагментарних ринках, тому в основі їх діяльності є пошук яскраво виражених конкурентних переваг, що дають змогу виділитися їм із сукупності подібних

11. Виберіть неправильний варіант твердження: «Система менеджменту гетерогенної організації орієнтується у своїй роботі на такі ключові завдання»

- a) розробити економічні закони, що визначатимуть умови діяльності підприємства в гетерогенному середовищі
- b) сформувати організаційну структуру
- c) залучити у процес перетворення ресурсів технологію, яка гарантуватиме оптимальне співвідношення витрат ресурсів і результату
- d) мінімізувати дисфункціональний вплив факторів соціальної гетерогенності
- e) підібрати персонал і сформувати для нього мотиваційні переваги з урахуванням організаційних цілей і індивідуальних переваг

12. До форм прояву організаційної взаємодії не відноситься із наведених нижче:

- a) співробітництво
- b) консенсус
- c) диктат
- d) розпорядництво
- e) ролінгація
- f) суперництво
- g) остракізм

13. Сукупність успадкованих характеристик, які дають змогу учасникам економічних відносин якісно сприймати і осмислювати нову інформацію, а також визначають соціальну якість загальної спрямованості економічної діяльності – це

- a) інституційний механізм організації
- b) когнітивний механізм гетерогенної організації
- c) соціально-економічний генотип організації
- d) поведінкові стереотипи
- e) організаційна культура

14. Види управлінської діяльності, що націлені на вирішення певних завдань в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці – це

- a) специфічні функції менеджменту
- b) специфічні методи менеджменту
- c) посадові обов'язки менеджерів
- d) структурні прояви гетерогенності
- e) ієрархія управлінської діяльності

15. Опортуністична поведінка – це

a) зловмисна діяльність керівника організації всупереч інтересам інших працівників, зумовлена неповагою з боку підлеглих до нього, як носія формальної влади і статусу

b) свідомі приховані дії працівника, що має інформаційну перевагу, які націлені на задоволення власного інтересу всупереч інтересам організації

c) дії працівника, що має статусну перевагу, які зумовлюють його неадекватну з погляду інших поведінку в господарській ситуації

d) свідомі приховані дії керівника, що має інформаційну перевагу, які націлені на задоволення власного інтересу всупереч інтересам інших працівників робочої групи

e) дії керівника всупереч інтересам підлеглих

16. Хто із вказаних науковців є автором системно-інтеграційної теорії?

- a) Р. Дьюї
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Клейнер
- d) С. Вінтер
- e) О.Вільямсон

17. Взаємні зобов'язання сторін, що не оформлені юридично, але виконання яких сторони вважають для себе обов'язковою умовою своїх відносин – це

- a) ф'ючерсні контракти

- b) імпліцитні контракти
- c) експліцитні контракти
- d) гетерархічні контракти
- e) адхократичні контракти

18. Згідно системно-інтеграційної теорії, яка зі складових внутрішнього середовища гетерогенної організації не входить до її ментально-інституційного фундаменту?

- a) ментальні особливості персоналу
- b) культурні особливості організаційного середовища
- c) інституційні особливості організації
- d) поведінкові стереотипи
- e) когнітивні механізми

19. Хто із вказаних науковців виділив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації?

- a) М. Коттер
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Клейнер
- d) І. Ансофф
- e) О.Вільямсон

20. До внутрішнього середовища гетерогенної організації не належать:

- a) організаційна культура
- b) норми і правила, що регламентують діяльність працівників підприємства
- c) технологія виготовлення продукції
- d) партнери по ринкових транзакціях
- e) організаційна структура

Тести до теми 2

21. Виберіть правильну відповідь: «Представниками ресурсної концепції в теорії конкуренції є:

- a) К.Вернерфельт, Л.Прахалад і Г.Хаммел
- b) М.Портер, Р. Коттер і Р. Дьюї
- c) Ф.Котлер, Л. Грейнер, Ж-Ж. Ламбен
- d) І. Ансофф, С. Вінтер і Р. Нельсон
- e) М.Портер, Ф. Котлер і Л.Вернерфельт

22. Хто із науковців запропонував використовувати для визначення напрямів створення конкурентних переваг ланцюжок цінності?

- a) О. Вільямсон
- b) Ф. Котлер

- c) М. Портер
- d) Й. Шумпетер
- e) Г. Коттер

23. До якої групи факторів конкурентоспроможності економічних систем відноситься розвиток різноманітності шляхом інтеграції з іншими учасниками ринку?

- a) когнітивно-маркетингової
- b) організаційно-структурної
- c) інноваційно-технологічної
- d) еволюційно-інституційної
- e) технологічної спорідненості

24. Здатність економічних систем ефективно протистояти тиску організаційно-економічних утворень різного масштабу, стверджуючи і відстоюючи свої позиції в даному економічному просторі – це їх

- a) адаптивність
- b) конкурентоспроможність
- c) емерджентність
- d) гомеостатичність
- e) симбіотичність

25. Формування споживчої цінності не відбувається

- a) у сфері обґрунтування ціни на продукцію
- b) за функціональними характеристиками продукції
- c) за якісними характеристиками продукції
- d) у процесі визначення рівня прибутку на одиницю продукції
- e) з урахуванням переваг споживачів

26. До якої групи факторів конкурентоспроможності відноситься формування організацією конкурентних переваг шляхом досягнення різноманітності сприйняття споживачами цінності продукції?

- a) когнітивно-маркетингової
- b) організаційно-структурної
- c) інноваційно-технологічної
- d) еволюційно-інституційної
- e) технологічної спорідненості

27. Як називається послідовність створення споживчої цінності в процесі виробництва і реалізації продукції?

- a) інновація
- b) конкурентна перевага
- c) ланцюг створення цінності

- d) споживча перевага
- e) ціннісно-споживча модель

28. Якого роду інтеграційне утворення призначене для лобіювання та захисту спільних інтересів на макро- і мезорівнях без права втручання у операційну й комерційну діяльність будь-якого з учасників ?

- a) консорціум
- b) корпорація
- c) асоціація
- d) холдинг
- e) концерн

29. Тимчасове об'єднання учасників для здійснення спільного великого (як правило, інноваційного) проекту – це

- a) корпорація
- b) асоціація
- c) холдинг
- d) концерн
- e) консорціум

30. Класифікація конкурентних стратегій за способами формування конкурентних переваг не охоплює стратегію:

- a) лідерства за витратами
- b) сегментування
- c) диференціювання
- d) фокусування
- e) диспозиціювання

31. Залучення у процес створення споживчої цінності зовнішніх учасників, які можуть окремі операції виконати ефективніше, ніж сама організація, називається

- a) інсорсинг
- b) аутстафінг
- c) аутсорсинг
- d) бенчмаркінг
- e) ребрендинг

32. Формування конкурентних переваг у сфері виробництва продукції **не** включає заходи з:

- a) використання альтернативних джерел постачання ресурсів
- b) вдосконалення виробничих технологій
- c) оптимізації логістичних процесів
- d) оптимізації функціонального розподілу управлінських процедур
- e) залучення у виробничий процес персоналу високої кваліфікації

33. Формування конкурентних переваг у сфері організаційного проектування **не** включає заходи з:

- a) оптимізації організаційної структури
- b) раціоналізації та стандартизації управлінських процедур
- c) залучення фахівців високої кваліфікації у ключові функціональні сфери
- d) досягнення балансу повноважень та відповідальності менеджерів за рівнями і сферами управління
- e) обґрунтування способів прийняття управлінських рішень

34. Створення конкурентних переваг через урізноманітнення інструментів і методів управління фінансовою діяльністю організації **не** включає:

- a) методи раціоналізації співвідношення власних, залучених та позичкових коштів для забезпечення фінансової стійкості
- b) методи оцінки рівня фінансової синергії в управлінні
- c) інструменти управління фінансовою стійкістю підприємства
- d) інструменти й методи швидкої мобілізації значних сум для реалізації інноваційних проектів

35. Вставте пропущене слово: Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах глобалізації включає розробку оптимальних методів і технологій реалізації конкурентних згідно з обраними пріоритетами

- a) розривів
- b) переваг
- c) можливостей
- d) ресурсів
- e) способів

36. До якої групи факторів конкурентоспроможності відноситься формування організацією конкурентних переваг шляхом закріплення передових практик ведення економічної діяльності та подальшої мультиплікації їх в бізнес-середовищі?

- a) когнітивно-маркетингової
- b) організаційно-структурної
- c) інноваційно-технологічної
- d) еволюційно-інституційної
- e) технологічної спорідненості

37. Вкажіть, які дії із наведених нижче не стосуються формування конкурентної стратегії

- a) визначення конкурентної позиції підприємства, яку бажано досягти у плановій перспективі

- b) визначення способів здобуття конкурентної переваги
- c) виокремлення поля формування конкурентної переваги
- d) вибір базової стратегії
- e) оцінка наявності необхідних ресурсів

38. Хто із науковців запропонував для оцінки напрямів формування конкурентних переваг використовувати національний ромб конкурентоспроможності?

- a) О. Вільямсон
- b) Ф. Котлер
- c) М. Портер
- d) Й. Шумпетер
- e) Г. Коттер

39. Яка група факторів згідно національного ромба конкурентоспроможності може бути реалізована через урізноманітнення форм інтеграції підприємства із партнерами, що функціонують у споріднених і підтримуючих галузях?

- a) когнітивно-маркетингова
- b) організаційно-структурна
- c) інноваційно-технологічна
- d) еволюційно-інституційна
- e) технологічної спорідненості

40. Яка група факторів згідно національного ромба конкурентоспроможності може бути реалізована через законодавче регулювання бізнес-середовища для підтримки інноваційно-активної поведінки його учасників?

- a) когнітивно-маркетингова
- b) організаційно-структурна
- c) інноваційно-технологічна
- d) еволюційно-інституційна
- e) технологічної спорідненості

Тести до теми 3

41. На формування організаційної структури не впливають:

- a) специфіка діяльності організації
- b) технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт
- c) мінливість зовнішнього оточення
- d) методи адміністрування процесів
- e) рівень централізації управління

42. У якій із наведених структур управління найвищий рівень централізації, що не дає повною мірою реалізувати потенціал гетерогенності?

- a) матричній
- b) лінійній
- c) мережевій
- d) проектній
- e) функціональній

43. Яка організаційна структура із наведених забезпечує найвищу гнучкість організації і дає змогу краще використати гетерогенність ресурсів і процесів?

- a) лінійна
- b) функціональна
- c) лінійно-штабна
- d) лінійно-функціональна
- e) матрична

44. Яка структура управління підвищує рівень структурних конфліктів, передбачаючи підпорядкування виробничих підрозділів одночасно лінійним і функціональним керівникам?

- a) матрична
- b) лінійна
- c) функціональна
- d) лінійно-штабна
- e) лінійно-функціональна

45. Яка система менеджменту забезпечує оперативні і адекватні зміни параметрів внутрішнього середовища гетерогенної організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища?

- a) лінійна
- b) функціональна
- c) лінійно-штабна
- d) адаптивна
- e) матрична

46. Яка з перелічених характеристик не властива системі менеджменту в організаційній структурі механістичного типу?

- a) чіткий поділ праці;
- b) ієрархічність рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підкоряється йому;
- c) наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і координацію різних завдань;

d) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання;

e) здійснення найму на роботу в строгій відповідності з технічними кваліфікаційними вимогами

47. Яку організаційну структуру доцільно побудувати, якщо організація використовує для підвищення своєї ефективності фактор гетерогенності залежно від переваг споживачів, що проживають на різних територіях?

- a) конгломератну
- b) матричну
- c) дивізійну
- d) холдингову
- e) мережеву

48. Яку організаційну структуру доцільно побудувати, якщо організація хоче використати для формування конкурентних переваг фактор гетерогенності за ресурсами і процесами, проте не має відповідних ресурсів у своєму розпорядженні?

- a) конгломератну
- b) матричну
- c) дивізійну
- d) холдингову
- e) мережеву

49. Яка із наведених нижче характеристик системи менеджменту не характеризує гетерогенну організацію?

- a) інтеграційність
- b) адаптивність
- c) строга ієрархічність
- d) синергічність
- e) гомеостатичність

50. Яка взаємозалежність робіт в організації вимагається тоді, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації усіх учасників?

- a) підсумкова
- b) групова
- c) пов'язана
- d) послідовна
- e) паралельна

51. Яка взаємозалежність робіт в організації вимагається у випадках, коли кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій внесок у загальну справу?

- a) підсумкова
- b) групова
- c) пов'язана
- d) послідовна
- e) паралельна

52. У яких елементах організаційного проектування відображаються взаємозв'язки, що виникають між працівниками у процесі виконання ними роботи?

- a) у описах технологічних процесів
- b) у звітах про виконання робіт
- c) у схемах організаційних структур
- d) у штатному розписі персоналу

53. На ефективність організаційної структури **не** впливають:

- a) взаємозв'язки, що виникають між працівниками у процесі виконання ними роботи
- b) філософія і політика керівництва
- c) методи впливу менеджерів на поведінку людей
- d) повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління
- e) організаційні форми управління технологічними процесами

54. Результатом організаційного проектування **не** є:

- a) формування виробничої структури та структури управління організацією
- b) регламентація управлінських функцій та виробничих завдань і визначення повноважень та обов'язків посадових осіб
- c) визначення рівня організаційної синергії в апараті управління
- d) затвердження положень про роботу відділів та посадових інструкцій
- e) формування штату працівників організації

55. Які повноваження дають право менеджерам вирішувати усі питання розвитку підпорядкованих їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів)

- a) функціональні і штабні
- b) лінійні
- c) штабні

- d) функціональні
- e) горизонтальні

56. Департаментизація гетерогенної організації, яка передбачає групування працівників відповідно до виконуваних ними функцій, називається

- a) лінійною
- b) функціональною
- c) елементною
- d) проектною
- e) виробничою

57. Яка департаментизація при здійсненні організаційного проектування доцільна за значної гетерогенності промислової організації за процесами?

- a) проектна
- b) лінійна
- c) виробнича
- d) функціональна
- e) елементна

58. Вкажіть, які з наведених дій не відносяться до визначення кількісних характеристик організаційної структури

- a) визначення необхідної кількості структурних підрозділів
- b) розрахунок загальної трудомісткості виконання робіт у межах конкретного підрозділу за рік
- c) розрахунок ефективного фонду робочого часу одного працівника за рік
- d) визначення необхідної кількості робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу
- e) визначення розміру заробітної плати менеджерів, що складають управлінську ієрархію

59. До органічних структур управління організацією не належать

- a) матричні
- b) проектні
- c) мережеві
- d) множинні
- e) функціональні

60. Якщо підрозділи організації не є уніфікованими, при їх побудові не використовувався один і той же організаційний принцип, то така організація відноситься до

- a) динамічного типу
- b) функціонально-штабного типу
- c) множинного типу
- d) проектного типу
- e) дивізійного типу

Тести до теми 4

61. Інноваційна діяльність підприємства **не** охоплює
- a) випуск і поширення принципово нових видів продукції
 - b) участь у проведенні фундаментальних досліджень в межах консорціуму
 - c) розробку і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій
 - d) реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності понесених витрат для прогресивних міжгалузевих структурних зрушень
 - e) розробку принципово нових видів продукції

62. Показник, що відображає відношення кількості зайнятих певними видами інноваційної діяльності підприємств до їх загальної кількості у країні, галузі, регіоні за визначений період – це

- a) галузевий рівень інноваційної активності
- b) стан інноваційної активності підприємств
- c) результативність інноваційної діяльності економіки країни
- d) рівень інноваційної активності підприємств
- e) результативність інноваційної діяльності промислового комплексу країни

63. Яка з можливих інноваційних стратегій гетерогенної організації обов'язково потребує для своєї реалізації креативності і мультифункціонального професіоналізму персоналу для розробки і реалізації інновацій відповідно до трендів і динаміки НТП?

- a) залежна
- b) нішева
- c) за нагодою
- d) наступальна
- e) імітаційна

64. Яка з можливих інноваційних стратегій гетерогенної організації у структурі ключових компетенцій (ресурсів) виділяє як головну «професіоналізм маркетингологів в диференціюванні споживчих

переваг і креативність розробників для створення продуктів, що можуть задовольняти відповідні потреби?»

- a) залежна
- b) нішева
- c) за нагодою
- d) наступальна
- e) імітаційна

65. Які з перелічених характеристик **не** властиві інноваційно-активній економічній організації?

- a) нарощування потенціалу розвитку через інновації
- b) пріоритетність проактивного підходу у прийнятті рішень
- c) переважання «жорсткого управління»
- d) переважання «м'якого управління»
- e) наявність тимчасових структур, що створюються для розв'язання конкретного завдання

66. Яка з можливих інноваційних стратегій гетерогенної організації потребує узгодження мотиваційних переваг з партнерами по технологічному ланцюжку?

- a) залежна
- b) нішева
- c) за нагодою
- d) наступальна
- e) імітаційна

67. Який із принципів побудови інноваційно-активної організації вказує на необхідність оцінки внеску інтелектуальної праці у досягнення економічних результатів діяльності підприємства?

- a) відносної оптимальності
- b) збалансованості управління
- c) диференціювання
- d) неперервності інновацій
- e) результативності знань

68. Який із принципів побудови інноваційно-активної організації визначає пріоритетність стратегічних цілей (довгострокових) перед короткостроковими?

- a) відносної оптимальності
- b) збалансованості управління
- c) збереження через розвиток
- d) неперервності інновацій
- e) результативності знань

69. Сукупність знань, навичок, умінь людини, її здатності до сприйняття нової інформації в процесі навчання, її здатності до творчості, завдяки чому створюється додана вартість – це її

- a) структурний капітал
- b) інтелектуальний капітал
- c) інтелектуальний потенціал
- d) інноваційний потенціал
- e) капітал відносин

70. До структури інтелектуального капіталу гетерогенної організації **не** входить:

- a) людський капітал
- b) клієнтський капітал
- c) соціальний капітал
- d) організаційний капітал
- e) структурний капітал

71. Набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності – це

- a) імплементація атрибутів гетерогенності у процесі виконання працівником роботи
- b) професійний розвиток працівника
- c) розвиток ділових якостей менеджера
- d) розвиток організаційних форм управління технологічними процесами
- e) професійна адаптація працівників організації

72. Яка синергія проявляється в зростанні обсягів реалізації продукції за рахунок одночасного (або близького за часом) виведення на ринок взаємодоповнюючих інновацій або ж розширення асортиментного ряду базового прототипу за рахунок індивідуалізації його функціональних характеристик?

- a) ресурсна
- b) процесна
- c) ринкова
- d) знання
- e) маркетингова

73. Який тип кадрової політики передбачає вкладання організацією значних коштів у розвиток своїх працівників?

- a) залучення ключових фахівців «зі сторони»
- b) стимулювання підвищення кваліфікації персоналу

- c) інвестування в людський капітал
- d) стимулювання отримання нових знань шляхом аутсорсингу
- e) делегування додаткових повноважень через закріплення їх у посадових обов'язках персоналу

74. Побудова системи управління розвитком і навчанням персоналу в організації **не може** здійснюватися за такими підходами:

- a) як реакція на потреби виробничої ситуації
- b) локально
- c) на основі визначення рівня організаційної синергії в апараті управління
- d) на основі створення та реалізації концепцій розвитку та навчання
- e) системно, з поступовим переходом до стадії організації, що навчається

75. Яка синергія проявляється в зниженні витрат на створення комплексу інновацій?

- a) процесна
- b) ресурсна
- c) ринкова
- d) знання
- e) маркетингова

76. Кому належить вислів: «Інтелектуальний капітал – це знання, які можуть бути перетворені в прибуток та оцінені»?

- a) Л. Грейнеру
- b) Г. Клейнеру
- c) С. Вінтеру
- d) О.Вільямсону
- e) Т. Стюарту

77. Які знання є стабільними та відображають розуміння структурних зв'язків і закономірностей розвитку соціальних процесів та явищ?

- a) базові
- b) професійно-орієнтовані
- c) комплексні
- d) інтегровані

78. Здатність працівника ефективно взаємодіяти з колегами в умовах спільної творчої інноваційної діяльності, а також вміння підтримувати рівні і толерантні стосунки з колегами і партнерами – це компетентність

- a) інтелектуальна
- b) інтегративна

- c) ситуативна
- d) соціальна
- e) функціональна

79. Здатність ефективно досягати поставлених цілей у зоні своєї відповідальності на основі досвіду практичної роботи і аналізу конкретної ситуації – це компетентність

- a) інтелектуальна
- b) інтегративна
- c) ситуативна
- d) соціальна
- e) функціональна

80. Інноваційна стратегія, спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже існуючих ринках – це стратегія

- a) захисна
- b) традиційна
- c) імітаційна
- d) стратегія «ринкової ніші»
- e) стратегія «за нагодою»

Тести до теми 5

81. Соціальна гетерогенність організації не стосується:

- a) глибини розподілу праці серед управлінських працівників
- b) індивідуальних цінностей працівників, їх життєвого досвіду
- c) структури персоналу за віком, статтю, соціальним статусом
- d) мотиваційних перевагах працівників

82. Складовою якої стратегії є управління соціальною гетерогенністю економічної організації?

- a) ресурсної
- b) виробничої
- c) управління персоналом
- d) інноваційної
- e) маркетингової

83. Сукупність спонукальних мотивів індивіда, що мають для нього різну значущість – це

- a) мотиваційний тонус індивіда
- b) структура мотивації індивіда
- c) внутрішні спонукання людини до певних дій, що опираються на її особисті інтереси і потреби
- d) управління поведінкою людей за допомогою системи стимулів

84. Виберіть правильне твердження. Мотиви – це

- a) заохочення людей до трудової діяльності
- b) зовнішні щодо працівника способи впливу на його поведінку
- c) внутрішні спонукання людини до певних дій, що опираються на її особисті інтереси і потреби
- d) управління поведінкою людей за допомогою системи стимулів
- e) зовнішні і внутрішні спонукання людини до діяльності

85. До якого типу за ставленням до нововведень відносяться працівники, що сприймають нові думки, ідеї лише після певних обмірковувань, вислуховування і прийняття думок інших, проте прагнуть до лідерства?

- a) новаторів
- b) ентузіастів-послідовників
- c) розсудливих
- d) скептиків
- e) консерваторів

86. Як називається організація, що створює найкращі можливості для реалізації факторів гетерогенності за усіма атрибутами?

- a) адхорархія
- b) герократія
- c) гетероієрархія
- d) гетерархія
- e) ієрархія

87. Погіршення організаційної взаємодії в гетерогенній групі, викликане нехтуванням інтересів деяких учасників, спричиняє виникнення:

- a) когнітивного дисонансу
- b) функціонального конфлікту
- c) імпліцитного протистояння
- d) мотиваційного дисбалансу
- e) патерналістських очікувань

88. Субгрупове домінування у структурі персоналу гетерогенних робочих груп (організацій), яке спричиняє ефект виключення чи відособлення інших типів людей (груп) – це

- a) остракізм
- b) трайбалізм
- c) гетероієрархія
- d) клепторархія
- e) снобізм

89. Який науковець запропонував термін «гетерархія»?

- a) Р. Дьюї
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Клейнер
- d) О. Вільямсон
- e) Д. Старк

90. Хто із науковців зазначив, що в сучасних умовах проблема адаптації суб'єктів господарювання повинна бути заміненна іншою – проблемою здатності до адаптації?

- a) Л. Маренго
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Грабер
- d) Г. Клейнер
- e) Д. Старк

91. Концепція управління організацією, що охоплює сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей працівників організації з метою використання їх для підвищення ефективності її діяльності, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб, носить назву

- a) менеджмент зацікавлених осіб
- b) менеджмент різноманітності
- c) менеджмент індивідуальності

92. До ефективних інструментів впливу на поведінку учасників мультикультурних команд для гармонізування їх роботи **не належать**:

- a) способи і форми мотивація підлеглих
- b) інструменти адміністративного впливу
- c) інструменти виявлення ситуаційних факторів
- d) психологічні інструменти, що сприяють створенню атмосфери довіри
- e) аналіз особливостей культурного оточення

93. Як називається група чинників, що має складати основу мотиваційного механізму менеджменту різноманітності і охоплювати потребу в самореалізації і визнання значущості в організації творчих особистостей, без яких немислима інноваційна діяльність?

- a) динамічна група мотиваційних чинників
- b) утилітарна група мотиваційних чинників
- c) група стимулюючих чинників
- d) група чинників, що відображають первинні потреби людини
- e) група чинників, що відображають соціальні потреби людини

94. До матеріальних чинників стимулювання інноваційної діяльності непрямої дії **не належить**:

- a) придбання акцій компаній
- b) оплата участі в наукових конференціях
- c) оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях
- d) право на інтрапренерство
- e) страхування

95. До нематеріальних чинників стимулювання інноваційної діяльності непрямої дії **не належить**:

- a) залучення до участі в нарадах вищого рівня управління
- b) право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в тому числі поза межами основного профілю діяльності
- c) розвиток кар'єри
- d) заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником та підлеглими
- e) культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу

96. Організаційно-економічна форма управління інноваційною діяльністю гетерогенних організацій, яка опирається на внутрішнє кредитування інноваційних проектів, називається

- a) інтрапренерство
- b) бутлегерство
- c) підпільне підприємництво
- d) внутрішній опортунізм

97. Хто із науковців зазначив, що гетерогенні групи різняться передусім сприйняттям інформації та стилями міжособистісної взаємодії?

- a) Л. Грейнер
- b) Г. Грабер
- c) Ч. Сноу
- d) М. Ханнан

98. Які наслідки соціального протистояння мусять бути мінімізовані в управлінні діяльністю гетерогенних груп?

- a) функціональні
- b) структурні
- c) дисфункціональні
- d) гетерогенні
- e) гомогенні

99. Чинники, що найбільшою мірою визначають поведінку людини в певній ситуації, що може бути різного ступеня структурованості – це

- a) функціональні переваги
- b) мотиваційні переваги
- c) поведінкові ритуали
- d) соціальні стереотипи
- e) мотиваційні стереотипи

100. Комплексні адаптивні системи, що характеризуються радикальною децентралізацією, в яких переплітається значна множина принципів організування діяльності і співіснують різні ціннісні системи – це

- a) ієрархії
- b) адхорархії
- c) гетерархії
- d) олігополії
- e) олігорархії

Тести до теми 6

101. У теорії фірми, яка стверджує, що будь-яка корпорація є сукупністю об'єднаних взаємовигідним співробітництвом власників ресурсів, власник основного ресурсу має назву

- a) агент
- b) контрагент
- c) принципал
- d) капіталіст
- e) олерархіст

102. Порушення умов співпраці між власником бізнесу і найманими працівниками із різних сфер діяльності, які необхідні для створення й функціонування бізнесу, спричиняє в гетерогенній організації:

- a) когнітивний дисонанс
- b) функціональний конфлікт
- c) структурний конфлікт
- d) мотиваційний дисбаланс
- e) когнітивний дисбаланс

103. Максимальне загострення суперечностей в організації, коли усталені методи управління перестають бути ефективними – це:

- a) організаційна синектика

- b) організаційний конструктивізм
- c) організаційна криза
- d) криза мотиваційної політики
- e) криза синергії

104. Яка з наведених характеристик організації **не може** бути віднесена до «синдрому бегемота»?

- a) надмірна централізація управлінських рішень
- b) порушення організаційних комунікацій
- c) процедурне ускладнення прийняття простих рішень
- d) наявність ентузіазму у співробітників внаслідок обмежених повноважень управлінців
- e) зниження відповідальності менеджерів

105. Яка криза виникає на етапі швидкого зростання організації, коли підприємець, який її заснував, стає нездатним ефективно управляти нею внаслідок зростання кількості ресурсів, ускладнення процесів, розширення кола споживачів і зміни їх переваг?

- a) синергії
- b) авторитету
- c) автономії
- d) лідерства

106. Якого роду криза може виникнути в гетерогенній організації внаслідок розширення повноважень керівників відокремлених виробничих підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць, центрів прибутку), які отримують значну оперативну самостійність?

- a) синергії
- b) авторитету
- c) автономії
- d) лідерства
- e) керованості

107. Криза, зумовлена прагненням власників ресурсів (агентів) зберегти максимум самостійності у прийнятті стратегічних рішень, називається кризою

- a) синергії
- b) авторитету
- c) автономії
- d) лідерства
- e) керованості

108. Вкажіть, на якій стадії розвитку організації виникає криза бюрократії

- a) старіння
- b) повної зрілості
- c) ранньої зрілості
- d) розквіту
- e) відродження

109. Сукупність правил і норм, цінностей і традицій, що часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу – це

- a) організаційне поле адміністрування
- b) організаційна структура управління
- c) методи управління
- d) організаційна культура
- e) інституційний простір організації

110. До первинних чинників формування організаційної культури **не** відноситься:

- a) точки концентрації уваги вищого керівництва
- b) структура організації
- c) ставлення до роботи і стиль поведінки керівників
- d) критеріальна база заохочень співробітників
- e) точки концентрації уваги вищого керівництва

111. Вкажіть неправильну відповідь: «У гетерогенній мультикультурній організації може виникнути контркультура у вигляді опозиції до:

- a) цінностей домінуючої організаційної культури
- b) методів прийняття управлінських рішень
- c) зразків організаційної взаємодії, що підтримуються домінуючою культурою
- d) структури влади в межах домінуючої культури організації
- e) усталених форм організаційних відносин

112. Хто із науковців є автором концепції «уповноважених самоврядних груп»?

- a) Хансен і Отінгер
- b) Кіркман і Роузен
- c) Нельсон і Вінтер
- d) Боункен і Кошінде
- e) Ханнан і Грабер

113. Яке із наведених тверджень не відноситься до характеристик організації, що самонавчається, у сфері роботи з персоналом?

- a) допомога та підтримка у вирішенні робочих питань
- b) готовність брати під сумнів методи роботи і вчитися на власному досвіді
- c) підтримка прагнення до постійного розвитку та самовдосконалення співробітників
- d) визнання і розгляд індивідуальних характеристик співробітників основою для навчання і творчого потенціалу
- e) потрібна обов'язкова згода керівника на експерименти, що проводяться в організації

114. Яка концепція управління виникла на основі властивого східній ментальності патерналізму?

- a) цілеорієнтованого
- b) самоврядних робочих груп
- c) партисипативного
- d) стратегічних зацікавлених груп
- e) інституційного устрою

115. Хто із науковців вказував на необхідність своєчасної зміни управлінських акцентів для переходу організації на вищу стадію розвитку?

- a) Л. Грейнер
- b) Г. Клейнер
- c) С. Вінтер
- d) О.Вільямсон
- e) Т. Стюарт

116. Вставте пропущене слово: Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика – це чинники формування організаційної культури

- a) первинні
- b) вторинні
- c) внутрішні
- d) зовнішні
- e) апікаційні

117. Знання, що забезпечує збереження організації, навіть якщо її залишають окремі працівники – це

- a) імпліцитне знання
- b) інтегративне знання
- c) експліцитне знання
- d) організаційне знання

118. Дотримання якого принципу при формуванні цільових освітніх програм не є необхідним для забезпечення їх ефективності?

- a) Вони повинні базуватися на потребах в отриманні нових знань організації в цілому, а не окремих працівників
- b) Обов'язкова наявність тренінгів, що розвивають не тільки теоретичну складову професійної компетентності, а й практичні навички
- c) Об'єднання в системі навчання спеціальних знань і полідисциплінарної підготовки
- d) Перевага має надаватися розвитку теоретичної складової професійної компетентності
- e) Формування навчальних груп з урахуванням потенційних здібностей індивідуумів до навчання

119. Цілісне концептуальне уявлення про сутність організації, яка самонавчається, сформував

- a) Г. Клейнер
- b) П. Сенге
- c) П. Боункен
- d) Т. Стюарт

120. Модель конкуруючих організаційних цінностей називається моделлю

- a) Хансена-Отінгера
- b) Кіркмана-Роузена
- c) Квіна-Рорбаха
- d) Ханнана

КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адміністрування – сукупність способів і прийомів організаційно-розпорядчого характеру, що використовуються для організування й координування діяльності об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.

Аутсорсинг – надання послуг організації зовнішніми щодо неї суб'єктами ринку в межах єдиного бізнес-процесу.

Бізнес-модель, або модель бізнесу – це алгоритмізація менеджментом компанії процесів вибору споживача, формування й диференціювання пропозиції товарів, розподілу ресурсів, структурування завдань різних учасників в межах здійснюваних бізнес-процесів, виходу на ринок – всього того, що створює цінність для споживача і дає змогу отримувати прибуток

Бізнес-процес – це низка логічно взаємозалежних завдань (ланцюжок робіт, операцій, функцій), результатом виконання яких є продукт чи послуга, призначені для комерційної реалізації.

Бізнес-система – це функціонально-просторове втілення бізнес-моделі, організаційна форма взаємодії її структурних елементів у процесі створення і реалізації споживчих цінностей з комерційною вигодою.

Відповідальність – обов'язок посадової особи відповідати перед суб'єктом управління вищого рівня за свої рішення та дії в процесі виконання поставлених завдань.

Внутрішній простір бізнесу – це інтегрована сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціо-культурних, організаційно-технічних і адміністративних умов, що визначають характер і форми бізнес-процесів усередині компанії, її здатність залучати із зовнішнього середовища ресурси для перетворення їх у товари й послуги, що мають споживчу цінність.

Галузеве середовище бізнесу – середовище, з якого компанія черпає ресурси; воно формується під впливом науково-технічного прогресу, сил внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції та враховує специфіку виробничих процесів самої компанії.

Гетерархії – це комплексні адаптивні системи з горизонтальною або розподіленою владою, в яких переплітається значна множина організуючих принципів, стикаються, суперничають між собою і співіснують різні системи цінностей, норм і правил організаційної поведінки, що розширює можливості самоорганізації, робить організацію гнучкою та інноваційно-активною.

Гетерогенні організації – організації, що характеризуються значною неоднорідністю факторів функціонування – за ресурсами, процесами і перевагами.

Гетерогенна економічна організація – це економічна система, яка проектується з урахуванням різноманітності факторів зовнішнього середовища і є раціонально обґрунтованою з погляду цілей ефективного функціонування сукупністю структурних елементів, які забезпечують достатню різноманітність технологічних і управлінських процесів, необхідних для створення продукції (послуг) з урахуванням різноманітності споживчих переваг на обраному сегменті ринку.

Групи стратегічного впливу (стейкхолдери) – такі представники організації та зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано можуть суттєво впливати на прийняття стратегічних управлінських рішень.

Департаментизація – структурування організації на елементи за ознакою спільності змісту чи місця діяльності, внаслідок чого зменшується рівень внутрішньої гетерогенності організації і поліпшується її керованість.

Департаментизація виробнича – структурування організації за процесами створення споживчих цінностей (бізнес-процесами), що дає змогу враховувати технологічні відмінності у формуванні різних споживчих цінностей, досягаючи досконалості у їх ресурсному забезпеченні.

Департаментизація проектна – структурування організації на підрозділи, що займаються реалізацією різних проектів з наданням цим підрозділам усієї повноти відповідних проектних повноважень.

Департаментизація територіальна – структурування організації за територіальним підходом з наданням територіально відокремленим підрозділам значної оперативно-господарської самостійності.

Департаментизація функціональна – структурування організації за функціональним підходом, тобто виділення підрозділів згідно обґрунтованого переліку необхідних для створення споживчих цінностей функцій.

Дисфункціональний конфлікт – конфлікт, який не несе в собі конструктивних ідей, а є проявом агресивного протистояння конфліктуючих сторін у відстоюванні своїх позицій, що не дає змоги їм дійти консенсусу у вирішенні проблеми; його наслідком є порушення балансу інтересів учасників, ослаблення стимулів до співпраці і зниження ефективності організаційної взаємодії.

Ефективність навчальних програм (проектів) – показник, що визначає рівень віддачі від коштів, вкладених у їх створення й реалізацію; розраховується відношенням отриманих результатів у вигляді додаткової виручки (або прибутку) від реалізації нових продуктів чи послуг, створених в результаті набуття працівниками нових знань і компетенцій, до витрат на створення й реалізацію цих програм.

Життєвий цикл організації – відрізок часу від її створення до припинення існування; охоплює сукупність стадій, які проходить організація за час свого існування: зародження і становлення, зростання (коли вона активно заповнює своїми товарами обраний сегмент ринку), зрілості (коли прагне зберегти за собою зайняту частку ринку), занепаду (втрачає частку ринку, витісняється з нього конкурентами).

Імпліцитні контракти – взаємні зобов'язання сторін, що не оформлені юридично, але виконання яких сторони вважають для себе обов'язковою умовою своїх відносин.

Інноваційна активність організації – це її системно-діяльнісна характеристика, яка відображає інтенсивні, цілеспрямовані і ефективні дії у сфері створення й реалізації інновацій на основі накопиченого інноваційного потенціалу. Діяльнісна складова інноваційної активності показує результати інноваційної діяльності і оцінюється наявністю завершених інновацій і їх впливом на економічні показники господарювання. Системна складова інноваційної активності характеризує здатність менеджменту організації налагодити інноваційну діяльність ефективно, своєчасно виявляючи й усуваючи основні причини, що блокують інноваційний процес.

Інноваційна діяльність – це діяльність людей та організацій, спрямована на доведення науково-технічних ідей, винаходів (новацій) до результату, придатного до практичного застосування, та реалізації новацій на ринку з метою задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах.

Інноваційно-активне підприємство – підприємство, яке протягом звітного періоду мало завершені інновації: нові або значно удосконалені продукти, що впроваджені на ринку, нові або значно

удосконалені послуги або методи їх надання, нові або удосконалені технологічні процеси. Це таке підприємство, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, на основі ефективної організаційно-структурної взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень та на основі взаємовигідних організаційних відносин із партнерами розширювати свої ресурсні й ринкові можливості, зміцнювати конкурентоспроможність і збільшувати присутність на ринку.

Інституційне середовище – сукупність формальних і неформальних норм і правил організаційної взаємодії суб'єктів економічної діяльності, що виконують певні регулюючі функції в інтересах економічної системи – для забезпечення її життєздатності й розвитку в довгостроковому періоді.

Інституції формальні – норми й правила взаємодії між членами соціуму, що мають юридичну силу і регламентують поведінку окремих учасників в інтересах усього соціуму.

Інституції неформальні – норми й правила взаємодії між членами соціуму, що сформувалися в процесі його розвитку і, хоча й не мають юридичної сили, але приймаються членами даного соціуму як важливі елементи співіснування (звичаї, традиції, мораль, ціннісні установки, усталені стереотипи поведінки тощо).

Інтелектуальний капітал – це сукупність знань, навичок, умінь учасника ринкових відносин, завдяки чому він здатен створювати додану вартість.

Інтрапренерство – концепція управління, яка ґрунтується на заохоченні внутрішнього підприємництва (створення працівниками підприємства нових бізнес-ліній із залученням власних коштів та ресурсів підприємства).

Інформент – це система взаємоузгоджених процедур контролю діяльності об'єктів управління та реалізації санкцій за допущені порушення, що дає змогу підтримувати таку поведінку об'єктів управління, яка сприяє реалізації поставлених суб'єктом управління цілей.

Ключові компетенції – комплекс знань і вмінь організації, який є сполучною ланкою між її ресурсними можливостями і вимогами споживачів до способів задоволення їх потреб; вони створюють ту комбінацію ресурсів при виготовленні й реалізації продукції, яка високо оцінюється споживачами

Конкурентна перевага – це концентрований прояв перевищення рівня компетентності економічної організації (підприємства) над

конкурентами у проектуванні і здійсненні бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, які можна виміряти економічними показниками (зниження витрат, додатковий прибуток, збільшення рентабельності, ринкова частка, обсяг продажу товарів тощо).

Конкурентна стратегія – комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки суб'єкта господарювання на ринку і спрямовані на завоювання прихильності споживачів і задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами, утвердження на ринку або зміцнення на ньому своїх позицій.

Конкурентоспроможність економічних систем – їх здатність ефективно протистояти тиску аналогічних організаційно-економічних утворень, утверджуючи і відстоюючи свої позиції у відповідному економічному просторі.

Конкурентоспроможність економічної організації – її здатність забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції ринку продуктів з більш високою, ніж у провідних світових виробників, споживчою цінністю.

Концепція управління – це певна ідея, покладена в основу вибору форм, методів і напрямку управлінського впливу, використання яких забезпечує результативність і ефективність діяльності об'єкта управління (організації) у конкретних соціально-економічних умовах.

Критичні фактори успіху – визначають успіх чи провал економічної організації на ринку, вирішальним чином впливають на її прибутковість.

Крос-культурний менеджмент – це створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації; створення, розвиток і управління крос-культурними технологіями, формування міжкультурної компетенції менеджерів для підвищення ефективності діяльності гетерогенних організацій.

Людський капітал гетерогенної організації – це сукупність різномірних і взаємодоповнюваних когнітивних, функціональних, особистісних і етичних компетенцій працівників, яка сформована в процесі функціонування і розвитку організації шляхом взаємоузгодження мотиваційних переваг гетерогенних груп учасників спільної діяльності і ефективно використовується для досягнення спільних цілей.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив або окремих працівників з метою координування їх дій для реалізації поставленої мети (визначених цілей).

Менеджмент різноманітності – концепція управління організацією, яка передбачає сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей у структурних елементах і діяльності організації з метою використання їх для підвищення ефективності спільної діяльності, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб – співробітників, керівників, клієнтів, постачальників.

Місія організації – чітко виражена мета, сенс існування організації, її соціально-економічне призначення у суспільстві, філософія діяльності, яка об'єднує і мотивує працівників до ефективної співпраці.

Міжфункціональна група стратегічного управління розвитком – структурна ланка підприємства, яка визначає напрями інноваційних змін, планує і координує реалізацію інноваційних проєктів і забезпечує моніторинг ступеня досягнення стратегічних цілей.

Мотиваційна структура – співвідношення різних мотивів, що визначають поведінку людини в певній ситуації

Мотиваційне середовище – це результат дії генерованої суб'єктами управління сукупності важелів стимулюючого і регулятивного характеру на поведінку об'єктів управління з метою формування мотивації досягнення поставлених перед ними цілей.

Мотиваційні переваги – ті мотиви конкретної особи у загальній сукупності спонукальних чинників, що формують реакцію на ситуацію (чи поведінкові стереотипи) людей, які найбільшою мірою визначають поведінку цієї особи в певній ситуації.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – система зі зворотним зв'язком, яка включає сукупність стимулів, що формують у працівників мотиваційні преференції до використання інновацій для здобуття організацією конкурентних переваг, засобів оцінювання досягнутих результатів і способів їх врахування у наступних рішеннях щодо коригування стимулів у разі їх низької ефективності.

Мотиваційний процес – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, які формують у об'єкта управління мотиви досягнення поставлених перед ним цілей

Мотивація – це процес впливу на індивідів внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають межі трудової діяльності, задають її форми і направляють цю діяльність на досягнення встановлених цілей.

Об'єкт менеджменту гетерогенної організації – процеси управління різноманітністю ресурсів, процесів і переваг в межах

здійснюваних видів діяльності, обраних з урахуванням множини факторів стану і тенденцій розвитку середовища функціонування.

Опортуністична поведінка – свідомі приховані дії економічного агента, що має інформаційну перевагу, які націлені на задоволення власного інтересу всупереч інтересам інших учасників спільної діяльності.

Організаційна взаємодія – тривалі чи короткочасні, вербальні або невербальні контакти між працівниками всередині груп, відділів, команд, що визначаються змістом їх спільної діяльності, відображають їх особистісні цінності, очікування, життєвий досвід і зумовлюють взаємні зміни поведінки, діяльності і відносин між ними в процесі виконання виробничих завдань.

Організаційна структура – сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, які відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації.

Організаційно-структурне проектування – процес обґрунтування найбільш раціонального рівня розподілу функцій і видів діяльності в організації, їх виокремлення у вигляді сукупності структурних ланок і встановлення між ними взаємозв'язків для оперативного обміну інформацією і координування рішень і дій всіх учасників спільної діяльності.

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

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання поставлених перед ними завдань.

«Портфель компетенцій працівника» – це сукупність знань, навичок, норм, моделей поведінки, необхідних працівнику для виконання закріпленої за ним роботи відповідно до його місця в організаційній структурі і визначених на планований період цілей підприємства.

Потенціал різноманітності економічних систем – сукупність норм і правил взаємодії економічних агентів, які створюють умови для ефективного використання в різних процесах і організаційних формах їх комбінування усього розмаїття ресурсних можливостей, необхідних для здійснення різноманітних видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення усього комплексу суспільних потреб у відповідному соціо-економічному контексті.

Предмет менеджменту гетерогенної організації – теоретичні і прикладні аспекти управління системою відносин, яка

складається в процесі функціонування організації між працівниками різних категорій, груп і соціальних статусів та визначає зміст, результати і ефективність їх спільної діяльності.

Предмет менеджменту організації – система виробничих відносин, яка складається в організації між працівниками керуючої та керованої системи у процесі створення продуктів (послуг), призначених для потреб ринку.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.

Розвиток персоналу – це сукупність заходів з розкриття особистого потенціалу працівників та їх здатності робити внесок у справи організації, їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, заняття більш високих посад, вирішення нових завдань.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів управління організацією, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для встановлення і досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

Соціально-економічний генотип організації – сукупність успадкованих характеристик (що змінюються дуже повільно), які дають змогу учасникам економічних відносин якісно сприймати і осмислювати нову інформацію, а також визначають соціальну якість загальної спрямованості економічної діяльності.

Споживча цінність продукції – міра відповідності ціни та якості для різних цільових груп споживачів; вона охоплює не тільки економічний, а й інші контексти – технічний, екологічний, соціально-психологічний і навіть юридичний (правовий захист інновації, який не дозволяє її скопіювати піратським способом).

Стійкість економічної системи – виконання покладених на неї функцій з прийнятними економічними параметрами протягом певного (визначеного умовами проектування) часу в умовах зовнішніх впливів.

Структура організації – це сукупність елементів і логічних взаємозв'язків між ними, які відображають взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей у такій конфігурації, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських і оперативних завдань і досягнення цілей організації.

Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління) – скеровувач дій і процесів, що відбуваються в організації в ході її функціонування і розвитку.

Суб'єкт управлінської діяльності – особа, що реалізує управлінські відносини в межах її зони відповідальності, які визначені відповідними повноваженнями (постійними, закріпленими в посадових інструкціях, або ж тимчасовими, згідно розпорядження вищого за статусом в управлінській ієрархії керівником).

Теорія партисипативного управління – акцентує на активному залученні усього персоналу підприємства до управління, оскільки це підвищує мотивацію працівників до ефективної праці через задоволення їх потреб у повазі (визнанні) та самореалізації.

Теорія «Т-подібного управління» – в її основі лежить постулат про необхідність вільної циркуляції знань та інформації у межах організації, за умови збереження контролю за результатами діяльності її окремих підрозділів.

Технологія – спосіб поєднання певної сукупності матеріальних і/чи нематеріальних ресурсів у процесі їх перетворення в продукцію (послуги), що мають споживчу цінність.

Технологія мінлива – така, що принципово змінюється в період життєвого циклу попиту; її місце займає нова базова технологія.

Технологія плідотворна – у своїй основі залишається незмінною тривалий час, але постійно вдосконалюється.

Технологія стабільна – в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту.

Управління конкурентоспроможністю гетерогенної організації – складова стратегічного управління, націлена на використання потенціалу різноманітності у ресурсах, процесах і споживчих перевагах для формування і реалізації конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на існуючих та нових цільових ринках, зміцнення за рахунок цього ринкових позицій організації і забезпечення тривалого та ефективного її функціонування як цілісної системи.

Управлінська парадигма – це домінуюча в конкретних соціально-економічних умовах система концепцій, принципів і методів управління, яка забезпечує ефективність моделей постановки і вирішення управлінських проблем.

Управлінська парадигма механістична – в її основу покладено уявлення про організацію, як добре налагоджений механізм, який ефективно функціонує завдяки раціоналізації процесів і робіт, що обґрунтовано закріплені за кожним виконавцем.

Управлінська парадигма органічна – в її основу покладено бачення організації як сукупності об'єднаних взаємовигідними економічними та соціальними відносинами людей, зацікавлених у її

ефективному функціонуванні і розвитку. Їх активна участь в управлінні забезпечує високі адаптивні властивості організації і дає змогу реалізувати механізм біфуркації, що є неодмінною умовою якісного розвитку.

Функції менеджменту – види управлінської діяльності, які націлені на вирішення певних завдань у межах управлінського циклу (загальні функції) або в різних сферах управління відповідно до горизонтального поділу управлінської праці (специфічні функції).

Функціональні стратегії – такі, що конкретизують зміст управлінських функцій на рівні виробничих підрозділів підприємства, визначають відповідні дії для досягнення поставлених цілей в розрізі базової або конкурентної стратегії.

Цілісність організації – властивість, яка означає, що кожна частина організації так співвідноситься з кожною іншою частиною, що зміни в будь-якій із них викликають зміни в інших частинах.

Цільові освітні програми – це програми навчання, розроблені під конкретні завдання організації, які потребують нового комплексу знань для їх реалізації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азосєв Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азосєв, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ». – 2000. – 256 с.
2. Антипова Д.А. Механизм лидерского когнитивного предпринимательства в системе повышения качества управления знаниями / Д.А. Антипова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 817–823.
3. Антонов В.М. Интеллектуальная собственность і комп'ютерне авторське право / В.М. Антонов. – Київ : КНТ, 2005. – 520с.
4. Аровина М.П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия / М.П. Аровина // Научн. труды Донецкого нац. техн. ун-та. Сер.: экономическая. – Донецк: ДонНТУ. – 2008. – Выпуск 31-1 (128). – С. 17-24.
5. Бахмарова В. Н. Концепция управления Мишеля Крозье: социологический анализ / В. Н. Бахмарова, О. Я. Гелих // Экономика и политика России в переходный период : научн. сессия по итогам НИР 2009 года, март-апрель 2010 г. : сб. доклад. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 6-11.
6. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. – М.: Academia, 1999. – 378 с.
7. Большой коммерческий словарь [ред. Т. Ф. Рябова]. – М.: Ассистент Словарь Проф, 1996. – 765 с.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – №2 (81). – С.37-41.
9. Боункен Р.Б. Построение организационного знания на виртуальных предприятиях / Р.Б. Боункен // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С.77-84.
10. Бранденбургер А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М.: Омега-Л. – 2012. — 352 с.
11. Бренделева Е.А. Институциональные технологии и трансакционные издержки / Е.А. Бренделева // Экономическая теория: истоки и перспективы. – М.: ТЕИС, 2006. – С.676-683.

12. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг [пер. с англ. под ред. Л.В. Ковалик]. – СПб.: Питер, 2001. – 228 с.
13. Будрин А.Г. Взаимодействия и взаимоотношения предприятий в рыночной среде: методологические и концептуальные аспекты / А.Г.Будрин. – СПб.: СПбГИЭУ, 2008. – 167 с.
14. Вербер Б. Новая энциклопедия Относительного и Абсолютного знания / Б. Вербер. – М.: Gelios Publishing House: Рипол Классик, 2010. – 592 с.
15. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 9-19.
16. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 528с.
17. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е.Вільямсон. – К.: АртЕк, 2001.– 472 с.
18. Вольчик В.В. Нейтральные рынки, ненейтральные институты и экономическая эволюция / В.В. Вольчик // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2003. – № 12, т. 2. – С. 55-68.
19. Галиця І. О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І. О. Галиця // Наука та інновації. – 2008. – № 4, т.4. – С. 85–94.
20. Градов А.П. Национальная экономика. – 2-е изд./ А.П. Градов. – СПб: Питер, 2005. – 240 с.
21. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д.К.Грейсон, К. О'Делл: пер. с англ.. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
22. Голов С. 4 элемента вашего бизнеса / С.Голов // Менеджер и менеджмент. – 2004. – №2. – С.4-8. 21
23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
24. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии / В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2008. – 344 с.
25. Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. – СПб.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398с.
26. Духовно-нравственная онтология современного социально-экономического развития: монография. – М.: КноРус, 2011. – 328 с.
27. Дьюи Дж. Демократия и образование / Дж. Дьюи; [пер. с англ.]– М. : Педагогика-пресс, 2000. – 384 с.

28. Замазій О. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії / О.В. Замазій. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 334 с.
29. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; [пер. с нем.] – М.: Экономика, 1990. – 264 с.
30. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
31. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2010. – 624 с.
32. Іванова К.В. Порівняльний аналіз моделей державного управління інноваційним розвитком економічних систем / К.В. Іванова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 232, т. 2. – С. 347-363.
33. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
34. Кемпбелл Р. Макконнел. Макроекономіка / Кемпбелл Р. Макконнел, Стенлі Л. Брю; [пер. з англ.]; наук. ред. пер. С. Панчишин. – Львів: Просвіта, 1997. – 671с.
35. Кирдина С. Институциональная структура современной России: эволюционная модернизация / С. Кирдина // Вопросы экономики. – 2004. – №10.– С. 89-98.
36. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Original scientific paper; Recived: September. – 2005. – № 30.
37. Корнаи Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С.4-22.
38. Котельников В. Модель бизнеса и ее 6 компонентов [Электронный ресурс] / В. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
39. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер [2-е изд. ; пер. с английского Д.Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
40. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
41. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях: монография / В.А. Лapidус. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432с.
42. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебник / Дж. К. Лафта. – М. : ПБОЮЛ Григорян А.Ф., 2002. – 264 с.

43. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2007. – 511 с.
44. Лунева Е.В. Инновационные социальные сети предприятия: специфика формирования и управления / Е.В. Лунева // Интеграл. – 2011. – № 5. – С. 46–52.
45. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В.И. Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.
46. Макурин И.В. Классификация организационных взаимодействий и ее применение к задачам управления в розничной торговле [Электронный ресурс] / И.В. Макурин. – Режим доступа: <http://www.teogia-practica.ru/-9-2013/economics/ma/>
47. Менар К. Экономика организаций; пер. с франц. под ред. А.Д.Худокормова / К. Менар. – М.: Инфра-М, 1996. – 160с.
48. Менеджмент многообразия в гетерогенных организациях / М.Н. Певзнер, П.А. Петряков, В.В. Стадник, У. Альгермиссен. – Хмельницкий : ФОП А.С. Гонга, 2016. – 354 с.
49. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
50. Мочерний С.В. Основы підприємницької діяльності: посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – К. : Академія, 2001. – 280 с.
51. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
52. Основы стійкого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.
53. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура / Ю.І. Палеха. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211с.
54. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. / Л.І.Піддубна. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
55. Попов Е. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов / Е. Попов, Н. Хмелькова // Вопросы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 55-62.
56. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / М.Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисл. В.Д.Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
57. Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю.Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – № 3(21). – С.38-67.

58. Салихов Б.В. Параметры и показатели качества самообучающихся организаций в когнитивной экономике / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2015. – №1 (12). – С. 126-134.
59. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48-60.
60. Сенге,П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – Москва: Олимп-Бизнес, 1999. – 384 с.
61. Симбирёва А. Л. Внутрифирменное обучение [Электронный ресурс] / А. Л. Симбирёва. – Режим доступа URL: <http://www.hr-hunter.com>.
62. Скворцов В.Н. Проблемы обучения персонала в контексте концепции самообучающейся организации [Электронный ресурс] / В.Н. Скворцов. – Режим доступа: C:/Users/305adm/Downloads/problemu-obucheniya-personala-v-kontekste-kontseptsii-samoobuchayusheysyaorganizatsii.
63. Соколюк Г. О. Цілові освітні програми в підвищенні потенціалу диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т. 4. – С. 246-249.
64. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 163-169.
65. Солсо Р. Л. Когнитивная психология [6-е изд.] / Р. Л. Солсо: СПб.: Питер, 2006. – 589 с.
66. Сооляттэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Сооляттэ. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302.html>.
67. Стадник В.В. Гетерархія як організаційна оболонка ефективної взаємодії різноманітностей у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних корпорацій / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.132-137.
68. Стадник В.В. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності / В.В. Стадник, А. І. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С.108-111.
69. Стадник В.В. Концептуальні основи «менеджменту різноманітності» у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств / В.В. Стадник, О.В. Вешко // Проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 212-218.
70. Стадник В.В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту /

В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, т.4. – С.250-256.

71. Стадник В.В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів в системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством / В.В. Стадник, О.В. Замазій // Проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 169–174.

72. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : монографія /В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.

73. Стадник В.В.Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2002. – № 2, ч.1. – С.9-11.

74. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький: ХНУ, 2016. – 197 с.

75. Стадник В.В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська// Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С.197-204.

76. Старк Д. Неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах /Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – № 2, т.2. – С. 115-129

77. Стаут Л.У. Управление персоналом: Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут; пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. – 536 с.

78. Степочкина А.С. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики: монография / А.С. Степочкина. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 439 с.

79. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: антология / Т. Стюарт; под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 468 с.

80. Туленков М.В. Організаційна взаємодія як предметна сфера соціології управління / М.В. Туленков // Соціальна психологія. – 2007. – № 1. – С. 12-25.

81. Уильямсон О. Фирмы и рынки / О.Уильямсон //Современная экономическая мысль /общ. ред. В.С. Афанасьева, Р.М. Энтова. – М.: Прогресс, 1981. – С.271-296.

82. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия и управление / Р.А. Фатхутдинов – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

83. Фролов Д. Рефункционализация как механизм изменения институциональной структуры фирмы / Д. Фролов, В. Черных // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 23.

84. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и созидание благосостояния. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Ф. Фукуяма. – М.: Academia, 1999. – 732 с.

85. Фулан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / М. Фулан. – Львів: Літопис, 2000. – 270 с.

86. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства / За наук. ред. д.е.н., проф. В.В.Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 464 с.

87. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.

88. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М. А. Холодная. – Томск: Изд-во Томского ун-та; Москва : Барс, 1997. – 392 с.

89. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании / Д. Ю. Хомутский. – М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2008. – 160 с.

90. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посібник / Л.Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

91. Шумпетер И. А. Теория экономического развития / И. А. Шумпетер [Перевод В. С. Автономова и т. д.]; [Воспроизводится по изданию: Шумпетер И.А. Теория Экономического развития. – М.: Прогресс, 1982]. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 356 с.

92. Эдвинсон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинсон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.

93. Эшби У. Р. Принципы самоорганизации / У. Р. Эшби. – М.: Мир, 1966. – 164 с.

94. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1988. – 384 с.

95. Яшник С.В. Андрагогическая компетентность руководителя как фактор развития самообучающейся организации / С.В. Яшник // Педагогические науки. – 2014. – С.117-122.

96. Cohendet P. Llerena P. (2001). Routines and the theory of the firm: the role of communities / P. Cohendet, // Nelson and Winter Conference in Aalborg, June 12-15: DRUID.

97. Cooper M.C., Ellram L.M., Gardner J., Hanks A. (1997). Meshing Multiple Alliances // Journal of Business Logistics. – №18 (1). – С. 67-89.

98. Dosi G., Marengo L. (2000). On the Tangled Discourse between Transaction Cost Economics and Competence-based Views of the Firm: Some

Comments // Competence, Governance, and Entrepreneurship. – Nicolai J Foss and Volker Mahnke, eds. Oxford: Oxford University Press. – P. 80-92.

99. Fontana Walter? Buss Leo W.(1994). The Arrival of the Fittest: Toward a Theory of Biological Organization // Bulletin of Mathematical Biology, № 56(1). – P. 1-64.

100. Forrester J.W. (1995). System Dynamics and the Lessons of 35 years // A Systems – based approach to Policymaking / Ed. by De Green U.B. Boston: Kluwer, P. 199-239.

101. Gardner H. A multiplicity of intelligences: In tribute to Professor Luigi Vignolo // [Electronic resource]. Mode of access: [http:// www.howardgardner.com/Papers/documents/ T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED](http://www.howardgardner.com/Papers/documents/T-101%20A%20Multiplicity%20REVISED).

102. Gharajedaghi J. (2012). Systems Thinking: Managing Chaos&Complexity: A Platform for Designing Business Architecture / J. Gharajedaghi. – Elsevier, 376 p.

103. Grabher Gernot. (1997). Adaptation at the Cost of Adaptability? // Restructuring the Eastern German Regional Economy, P. 107-134.

104. Greiner L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Busyness Review. Vol. 50, №4. – P.37-46.

105. Hannan M. T. (2001). Uncertainty, Diversity, and Organizational Change // Экономическая социология, № 2, т 2. – С.73-94.

106. Hansen M. Otinger B. (2001). Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation //Harvard Business Review.– Vol. 79, № 3. – P. 107-116.

107. Hodgson G.M. (1998). Economies and Institution. A Manifesto for a Modern Institutional Economies // Polity Press. – Cambridge. – 346 p.

108. Jackson S.E., May K.E., Whitney K. (1995). Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams. – San Francisco.

109. Kirkman B., Rosen B. (2000). Powering up team // Organizational Dynamics. – Vol. 28, № 3. – P. 48-66. (474).

110. Kotter J.P. (2007). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review. – Vol. 85. – P. 96-103.

111. Kreps David M. (1990). Corporate culture and economic theory // Perspectives on positive political economy. Ed. by Alt, James E. and Shapsley, Kenneth A. Cambridge.

112. Lazonick W. (2002). Innovative Enterprise and Historical Transformation / W. Lazonick // Enterprise&Society. – March. – Vol. 3, №1. – P.3-47.

113. Machlup F. (1984). The Economics of Information and Human Capital / F. Machlup. – Princeton University Press, 598 p.

114. Mensch G. (1979). Stalemate in technology: Innovations overcome the depression / G. Mensch. – Cambridge (Massachusetts).

115. Moore J.F., The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems, Harper Business, New York, 1997.

116. Nelson R. R., Winter S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge : Harvard University Press, 536 p.

117. Porter M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press. – 715 p.

118. Porter M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – N.Y.: The Free Press, 346 p.

119. Snow C.C., Snell S.A., Davison & Hambrick D.C. Organizational Dynamics, 1996, № 32, pp. 50–67.

120. Stadnyk V. (2016). Heterogenic factors in development of competence of industrial corporations // International Journal of Economics and Society: Memphis, Vol. 2. – Iss. 5. – P. 80-85.

121. Stadnyk V. , Zamazii O. (2015). Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise // Актуальні проблеми економіки, № 9. – С. 242-249.

122. Stadnyk V., Veshko O. (2016). Cross-cultural aspects of «organization diversity» in joint international enterprises activitie //Scientific letters of Academic society of Michal Baludansky, № 4, vol. 6. – P. 140–144.

123. Thomas D.A., Ely R.J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996) no. 5, pp 79-91.

124. Wernerfelt B. (1995). The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal, Vol. 16, № 3. – P.171-174.

125. Williamson O. (1996). The Mechanisms of Governance. – Oxford University Press, 429c.

Навчальне видання

Валентина Василівна Стадник

МЕНЕДЖМЕНТ ГЕТЕРОГЕННИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції

Дизайн обкладинки: Л.Р. Басалюк

Комп'ютерна верстка: А.В. Кукурудза

Підписано до друку 27.03.2017

Формат 60х84/16. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк офсетний. Ум. друк. арк. – 15.93. Обл.-вид. арк. – 14,38

Тираж 300 прим.

ФОП А.С. Гонта, м. Хмельницький
Свідоцтво ДК №2611 від 12.09.2006 р.